

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IMPLICAÇÕES MOTIVACIONAIS NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE BELO HORIZONTE DA REDE DE
EDUCAÇÃO METODISTA**

Área de concentração

Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa

Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

MARTINHO LUTHERO DE SOUZA JUNIOR

Belo Horizonte – MG
2013

MARTINHO LUTHERO DE SOUZA JUNIOR

**IMPLICAÇÕES MOTIVACIONAIS NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE BELO HORIZONTE DA REDE DE
EDUCAÇÃO METODISTA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Doutor Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte – MG

2013

S719i Souza Junior, Martinho Luthero de.

Implicações motivacionais no processo de reestruturação: um estudo na unidade de Belo Horizonte da rede de Educação Metodista. / Martinho Luthero de Souza Junior. - - Belo Horizonte, 2013.

99p.il.

Orientador: Porf. Dr. Daniel Jardim Pardini.
Dissertação (Mestrado) Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC.

Bibliografia.

1. Administração. 2 Implicações motivacionais. 3. Reestruturação. 4 Educação Metodista. II. Pardini, Daniel Jardim. II. Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC. III. Título.

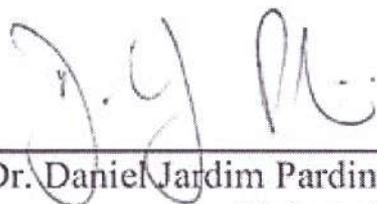
658.27

Bibliotecária: Janaína Xavier Nunes CRB6/2276

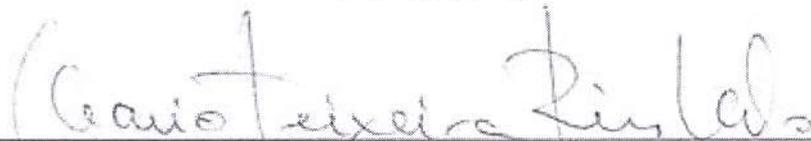


196614

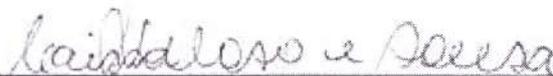
sertação intitulada **"Implicações Motivacionais no Processo de estruturação: um estudo na unidade de Belo Horizonte da Rede todista de Educação"** de autoria de Martinho Luthero de Souza Junior ovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini- Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC



Profa. Dra. Caissa Veloso e Sousa – Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de Fevereiro de 2013.

Aos meus pais amados, Martinho e Alice;
aos meus irmãos e companheiros, Janaina e Filipe;
à minha sobrinha querida, Rafaela.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À Igreja Metodista, na IV Região Eclesiástica.

Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix.

Ao Professor Doutor Daniel Jardim Pardini, pela paciência, equilíbrio, lucidez e sabedoria.

Ao Professor Doutor Mário Teixeira Reis Neto, pelo apoio e dedicação iniciais.

Ao Professor Mestre Jaider Batista da Silva, pelas novas oportunidades e experiências de vida.

Aos colegas administrativos e docentes do Izabela Hendrix.

Ao casal Claudio e Maris Stella Guerson, pelo amor, carinho e acolhidas. Sempre!

Ao companheiro Marcos Lima, por sempre acreditar em mim.

Aos amigos Anesley Pereira, Ailon de Souza Neto, Isaías Soares de Souza e José Ary Stambassi Jr., pela amizade de sempre.

Ao grande amigo Professor Mestre Raoni Barros Bagno, companheiro de caminhada de vida e profissional, pela seriedade e dedicação incondicional e a qualquer momento; e a Mikele, sua esposa e também grande amiga, que sempre apoiou e permitiu a ajuda nas horas mais impróprias em que mais precisei.

À amiga Ana Clara Oliveira Santos, pelo apoio linguístico em todos os momentos em que mais precisei.

LISTA DE ABREVIATURAS

COGEIME - Conselho Geral das Instituições Metodistas de Educação

DO – Desenvolvimento Organizacional

ERC - Existenciais, Relacionamentos e Crescimentos

ERG - *Existence, Relatedness, Growth*

EUA – Estados Unidos da América

IES – Instituição de Ensino Superior

IMIH – Instituto Metodista Izabela Hendrix

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PNE – Plano Nacional de Educação

P&D – Planejamento e Desenvolvimento

SIG – Sistemas de Informação Gerencial

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O motivo mais forte determina o comportamento (motivo B).....	28
FIGURA 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades	30
FIGURA 3 – Comparação de Equidade.....	40
FIGURA 4 - Conceito básico do modelo de expectativa de Vroom (Teoria VIE).....	43
FIGURA 5 - Classificação das instituições	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre a Teoria X e a Teoria Y	35
QUADRO 2 - Fatores de motivação e higiene	37
QUADRO 3 - Pressupostos e sustentação teórica	45
QUADRO 4 - Funções dos entrevistados e tempo de entrevista	57
QUADRO 5 – Elementos envolvidos na reestruturação e as características percebidas.	89

RESUMO

As constantes crises econômicas, oriundas de fatores macroambientais, e também a necessidade de se adequar à nova dinâmica do mercado, competitivo e veloz, geram a urgência das mudanças chamadas de reestruturação organizacional. Seja pela adaptação, seja pela necessidade gerada por falhas e erros de gestão, o sucesso da reestruturação deve-se muitas vezes à sua forma de condução. A sustentabilidade e a recolocação no mercado são resultados do processo no qual a organização se baseou para as tomadas de decisões. No meio desse processo, estão as pessoas, vivendo as fases, envolvendo-se emocionalmente e pessoalmente em todas as etapas. Nesse sentido, a variável motivação (disposição para se fazer algo) tem papel estratégico dentro da organização. A crise chegou também para as instituições de ensino superior do país. Nesse sentido, a presente pesquisa procurou investigar as implicações motivacionais no processo de reestruturação de uma instituição conectada à Rede Metodista de Educação, por meio de entrevistas semiestruturadas com personagens diretamente envolvidos nesse processo. Inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de motivação e reestruturação. Posteriormente, no roteiro de entrevistas, foram inseridos fatores motivacionais que poderiam ser identificados como característicos do resultado do processo de reestruturação, para que fosse possível captar os sentimentos e a subjetividade nele envolvidos. Ao se investigar a influência dos fatores motivacionais no processo de reestruturação, chegou-se à conclusão de que ele precisa ser bem planejado e cuidadoso, para que as pessoas não sejam afetadas, ao ponto de perder sua motivação, interesse, empenho e produtividade no desenvolvimento de suas tarefas.

Palavras-chave: Motivação. Reestruturação. Mudanças. Processos.

ABSTRACT

Constant economic crises originated from macro environmental factors and also the call for adaptation to dynamics of the new, competitive and fast market, generate the need of organizational restructuring. The success of a restructuring depends on the way it is conducted, either if its reason is the need to adapt or the correction of management flaws. The sustainability and market replacement are results of the process in which the Organization relied for decision-making. In the middle of this process there are people living the phases and engaging emotionally and personally at all stages. In this way, the motivation variable (the will to do something) has a strategic role within the organization. The crisis has also reached higher education institutions in Brazil. Accordingly, this research sought to investigate the motivational implications in the restructuring process of an institution connected to the Methodist Education Network, through semi-structured interviews with subjects directly involved in this process. At first, it was made a bibliographic research on the concepts of motivation and restructuring. Then, it was inserted, in the interviews' script, motivational factors that could be identified as characteristic of the result of the restructuring process so that it would be possible to capture the feelings and the subjectivity involved in this process. By investigating the influence of motivational factors in the process of restructuring, the conclusion was that this process needs to be carefully planned, so that people are not so affected to the point of losing their motivation, interest, commitment and productivity in developing their tasks.

Keywords: Motivation. Restructuring. Changes. Processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Reestruturação	17
2.2 Motivação.....	25
2.2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow.....	29
2.2.2 Teoria das Necessidades ERC (Existenciais, Relacionamentos e Crescimentos) – ERG (Existence, Relatedness, Growth).....	32
2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor	33
2.2.4 Teoria dos dois fatores	35
2.2.5 Teoria das necessidades adquiridas.....	37
2.2.6 Teoria da equidade	40
2.2.7 Teoria da expectativa	42
2.3 Identificação dos pressupostos para o trabalho de campo.....	44
3 METODOLOGIA	46
3.1 Caracterização da pesquisa.....	46
3.2 Fases da pesquisa.....	49
3.3 Unidade de Análise.....	50
3.3.1 A Rede Metodista de Educação – Filantrópica e Confessional	52
3.4 Coleta de Dados	54
3.5 Tratamento dos dados	55
4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	59
4.1 contexto da reestruturação da rede metodista de educação.....	59
4.2 Análise das implicações motivacionais no processo de reestruturação	62
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	97

1 INTRODUÇÃO

A velocidade e a descontinuidade das mudanças e transformações que caracterizam a época atual, advindas da globalização, têm requerido dos diversos atores sociais maior capacidade de adaptação e resposta aos desafios impostos por uma “sociedade em turbulência” (DRUCKER, 1991). O aumento da concorrência se tornou marca registrada do atual momento, quando as organizações procuram melhorar cada vez mais seus índices de competitividade, para o que dependem, em certa medida, de seus funcionários – motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Caso contrário, aquilo que poderia ser feito em um curto espaço de tempo, com alto grau de qualidade, pode demorar a ser concluído. O maior ou menor grau de satisfação das pessoas, no trabalho, influencia diretamente nos resultados da empresa. Não podemos deixar de lembrar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa, ou mesmo fora dela, a seu serviço.

Os trabalhadores são o diferencial de uma empresa. Contudo, a motivação deles não significa que a organização deixa de ter problemas. Se os empregados concordam com os objetivos da empresa, sentem-na como um lugar agradável e veem seus superiores como pessoas sensatas e motivadoras. Isso faz com que outros obstáculos – a não satisfação plena com seu salário, por exemplo –, sejam mais facilmente superados. Salário, quando muito baixo, age como agente desmotivador. Entretanto, o oposto não leva a melhores resultados.

O mito de que o salário motiva permeou as discussões entre líderes e fez com que novos métodos de retribuição salarial fossem criados dentro da preocupação de elevada satisfação técnica. A grande maioria dos administradores de recursos humanos consumiu intensa energia para elaborar planos de incentivos financeiros, acreditando que, assim fazendo, seria resolvida a maior parte dos problemas motivacionais dentro das organizações. No entanto, apesar de todos os esforços, identificou-se

que a satisfação motivacional para o trabalho não depende apenas da questão salarial (BERGAMINI, 2008).

Fator de importância nas organizações, a preocupação com os empregados e sua motivação são peças que podem proporcionar os resultados esperados, se bem exploradas e utilizadas. O ambiente de trabalho moderno é repleto de desafios e o sucesso organizacional e das pessoas exige produtividade e desempenho. É necessário que as organizações procurem cada vez mais atingir o maior nível de comprometimento, entusiasmo e satisfação dos empregados, para que assim seja possível um alto desempenho contínuo (ROBBINS, 2005).

Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da Psicologia, dentro da Administração, eles surgem a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário e a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando, de maneira sistemática, os aspectos humanos dentro da organização. A teoria administrativa se fundamenta nesses estudos para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional (GIL, 2001).

O tema motivação é um dos maiores problemas e preocupações dos gerentes, que precisam incentivar e estimular os empregados a trabalhar cada vez mais e com melhores resultados. Segundo Gil (2001), funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados. Sendo assim, a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

No campo da Administração, um empregado motivado demonstra ser alguém que apresenta um alto grau de disposição para executar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. A motivação pode ser definida pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos ou metas, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Pode-se dizer que as principais características básicas da motivação são: ser um fenômeno individual, ou seja, um ser único, que deve ser tratado como tal; ser inten-

cional, uma vez que está sob o controle do trabalhador; e ser multifacetada, pois depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

A maior parte dos conceitos no campo da motivação é permeada pela noção de necessidade, considerada como ponto de partida do comportamento. A necessidade está presente em um bom número de teorias motivacionais, sendo usada com o sentido de carência ou de falta de algo. Dessa forma, alguns modelos de motivação tomam, como seu objeto de estudos, os desejos dos seres humanos. Entre os exemplos mais conhecidos e representativos desses modelos, serão abordadas, nesta pesquisa, algumas teorias motivacionais que, de acordo com Bergamini e Coda (1997), podem ser classificadas como teorias de processo e teorias de conteúdo.

As teorias de processo (teoria da expectativa e teoria da equidade) procuram explicar como funciona o mecanismo de motivação e como o pensamento cognitivo influencia as decisões das pessoas quanto ao comportamento no ambiente de trabalho. Elas ajudam a explicar porque situações, com uma oportunidade de obter uma promoção, podem despertar o interesse de uma pessoa, mas podem não atrair o de outra (BERGAMINI, 2008).

As teorias de conteúdo (hierarquia das necessidades, teoria das necessidades ERC, teoria X e Y, teoria dos dois fatores e teoria das necessidades adquiridas) procuram explicar quais fatores motivam as pessoas, focando principalmente as necessidades do indivíduo. Essas teorias ajudam a explicar porque mau desempenho, mau comportamento, baixo nível de esforço, faltas ou atrasos podem ser causados por necessidades não atendidas no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2008).

A maioria dos estudos sobre a motivação no trabalho se apoia no conceito da motivação intrínseca. A motivação pode ser intrínseca quando relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito e *status*, intimamente ligados às ações individuais dos gerentes, em relação aos seus subordinados. Entende-se, então, que não é possível nenhuma intervenção para motivar ou administrar a motivação dos outros. Dessa forma, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da ener-

gia motivacional contida no interior de cada pessoa. A preocupação da gerência deve ser agir de forma a não gerar insatisfação no trabalho, em vez de procurar motivar os empregados. Percebe-se, então, que a motivação é um condicionante que serve para influenciar o comportamento do indivíduo dentro das organizações. Segundo Gil (2001), motivação é a força que estimula pessoas a agir, a partir de uma necessidade. Assim, cada indivíduo estabelece motivações próprias geradas por necessidades distintas. Segundo Archer (1990), motivação é:

[...] consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

A intenção deste trabalho foi a de elaborar um estudo sobre fatores motivacionais que influenciam as pessoas nos processos de reestruturação organizacional. As estruturas administrativas também sofrem alterações oriundas das mudanças profundas e velozes que caracterizam o mundo atual. As organizações que passam por uma profunda mudança de estilo de gestão são aquelas que vivenciam momentos advindos das crises e das necessidades de readequação da sua estrutura. Pressupõe-se que, em processos de mudança, a motivação do trabalhador pode ser abalada, pois, em geral, são situações que implicam em ansiedade, incertezas e perdas para as pessoas.

Neste estudo, a proposta inicial foi estabelecer uma relação entre os fenômenos: fatores motivacionais e reestruturação, e determinar quais as implicações que afetaram de forma relevante o ambiente de trabalho nesse processo de reestruturação de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Não se pretende, nesta dissertação, dar continuidade às questões debatidas nas teorias, se dinheiro é o elemento motivador, ou se o aumento de salário seria a solução de todos os problemas motivacionais nas organizações. Esses aspectos são observados em algum momento, mas apenas por fazer parte do estudo como um dos fatores que implicam na motivação, também, em um processo de reestruturação.

A reestruturação em instituições de ensino superior vem ocorrendo com certa frequência nos últimos tempos, devido a fatores como o aumento da concorrência e a necessidade de profissionalização da estrutura organizacional, diante de avançados desafios junto às novas demandas do mercado acadêmico. Também agente desse novo momento, o Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2010) estabelece diretrizes e estratégias específicas para a ampliação do acesso e atendimento a todos os níveis educacionais no país, permitindo e incentivando o surgimento de novas instituições de educação.

Esse novo cenário de crescimento da universalização educacional gera oportunidades de aberturas de novas Instituições de Ensino Superior, como também, a possibilidade da ampliação de escolas que passam a promover cursos superiores com a implantação de faculdades. A ampliação da oferta de vagas se torna então um mercado atraente para as instituições privadas. Com o aumento da concorrência, muitas instituições percebem a necessidade de reestruturar sua estrutura física e de dispor de recursos humanos para atender a demanda de vagas.

Dessa forma, as instituições se tornam cada vez mais competitivas, os alunos e responsáveis ficam mais conscientes de seus direitos e a fiscalização dos setores públicos se intensifica. Portanto, para que as organizações possam desenvolver uma remodelagem de suas estratégias e se adequar ao ambiente no qual estão inseridas, é necessário atentar para as transformações atuais como, por exemplo, as inovações tecnológicas e científicas e as novidades na área organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Os estudos existentes sobre motivação do trabalhador incidem sobre aumento ou redução de produtividade, mas pouco se aprofundou sobre a motivação funcional, oriunda dos processos de reestruturação organizacional. A motivação de funcionários de uma instituição confessional, na complexidade da conjuntura atual, em mudanças constantes, não demonstra ser tarefa fácil. Ao mesmo tempo, a falta de aprimoramento das condições de trabalho, da evolução tecnológica e seus desafios

ambientais se tornam desafios a serem superados pelos agentes envolvidos nesse processo.

Nesses tempos de mudanças, a instituição precisa urgentemente de teorias e práticas capazes de dar conta dos desafios do processo educacional colocados pelo mundo de hoje e de uma reestruturação que revigore a credibilidade daqueles que ainda acreditam que é possível acertar os passos da instituição.

As pesquisas existentes tratam do sofrimento de funcionários decorrentes de mudanças organizacionais e de manifestações de identidade em organizações em mudança. Neste trabalho, intenciona-se compreender como se manifesta o fator motivação em pessoas envolvidas em reestruturação organizacional. Os processos de mudança organizacional não são analisados diretamente, pois a pesquisa pretende identificar os elementos envolvidos na reestruturação, que afetam a motivação dos funcionários que estavam na instituição durante o fato. É a partir desse contexto de mudança, que se pretende, nesta dissertação, responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as implicações motivacionais de funcionários envolvidos no processo de reestruturação da Unidade de Belo Horizonte da Rede Metodista de Educação?**

O objetivo geral desta dissertação consiste em analisar a influência de fatores motivacionais de funcionários envolvidos no processo de reestruturação da Rede de Educação Metodista, na unidade de Belo Horizonte.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Contextualizar o processo de reestruturação organizacional da Rede de Educação Metodista.
- Identificar, na reestruturação, a percepção dos funcionários sobre clareza, transparência e senso de justiça.
- Identificar as motivações relacionadas às expectativas salariais, de benefícios e condições de trabalho na implementação da reestruturação.

- Analisar, no ambiente de trabalho da organização reestruturada, a identificação dos elementos: autoritarismo, desinteresse pelo trabalho, diminuição da produtividade, sabotagem ou boicote.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a revisão de literatura associada à influência da reestruturação na motivação laboral. Inicialmente, são resgatados os conceitos de reestruturação organizacional e suas implicações. Logo em seguida, o tema tratado é motivação, teorias e conceitos e suas interferências na vida das pessoas que sofrem influência direta no processo de reestruturação.

2.1 Reestruturação

Segundo Hirsch e De Soucey (2006), o conceito de reestruturação surgiu na linguagem corporativa, na década de 1970, e foi negativamente associado à crise econômica. Nesse período, começou-se a considerar as organizações grandes e tradicionais como seres quase em extinção. As propostas de reforma ou mudança organizacional fundamentavam-se na racionalidade técnica e na adequação dos princípios e normas administrativas. Havia a noção de que o conhecimento técnico-administrativo, baseado exclusivamente na racionalização de procedimentos, nas alterações na estrutura organizacional e na redução de número de funcionários, era suficiente para a superação de problemas na vida organizacional. De acordo com Motta (2001), as preocupações com a mudança, a partir desse período, surgem por meio do aprendizado organizacional, quando se começa a pensar a organização como um sistema aprendiz, no qual a inovação ocorreria por meio de uma situação de aprendizagem.

A partir do ano de 1980, o termo reestruturação tomou uma conotação mais positiva, trazendo ao mundo dos negócios oportunidades de mudança estrutural e aumento de eficiência e lucratividade. O conceito se modifica em função das inovações tecnológicas e do interesse pela sociedade pela informação. De acordo com Guimarães,

Rechtman e Lima Netto (2004), algumas outras necessidades que levam a mudanças estruturais foram incorporadas: redução do custo de capital; aumento do valor da empresa; ingresso de novos investidores; administração de conflitos entre os sócios; definição clara de ética e responsabilidade dos administradores; redução das vulnerabilidades estratégicas; administração dos processos de crescimento, fusão, aquisição e cisão; administração do processo sucessório e a avaliação dos impactos sobre o meio ambiente.

Mudança organizacional, ou reestruturação, tornou-se sinônimo de competitividade e sucesso, considerando-se sucesso como a habilidade com que as organizações mantêm e sustentam as estratégias de mudança (WILSON, 1995).

Wood Jr. (1995) define mudança organizacional como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. As oportunidades oriundas do processo de mudanças são o grande valor a ser reconhecido: “A única coisa que se consegue ao resolver um problema é voltar à situação anterior. Portanto, o verdadeiro progresso não é obtido solucionando-se problemas, mas sabendo-se usar as oportunidades criadas pela necessidade de resolvê-los” (DRUCKER, 1991).

Motta (2001), quando argumenta sobre a mudança, considera que mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos. Dessa forma, defende uma intervenção social planejada, autossustentada e direcionada. As organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem a noção do sentido de direção. A mudança visa à desarticulação natural da organização: há tanto uma base lógica e intencional quanto uma ilógica e emergente. Tal decisão contrapõe forças de estabilidade e de mudança, rompe valores e interesses, gera apoios e resistências e faz aflorar emoções e imaginações. Por receio de perder bases importantes que garantiram o sucesso anteriormente, as organizações tendem a preservar suas rotinas, tornando-se dependentes de sua história (demasiadamente, muitas vezes) e condicionadas a repeti-la.

Pereira (1995) agrupa os principais modelos de mudança, usados nas organizações brasileiras, em seis categorias:

- 1) Modelos de direcionamento, nos quais os processos de mudança ajudam as organizações para o direcionamento do futuro, garantia de sobrevivência e competitividade. Esses modelos foram desenvolvidos na década de setenta e têm como principais representantes a Administração por objetivos, o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica. Essas abordagens contribuíram para o desenvolvimento de mecanismos e processos de gestão participativos, voltados para uma visão de futuro;
- 2) Modelos de configuração, que focam a modernização das empresas por meio do desenho, do formato, das estruturas, do funcionamento e das relações. São modelos resultantes de ideias que buscavam aumentar a racionalidade do trabalho ou flexibilizar as estruturas organizacionais. A Reforma ou Modernização Administrativa, as reorganizações estruturais, a Reengenharia e a Organização Virtual são exemplos desses modelos;
- 3) Modelos políticos, que contribuíram muito para os esforços de mudanças das organizações públicas brasileiras, envolvendo aspectos relacionados à capacidade normativa ou à distribuição do poder no sistema social mais amplo. O Desenvolvimento Institucional e os Programas de Desburocratização ou Desregulamentação são seus representantes mais conhecidos. Uma característica importante desses modelos foi trazer, pela primeira vez, instrumentos de análise das relações da organização com o seu ambiente. Esses modelos são típicos da administração pública e se tornaram muito populares, no Brasil, devido à busca pela melhoria das relações Governo x Povo. Porém, dois grandes problemas foram identificados: o programa tratou as consequências sem se importar com as causas e a mudança teve o Decreto, que é a forma mais autoritária de mudança, como instrumento básico da desburocratização;
- 4) Modelos com ênfase tecnológica, que usam como base a informática. O processo decisório e a reestruturação organizacional são baseados nos sis-

temas integrados de informação gerencial (SIG), muito usados na década de 1990. O apelo tecnológico e a automação industrial contribuem com a agilidade e aumento de produção. Porém, a substituição do homem pela máquina torna-se uma ameaça ao emprego;

- 5) Modelos de desempenho se fundamentam nos programas de qualidade, de produtividade, de prevenção ou de controle de perdas, na Teoria dos Gargalos e nos Programas de Qualidade Total. As empresas, no Brasil, são as que mais adotam os programas de qualidade, com estímulo do governo, com programas nacionais. Estes foram responsáveis por despertá-las para essa nova realidade, que se baseia na aceitação do cliente, na padronização de processos, garantias de qualidade (Certificação ISO), pelas melhorias contínuas nos processos, pelo desenvolvimento de novos produtos, diversificação e inovação, pelo envolvimento e participação dos empregados e pelo crescimento e desenvolvimento constante do ser humano. Esses modelos são usados no Brasil por empresas que sofreram grandes modificações;
- 6) Modelos de desenvolvimento são, em sua maioria, modelos de mudança planejada. O Desenvolvimento Organizacional (DO), mais conhecido, abriga um grande número de técnicas e atividades destinadas a implementar mudanças nas organizações, com base em intervenções planejadas, preocupado principalmente com o comportamento humano. Os procedimentos e técnicas são concentrados na parte interna da organização e desenvolvidos em pequenos grupos. A Aprendizagem Organizacional, também focada no comportamento, caracteriza-se por entender que as pessoas podem expandir continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam.

O processo de mudança exige ainda mais esforço de coordenação do que a normalidade, por fazer emergir a diversidade humana e técnica. Motta (2001) evidencia haver uma pluralidade de abordagens teóricas sobre a mudança organizacional. Em sua visão, os modelos poderiam ser organizados em três categorias:

- 1) **Intenção estratégica:** de forma geral, admite a mudança como um produto de ideias pré-definidas, de forma a valorizar o planejamento. A mudança organizacional pela intenção estratégica parte de uma intenção deliberada de se interferir na realidade. Assim, a mudança é vista mais fortemente como reestruturação planejada. Esta seria uma ótica mais bem exemplificada pelas implementações de departamentos de P&D e pelas grandes reformas da administração pública;
- 2) **Reação adaptativa:** parte da premissa de que a mudança é uma resposta a problemas vividos pela organização. Para que tal processo se desencadeie, o problema ou ameaça devem ser vistos com gravidade suficiente que suporte a operação de mudança. Assim, o sucesso da mudança estaria associado ao monitoramento destes problemas. Modelos contingenciais ou de solução de problemas gerenciais tomam frequentemente essa perspectiva;
- 3) **Aprendizado contínuo:** nasce da visão de que a mudança ocorre a partir de uma circulação de ideias, que demandam atenção e canais para o crescimento. Dessa forma, o processo dependeria menos de planejamento. As ideias já estariam disponíveis pela experiência das pessoas. Nessa perspectiva, tornam-se importantes os canais de comunicação, ambiente receptivo a riscos e fracassos, incentivos e criatividade para conquistar o apoio dos funcionários. Assim, a mudança seria fortemente suportada por ação colaborativa e modelos experimentais, focando-se na criação de uma capacidade de criar e de romper com as formas habituais de se conduzir o trabalho.

A reestruturação é caracterizada para “melhorar o produto, reduzir os custos e responder às novas oportunidades no mercado”, segundo Wood Jr. (1992). As pressões econômicas e crises financeiras tornaram-se argumentos aceitáveis para as drásticas mudanças corporativas de recursos e práticas dentro das organizações.

Por outro lado, para os trabalhadores, a convivência com mudanças drásticas se tornou constante, principalmente pela redução dos empregos formais, permanência menos duradoura nos postos de trabalho, passagem por diversas empresas durante a carreira e tendência ao trabalho autônomo e, ou, terceirizado. A primeira preocupação que se deve ter é quanto ao impacto que as mudanças provocadas causarão na vida da organização. Todo o investimento na reestruturação pode ser comprometido se as pessoas não estiverem absolutamente convencidas da necessidade e da importância das mudanças (SOARES; VIEIRA, 2010).

Essas mudanças demandam atenção no que se refere ao acompanhamento de seus desdobramentos e à busca de solução para os problemas desencadeados, como angústia, sofrimento e adoecimento. Tudo isso interfere diretamente na identidade profissional, construída no meio social, pelo exercício do trabalho (SILVA; VERGARA, 2003).

Kanter, Stein e Jick (1992) identificam, como tendência das organizações, características como flexibilidade, adaptação a mudanças, menor número de níveis hierárquicos, limites menos precisos entre funções e unidades, sensibilidade e reatividade ao ambiente externo, além do reconhecimento dos vários tipos de *stakeholders* envolvidos. Teoricamente, haveria um reconhecimento em torno de práticas gerenciais, como privilegiar a tomada de ações empreendedoras por parte dos indivíduos, recompensá-los e auxiliá-los no desenvolvimento de novas habilidades, e exercer ativamente não somente relações internas, mas também externas, por meio de parcerias diversas.

Apesar das várias particularidades operacionais que envolvem um processo prático de mudança nas organizações, Kanter, Stein e Jick (1992) defendem haver princípios gerais em sua gestão bastante similares e reconhecem basicamente:

- Três tipos de movimentação da organização: movimentação da organização como um todo em relação a seu ambiente; movimentação de partes da organização em relação a outras; e ajustes nas distribuições de poder e controle.

- Três tipos de mudança, consequentes das movimentações reconhecidas: mudança das relações entre a organização e seu ambiente; mudanças de coordenação entre as partes internas constituintes da organização e; mudanças de controle relativas a quem governa a organização.
- Três papéis no processo de mudança: estrategistas da mudança (normalmente atuantes no início do processo e ligados ao papel da alta liderança); implantadores da mudança (associados ao papel de gerentes médios, o que envolve a gestão do projeto de mudança e controle de sua execução); recipientes da mudança (nível operacional da organização, que será mais fortemente atingido pela mudança).

De forma sintética, o ponto de partida está em entender a mudança como parte da própria dinâmica natural de uma organização, reconhecendo que ela ocorrerá de qualquer forma. No entanto, em que proporção tal mudança é ou não intencional, controlável e mensurável, em prol de uma realidade futura desejada, é algo a ser tratado pela gestão. No caso de programas corporativos de inovação, esses elementos, mudanças envolvidas e respectivos papéis agregariam preocupações especiais na concepção do próprio programa e no sucesso de sua condução. Na visão de Kanter, Stein e Jick (1992), o início de um processo de mudança envolveria, de forma geral, as seguintes questões:

- Qual é o objetivo da mudança? O que deveria ser diferente quando o processo estiver finalizado “com sucesso”?
- Que ações poderiam ajudar de forma específica a alcançar este alvo? Presupondo-se estar mirando algo ainda não vivido, como saber o que realmente funcionará?
- Qual seria a melhor forma de começar? Dentre as, eventualmente, inúmeras alternativas práticas existentes, como optar por uma que faça mais sentido?

Dessa forma, compreender os passos a serem dados em um processo de transição torna-se fundamental e, conforme a cultura ou perspectiva vigente em uma dada organização, tais passos podem não ser todos “para a frente”. Segundo Kanter,

Stein e Jick (1992), todos os modelos de mudança organizacional partem de um conjunto de pressupostos assumidos acerca das fontes e requisitos do sucesso.

Para Pereira (1995), é possível as organizações adaptarem suas estruturas, seus sistemas de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, suas tecnologias, seus produtos ou serviços, seus valores e suas normas. Contudo, é importante perceber que a escolha do modelo de mudança, coerente e condizente com as principais demandas da organização, pode se tornar um problema se a adaptação organizacional não for devidamente planejada. Pereira (1995, p. 168) identifica um fator importante e adverte: “A experiência mostra que quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias”.

Qualquer mudança provoca reações das pessoas envolvidas – direta ou indiretamente – devido ao impacto das transformações provocadas. De forma geral, o mais comum diante das mudanças organizacionais são reações de resistência por parte das pessoas. Para Motta (2001), a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida".

A alteração da rotina, muitas vezes, constitui uma fonte de insegurança para as pessoas envolvidas, que podem ter a percepção de ameaça e de perda, de certa forma influenciada pelo medo que as mesmas possuem da mudança. A permanência de rotinas e procedimentos não traz surpresas e não ameaça. Segundo Pereira (1995): “A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga”.

Neste contexto do novo e das reações oriundas de mudanças, para as quais as pessoas muitas vezes não estão preparadas, Pereira (1995) explica que:

Lidar com mudanças é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas; reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas,

mas condicionadas por arquétipos, paradigmas e crenças arraigadas no âmago de nossa identidade.

Nos próximos tópicos, serão apresentados o conceito de motivação e as teorias que discorrem sobre o comportamento humano, diante do atendimento ou não de suas necessidades.

2.2 Motivação

A motivação pode ser conceituada como uma forma para influenciar o comportamento do indivíduo dentro das organizações, como a força que estimula as pessoas a agir. Bergamini (2008) enfatizou que o controle sobre as pessoas foi o principal recurso para se conseguir, delas, atitudes produtivas rumo à consecução dos objetivos organizacionais.

Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto motivação, que deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem caracteriza a noção de dinâmica ou de ação. O caráter motivacional humano abrange diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

No ambiente organizacional, uma pessoa é considerada motivada quando demonstra alto grau de disposição para a realização de uma atividade ou tarefa. Os processos envolvidos no dia-a-dia de uma organização, que busca a eficácia, requerem um comportamento participativo e motivado por parte de seus empregados. É difícil a organização conseguir atingir seus objetivos sem contar com pessoas motivadas para o trabalho. O indivíduo motivado tende a dedicar mais tempo e cuidado com a atividade que lhe foi estabelecida, melhorando seu desempenho. A motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que as satisfazem.

A motivação no ambiente organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e subordinados. O líder só é capaz de exercer o seu poder à medida que o empregado reconhece nele grande sensibilidade interpessoal. O trabalhador somente perceberá de forma positiva a participação do líder à medida que ele não só conheça suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquele objetivo desejado por esse trabalhador. Caso interfira de forma negativa na relação do trabalhador com os objetivos que pretende alcançar, dificultando ou impedindo o atendimento deles, o líder perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido (FINI, 1990).

Pode-se entender, também, a motivação como a força que estimula as pessoas a agir, originada de alguma necessidade distinta e não satisfeita. Nos dias de hoje, um dos grandes desafios é criar um ambiente de trabalho que seja motivador para os empregados. Um aspecto importante das teorias sobre a motivação é de que elas não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se completam (BERGAMINI; CODA, 1997). Vários são os autores que estudam a motivação e analisam, de forma organizacional, as atitudes dos trabalhadores diante dos grandes desafios e metas gerados no decorrer do crescimento da busca em ter mais, ser mais e conseguir alcançar mais.

A maior parte das teorias sobre motivação foi inspirada pelas correntes filosóficas gregas, que apregoaram o hedonismo, um tipo de pensamento que entende que as pessoas, de maneira habitual, tendem a buscar o prazer e a evitar a dor. A ideia básica é de que o comportamento consciente dos indivíduos os direciona a tomar decisões intencionais quanto a suas futuras ações, ou seja, buscar conquistar o prazer ou evitar o sofrimento.

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a motivação no trabalho foi definida como sendo as forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. Dessa forma, o nível é definido como a quantidade de esforço empregado pela pessoa, isto é, o quão duro (muito ou pouco) trabalha; a direção é a opção feita pela pessoa quando está frente a um

grande número de alternativas possíveis (se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); a persistência indica há quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (se desiste ao se deparar com alguma dificuldade ou se continua tentando). Segundo a definição de Vroom (1964), a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Bergamini (2008) salienta que os incontáveis objetivos, que cada pessoa tem, e a forma própria de persegui-los, determinam os fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos de cada indivíduo.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que a motivação tem representado o ponto de partida que mais informações têm oferecido para se chegar a melhor compreender o comportamento humano, afetado por dois conjuntos de valores: os externos, que são consequências do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, política e procedimentos; e os internos, decorrentes de suas características de personalidade, tais como a aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e direcionados para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Eles se tornam os “porquês” do comportamento das pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Portanto, o motivo é a mola propulsora da ação, é algo de dentro do indivíduo que o predispõe a agir. Para os autores, o motivo mais intenso em determinado momento é o que leva à atividade, conforme apresentado na FIGURA 1:

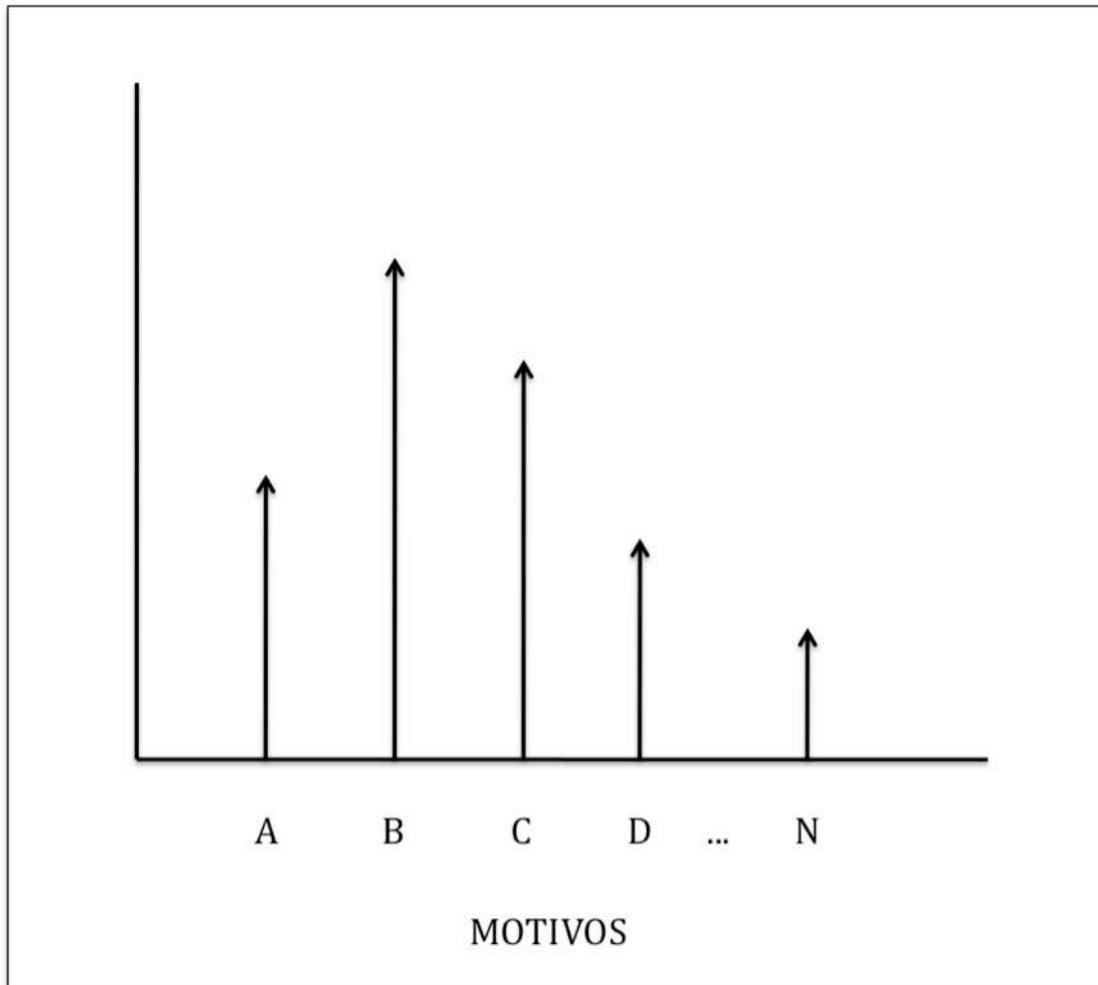


FIGURA 1 - O motivo mais forte determina o comportamento (motivo B)

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 20.

Para Bergamini (2008), as necessidades não supridas determinam um estado de desequilíbrio que gera sensações emocionais negativas de ameaça ao indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis e desconfortantes, pois indicam o não atendimento de determinado objetivo, gerador do equilíbrio emocional.

Kondo (1989) acredita que, para os administradores, é importante o conhecimento das forças motivacionais, pois ajuda a compreender as atitudes individuais de cada empregado, no trabalho, lidando de maneira individual e levando em consideração o impulso motivacional mais forte de cada um. As necessidades internas de cada um

são diferentes e comparadas àquilo que pode ser chamado também de desejos ou expectativas, de vários tipos.

Para Soto (2008), a motivação surge como uma pressão interna oriunda de uma necessidade, também interna, que origina um estado energizador, que impulsiona o organismo a alguma atividade, mantendo a conduta até alcançar alguma meta ou objetivo, ou até que a resposta seja bloqueada por não ter sido alcançada. Também considera que a motivação é um processo cíclico que consta de três fases:

- Uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso – elemento subjetivo. Todo comportamento humano se deve a uma necessidade de cobrir uma “deficiência”. Essa necessidade fornece a “energia” que desencadeia a conduta de uma pessoa. Os motivos são energizadores que dinamizam as atitudes. Estas representam a “capacidade” da pessoa – ou potencialidade – para comportar-se. Claro que o nível de interesse (*arousal*, energia, motivação) de uma pessoa para emitir um tipo de determinado de comportamento está condicionado pelo esforço que o ambiente social ou cultural dê a tal comportamento.
- Uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade ou motivo. A conduta representa a “realização” ou manifestação das atitudes de uma pessoa, o que está em função de sua motivação.
- Uma meta, incentivo ou finalidade (elemento objetivo). A insatisfação das necessidades que um indivíduo sente em um determinado momento o leva a um processo de busca de objetivos diretos ou substitutos (bem-sucedâneo, bem-derivado), dirigidos a eliminar essa insatisfação. Conseguindo o objetivo, reduz-se a insatisfação, ficando satisfeita a necessidade.

A seguir, são apresentadas as principais teorias de motivação, do ponto de vista do pesquisador e de alguns autores, para que se possa, posteriormente, efetuar a análise sobre as implicações de fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho e suas possíveis manifestações na reestruturação organizacional da instituição pesquisada. A primeira teoria a ser apresentada é a hierarquia das necessidades de Maslow.

2.2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Para Decenzo e Robbins (2001), a mais conhecida teoria de motivação é a pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Segundo essa teoria, à medida que as necessidades do nível inferior eram satisfeitas, o sujeito passava às outras, sucessivamente. Seus estudos exerceram grande influência sobre pesquisas posteriores acerca desse assunto.

Segundo Maslow (1970), há diversos pressupostos que devem fazer parte de qualquer estudo sobre motivação: “qualquer comportamento motivado é um canal pelo qual diversas necessidades podem ser expressas ou satisfeitas simultaneamente. Cada ato costuma possuir mais de uma motivação”. As necessidades humanas foram representadas por meio da já bem conhecida “Pirâmide de Maslow” (FIGURA 3), que estabelece a hierarquia entre os cinco tipos básicos de necessidades:



FIGURA 3 - Pirâmide da hierarquia das necessidades
Fonte: Adaptado de Maslow (1970).

Maslow delineou esse modelo com base em estudos clínicos, realizados por ele por meio de raciocínio dedutivo. Segundo essa teoria, as necessidades partiam do nível inferior e, à medida que as de nível mais baixo iam sendo satisfeitas, sucessivamente passava-se às outras. A ordem hierárquica se inicia com as necessidades fisiológicas (alimento, água, repouso e bem-estar físico), seguidas das necessidades de segurança (desejo de alcançar estabilidade na vida pessoal e profissional), necessi-

dades sociais e de pertença (amor, afeição, participação, manutenção de relacionamentos positivos com outras pessoas), necessidades de estima (sentir-se reconhecido, valorizado) e, no nível mais elevado, as necessidades de autorrealização (Sentimento de satisfação com as conquistas e realizações alcançadas). Maslow indicava que a necessidade, uma vez atendida, não mais se tornava fonte de motivação para aquele nível.

A teoria indica que as necessidades, de nível mais baixo, devem ser satisfeitas antes que a pessoa possa se dedicar a necessidades de nível mais elevado. Apesar da importância da contribuição de Maslow, várias críticas foram feitas sobre sua visão. Porém, é importante ressaltar que os seus estudos pretendiam ser uma perspectiva humanista sobre a motivação humana em geral, e não a criação de um modelo de abordagem de como é o reconhecimento e a identidade no local de trabalho. Bergamini (2008) constata que a teoria de Maslow tem aceitação irrestrita por sua simplicidade e equivalência com a pirâmide hierárquica organizacional e a sequência das necessidades motivacionais, apesar de seus princípios não terem sofrido comprovação na pesquisa empírica.

Partindo-se das relações profissionais concretas, entre gestores e empregados, em um momento de reestruturação, pretende-se conhecer como as manifestações motivacionais, associadas a possíveis perdas de necessidades dos indivíduos envolvidos no processo, interferem no ambiente de trabalho. Intenciona-se perceber no estudo se, após o desgaste emocional afluído no processo de reestruturação, ainda existe credibilidade entre as equipes de profissionais que se mantiveram na instituição.

A teoria das Necessidades ERC, apresentada no próximo tópico, buscou desenvolver e expandir a teoria de Maslow, possibilitando uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades, diminuindo o número de níveis, de forma a permitir que fossem um padrão independentemente do indivíduo, diferente da teoria de Maslow que entende que as necessidades podem variar de pessoa para pessoa.

2.2.2 Teoria das Necessidades ERC (Existenciais, Relacionamentos e Crescimentos) – ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Com base em uma revisão de pesquisas, e na tentativa de reduzir e alinhar o número de categorias de necessidades da hierarquia de Maslow, Alderfer e Schneider dividiram as necessidades em três categorias: Existenciais, Relacionamento e Crescimento – no original em inglês: *Existence, Relatedness, Growth* (ERG). A Teoria ERC (ERG) se contrapõe à de Maslow na ideia da rigidez hierárquica, segundo a qual o ser humano segue linearmente a satisfação de suas necessidades, mudando de um nível inferior para outro, superior, quando o primeiro foi substancialmente satisfeito. Segundo Alderfer e Schneider (1973, p. 75), essas três necessidades são assim conceituadas:

- As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.
- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. A necessidade básica de relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação ou frustração tendem a ser correlacionadas.
- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesma e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa se engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a teoria ERC indica que, quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita, uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada, o que sugere um componente de frustração-

regressão. Além disso, mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação, ao mesmo tempo. Esses fatos explicam porque, ao haver uma necessidade bloqueada, outras apareçam como motivadoras principais. Portanto, em um ambiente de trabalho, sempre haverá funcionários buscando aumento de salário, mais benefícios e melhores condições de trabalho, mesmo que isso já esteja coerente com o mercado de trabalho.

Para Alderfer e Schneider (1973), a transferência de um nível para o outro não ocorre somente após a satisfação do nível inferior. Uma pessoa pode, por exemplo, registrar crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias de necessidade estejam operando ao mesmo tempo. Desse modo, a proposta de Alderfer e Schneider aproxima-se mais de uma versão revista da teoria de Maslow, uma vez que eles acreditam que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea, com base em dois princípios:

- Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo, na hipótese de uma necessidade na parte superior permanecer insatisfeita;
- Aumento do desejo de satisfazer uma necessidade da parte inferior.

No próximo tópico, são apresentadas as teorias X e Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, que contêm duas formas – totalmente extremadas – de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Apesar de muitos autores e outras teorias discordarem de McGregor, suas teorias foram escolhidas por ficar evidente sua presença nas organizações nos dias atuais, tanto integral quanto parcialmente.

2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor

McGregor (1999) relaciona os conceitos de motivação e liderança, ao propor sua teoria. Ele examinou as premissas a respeito do comportamento humano, que se

identificam com as ações gerenciais. Baseando-se na concepção tradicional da administração, com ênfase na direção e no controle que a gerência da empresa exerce sobre seus membros, individualmente, McGregor (1999) identificou algumas premissas básicas, na Teoria X. Essas premissas orientam os gerentes a pensarem com uma visão mais rigorosa, entendendo que os empregados são pessoas insubordinadas, pouco inteligentes, resistentes às mudanças, indolentes, desprovidas de interesses, que detestam responsabilidades e preferem ser conduzidos a tomar atitudes. O papel gerencial, segundo Reis Neto (2004), portanto, é persuadir, punir, recompensar e controlar o trabalhador.

Conseqüentemente, surgem forças contrárias a essa abordagem, como diminuição da produção, antagonismos, sindicalismo militante e sabotagem velada, porém real, dos objetivos da empresa. Como, segundo as teorias da administração, são supridas apenas as necessidades fisiológicas e de segurança (necessidades extrínsecas), o empregado que alcançar satisfação nessas necessidades não se sentirá motivado em satisfazê-las ainda mais. Partindo-se da premissa da Teoria X, pressupõe-se que a necessidade do rigor administrativo é causada pela resistência, ausência de interesse e dificuldade em reconhecer os processos, o que traz como consequência a diminuição da produtividade.

Para suprir as deficiências apresentadas, foi proposta a teoria Y, na qual o princípio da “integração” substitui a direção e o controle. Nesse contraste com a teoria anterior, a teoria Y pressupõe que as pessoas se baseiam no crescimento e desenvolvimento profissional, não sendo necessariamente irresponsáveis, mas capazes de contribuir com criatividade para a solução de problemas organizacionais: são esforçadas e comprometidas. A gerência passa a exercer liderança sem autoritarismo e rigor, tornando-se agente de incentivo, encorajadora e criadora de oportunidades para os trabalhadores, segundo McGregor (1999). Compete aos administradores estimular os funcionários a criar oportunidades e a procurar pelas recompensas intrínsecas, que, aliás, são difíceis de serem utilizadas para fim de controle. O QUADRO 1 apresenta as principais características das Teorias X e Y.

QUADRO 1 - Comparação entre a Teoria X e a Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> * As pessoas são preguiçosas e indolentes * Falta-lhes ambição e evitam o trabalho * São resistentes a mudanças * Evitam responsabilidade para se sentirem seguras * As pessoas são ingênuas e sem iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> * As pessoas gostam de atividade, não são passivas * As pessoas consideram o trabalho algo natural a ser realizado * As pessoas são criativas e competentes * As pessoas aceitam responsabilidade

Fonte: SOTO, 2008.

Para o presente estudo, pretende-se compreender o que prevalece no ambiente de trabalho quando do processo de reestruturação, quais as implicações motivacionais advindas de ações relacionadas à Teoria X (autoritarismo, rigor administrativo, resistências a mudanças, desinteresse pelas atividades laborais, diminuição da produtividade e sabotagem) e quais aquelas que provêm da Teoria Y. Pergunta-se sobre a possibilidade de se pensar em crescimento e desenvolvimento profissional na implementação das mudanças. Essas questões surgem como indicadores para a mudança de comportamento dos funcionários que “sobreviveram” à reestruturação em seus postos de trabalho ou foram realocados durante o processo vivido pela organização.

Na teoria dos dois fatores, que é apresentada no próximo tópico, Herzberg (1997) afirma que os fatores envolvidos na geração de satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho.

2.2.4 Teoria dos dois fatores

Essa teoria foi proposta pelo filósofo Frederick Herzberg que, por meio de entrevistas com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsburgh (EUA), procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os que geravam insatisfação no trabalho, avaliando acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que só os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho. A teoria expressa, basi-

camente, que existem dois grupos de fatores determinantes para a análise do trabalhador: fatores motivacionais, determinantes da satisfação no trabalho, e fatores higiênicos, que atuam como agentes de insatisfação no trabalho, conforme Souza, Barros e Marques (2008). Herzberg (1997) alega que:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Os eventos que desencadeiam situações de satisfação são diferentes daqueles que levam à insatisfação. De acordo com as pesquisas de Herzberg (QUADRO 2), os fatores higiênicos se localizam no ambiente externo, estão fora de controle das pessoas e são extremamente profiláticos, pois, quando faltam, geram insatisfação. Mas, quando são julgados atendidos, não geram satisfação. São também chamados de fatores extrínsecos. Referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

Os fatores motivacionais estão ao alcance do indivíduo por envolverem sentimentos e dependem do empenho pessoal para alcançá-los. São considerados fatores intrínsecos. Herzberg foi um grande defensor da motivação intrínseca, destacando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos. Sua proposta é de que a própria motivação pelo trabalho é que deve ser conquistada, por meio do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997). Os fatores motivacionais são causadores de satisfação quando presentes, mas não causam insatisfação quando ausentes; e os fatores higiênicos podem causar satisfação quando presentes, porém sua ausência causará

insatisfação, segundo Herzberg (1997). São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade, em níveis de excelência. Para Herzberg (1997), o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que fazem e desempenham.

Esses fatores (perda de recursos que seriam destinados a benefícios; imagem de desempregado perante outros; desempenho associado a metas) podem se refletir na motivação dos indivíduos no processo de reestruturação.

QUADRO 2 - Fatores de motivação e higiene

Fatores motivacionais (o trabalho em si)	Fatores higiênicos (ambiente)
* Realização	* Política e administração
* Reconhecimento do desempenho	* Supervisão
* Trabalho desafiador	* Condições de trabalho
* Maior Responsabilidade	* Relações interpessoais
* Crescimento e desenvolvimento	* Dinheiro, status, segurança

Fonte: SOUZA, 2008.

Na próxima teoria, a das necessidades adquiridas, são apresentadas três necessidades básicas, citadas por McClelland (1997), que considera que as pessoas podem possuí-las, em maior ou menor grau.

2.2.5 Teoria das necessidades adquiridas

Desenvolvida por David McClelland, essa teoria sugere que as emoções estão relacionadas com a motivação. Segundo Kondo (1989), muito do interesse nos padrões de motivação foi gerado pelas pesquisas de David McClelland, que, por meio de seus estudos, revelou que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos

da cultura na qual elas cresceram: a família, a escola, a religião e os livros. A teoria apresenta três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

A necessidade de realização (do inglês, *nAch – Need of achievement*) é o desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. Caracteriza-se pela vontade que as pessoas têm de serem bem sucedidas, atingirem da melhor forma suas metas pessoais, de se motivarem com trabalhos que exijam responsabilidade de encontrar soluções para problemas e de receberem *feedback* para saberem se estão melhorando (ROBBINS, 2005, p. 138). Para McClelland (1997), um fator interessante é que pessoas evitam tarefas muito fáceis ou muito difíceis: querem atingir as metas, mas precisam saber que o sucesso ou o fracasso dependeu de suas próprias ações. Em muitos casos, nas organizações, a necessidade de realização influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que enfrenta. McClelland (1985) detectou que os trabalhadores se dedicam com mais afinco quando percebem que irão receber um crédito pessoal por seus esforços, existindo apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado.

As pessoas motivadas pela realização tendem a escolher empregados que possuem mais capacidades técnicas sem se preocupar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles, mas aqueles que são motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem perto e experimentam a satisfação interior e os desejos de liberdade no trabalho, para desenvolverem esses relacionamentos. Na perspectiva de quem está diretamente participando como condutor do processo de reestruturação, será que o gestor se sente realizado em suas tarefas e tomadas de decisão?

A necessidade de afiliação (em inglês, *nAff – Need of affiliation*) vem do desejo de afeição, de criar e de manter relações amigáveis, agradáveis e próximas. É o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor. As pessoas buscam amizade e cooperação e se caracterizam por serem mais propensas a fazerem conces-

são a demandas particulares (McCLELLAND, 1985). No momento de reestruturação, os funcionários reagem às demissões e realocações, perdendo as relações de amizades e de proximidade no ambiente de trabalho.

Comparações entre empregados motivados para a realização e empregados motivados para a afiliação demonstram como os dois padrões influenciam o comportamento dentro da organização. As pessoas orientadas para a realização trabalham mais quando seus superiores apresentam uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. Porém, pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação.

Finalmente, a necessidade de poder (do inglês, nPow – *Need of power*) vem do desejo inconsciente de influenciar e tomar decisões que impactam as pessoas. As pessoas que possuem essa necessidade, de forma mais forte, gostam de estar no comando, de controlar os outros e de influenciar seu comportamento ou de ser responsáveis por ele (REIS NETO, 2004). Tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2005). Com os desgastes de uma reestruturação, é possível influenciar os liderados tomando decisões que certamente impactam a vida dessas pessoas. Estar no comando permite saber o momento de se preocupar com as pessoas, ou de tomar decisões consideradas as mais importantes na organização.

O autor afirma que a motivação não é a única fonte motivadora de comportamento. O clima organizacional contribui para moldar o comportamento para as necessidades de afiliação, poder ou realização. Elas são adquiridas com o tempo e como resultado da experiência pessoal de cada indivíduo. Elas podem ser aprendidas com o tempo e podem mudar mesmo na idade adulta. McClelland não tratou a motivação como uma variável independente. Ela se torna dependente na medida em que o foco está nas condições antecedentes que desenvolvem uma determinada necessidade. Para o autor, a necessidade de poder é a mais relevante para quem deseja ser um bom gerente.

O próximo tópico trata a teoria da equidade, que se baseia na comparação que as pessoas fazem entre a recompensa que recebem e as recompensas que as outras pessoas recebem pelo mesmo serviço ou pelos mesmos resultados. As pessoas também comparam a relação do esforço que estão aplicando ao trabalho com as recompensas que estão obtendo.

2.2.6 Teoria da equidade

Essa teoria foi desenvolvida por meio dos estudos de J. Stacey Adams e é baseada na noção de comparação social no ambiente de trabalho. Para Adams (1965), quando as pessoas avaliam seu próprio resultado no trabalho e percebem qualquer diferença em relação ao resultado obtido pelos outros, ocorre o estado de consciência motivadora. A injustiça percebida, quando uma pessoa acredita que a recompensa pelo seu trabalho é menor do que a obtida por outros, faz com que a pessoa se motive a agir de modo a restaurar o senso de equidade. A comparação de equidade, que fundamenta essas predisposições numa situação de trabalho, funciona da forma mostrada na FIGURA 5.

$$\frac{\text{Recompensas pessoais}}{\text{Contribuições pessoais}} \quad \langle \text{Comparação de equidade} \rangle \quad \frac{\text{Recompensa dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

FIGURA 5 – Comparação de Equidade.
Fonte: REIS NETO, 2004.

Fica implícita a busca de um tratamento justo, ou, como dizem os teóricos, a busca pela equidade (BERGAMINI; CODA, 1997). Os funcionários fazem comparações entre seu trabalho, o resultado conseguido com o trabalho e os resultados obtidos pelos outros. Quando percebem relação desigual, experimentam uma tensão de equidade, que oferece a motivação para uma ação corretora (ADAMS, *apud* ROBBINS, 2005). As pessoas que se sentirem recompensadas acima do que imaginam

que seria justo (iniquidade positiva percebida), tendem a aumentar a quantidade e qualidade de seu trabalho, e, inversamente (iniquidade negativa percebida), tendem a diminuir a quantidade ou qualidade de seus serviços. De acordo com Schermehorn Jr., Hunt e Osborn (1999), o comportamento das pessoas, ao perceberem a iniquidade negativa, tende a mudar conforme os itens abaixo:

- Mudar os insumos de trabalho (fazer menos esforço);
- Modificar seus resultados (exemplo: pedir aumento);
- Distorcer as comparações para com os outros (racionalizar que a iniquidade é apenas temporária e será resolvida com o tempo);
- Abandonar a situação (pedir demissão, deixar o cargo);
- Mudar pontos de comparação (comparar-se a um colega diferente);
- Tentar mudar os insumos ou resultados da pessoa comparada (fazer com que um colega aceite trabalhar mais).

As comparações de equidade descritas intervêm tipicamente entre a destinação de uma recompensa e seu impacto básico sobre o receptor. Essa teoria tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimentos entre os funcionários nas organizações. Desse modo, será que é possível a adoção de critérios justos na reestruturação de pessoal? Como serão reconhecidos os reflexos de igualdade ou desigualdade na implementação das etapas da reestruturação? A realocação de funções, posteriormente ao processo de reestruturação, aguça nos funcionários a sensação de comparação de recompensas pessoais de uns em relação aos outros.

A revisão de literatura é finalizada com a teoria da expectativa de Vroom que, segundo Robbins (2005), defende que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

2.2.7 Teoria da expectativa

A explicação dessa teoria tem sido aceita no campo dos estudos da motivação por ter a vantagem de fornecer uma estrutura para a compreensão de como funciona a motivação. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial e situacional, apoiando-se em três conceitos que explicam o seguinte: o processo de motivação não depende apenas dos objetivos e metas pessoais e individuais, mas também do contexto em que o indivíduo está inserido. Os conceitos (FIGURA 7) – expectativa, instrumentalidade e valência – são construídos da seguinte forma:

- A probabilidade de que o comportamento de esforço levará ao resultado intermediário, que atrai o desempenho. Há uma **expectativa** de que o esforço leve ao desempenho (esforço → desempenho).
- A **instrumentalidade** é a probabilidade de tal resultado final, ou seja, a percepção de que o desempenho leva ao resultado (desempenho → resultado).
- A **valência** é o resultado final para a pessoa, qual sua importância. Se a recompensa interessa, a motivação para fazer o esforço cresce. Assim, uma recompensa a que se dá valor leva à motivação (recompensa → motivação).

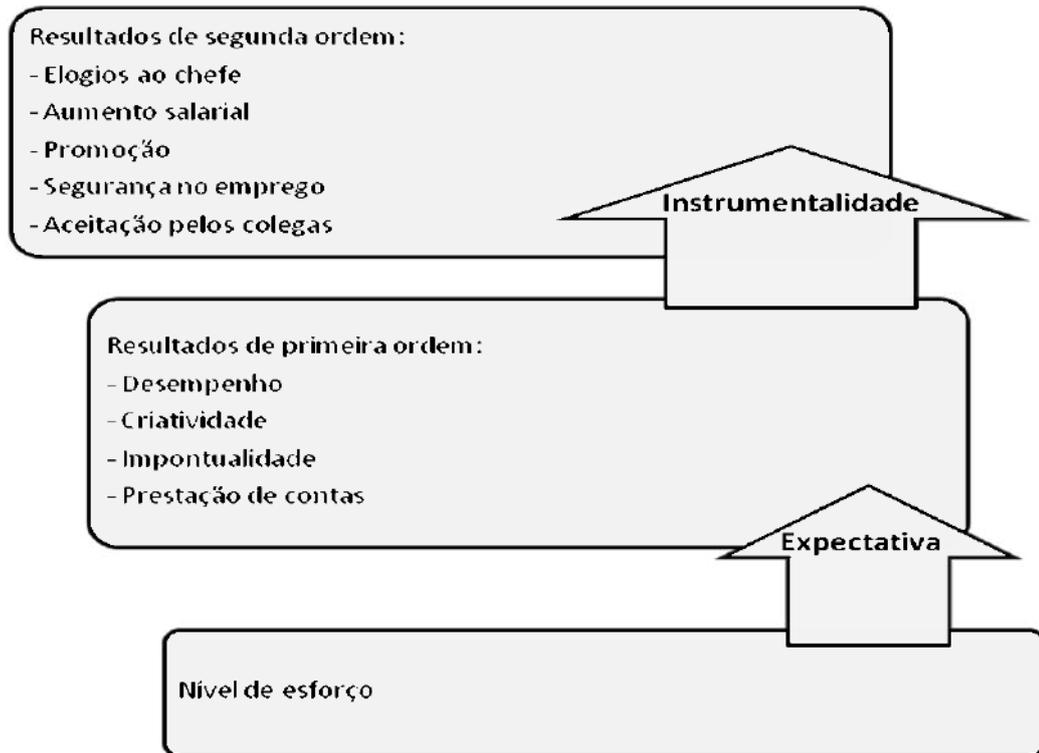


FIGURA 7 - Conceito básico do modelo de expectativa de Vroom (Teoria VIE).
 Fonte: SOTO, 2008.

A teoria explica que a satisfação deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados por ela. Segundo Bowditch e Buono (2006), para se motivar um indivíduo, é preciso que ele reconheça e valorize o resultado ou recompensa, acreditando que um esforço extra o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará em melhores recompensas ou resultados. Robbins (2005) entende que, de forma prática, a teoria sugere que um funcionário se motiva ao acreditar que empregar um alto grau de esforço vai resultar em boa avaliação de desempenho, e a boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais (bonificação, aumento de salário ou promoção) e as recompensas atenderão suas metas pessoais. De acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), para alcançar uma dada recompensa, deve-se obter um impacto motivacional alto e positivo; a expectativa, a instrumentalidade e a valência associadas com a recompensa devem ser, cada uma e todas, altas e positivas.

O dinheiro é um importante valor para se criar expectativa em alcançar os resultados finais (motivação para desempenhar), porque existe a crença de que desempenho leva ao dinheiro e de que o dinheiro leva à satisfação de necessidades não satisfeitas. Se as pessoas acreditam que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se dedicarão a este desempenho. Portanto, o desempenho torna-se um resultado de nível intermediário para se obter dinheiro, que é outro resultado intermediário na sequência para alcançar a satisfação das necessidades variadas. O dinheiro também apresentou pouco potencial motivacional, em muitas organizações, devido à sua incorreta aplicação. Muitas vezes, as pessoas não conseguem perceber a relação consistente entre o dinheiro e o desempenho.

Para a teoria da expectativa, a motivação é um processo complexo. Sua popularidade está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Segundo alguns autores, sua vantagem é fornecer um esquema para entender como a motivação funciona e a capacidade de levar em consideração múltiplos resultados, quando se analisa como as várias recompensas podem influir no comportamento no trabalho.

Segundo essa teoria, como a percepção do desempenho será manifestada na reestruturação organizacional? Será que o desempenho é avaliado de fato como um critério para a implementação da reestruturação? Benefícios, salários, cargos e empregabilidade são levados em conta nesse importante período para a organização?

2.3 Identificação dos pressupostos para o trabalho de campo

Partindo da revisão de literatura, são relacionados alguns pressupostos que norteiam a elaboração do roteiro de entrevistas, conforme

QUADRO 3:

QUADRO 3 - Pressupostos e sustentação teórica

PRESSUPOSTOS		SUSTENTAÇÃO TEÓRICA
P ₁	É claro a todos os níveis da organização a origem da reestruturação.	Modelos de direcionamento (Pereira); Reação adaptativa (Motta).
P ₂	As ações de mudança são percebidas de forma diferente pelos atores envolvidos.	Modelos de direcionamento (Pereira); Reação adaptativa (Motta).
P ₃	As expectativas oriundas das mudanças gira em torno da estabilidade e da possibilidade de crescimento profissional.	Teoria da expectativa (Vroom); Teoria ERG (Alderfer); Teoria das necessidades adquiridas (McClelland).
P ₄	A reestruturação influencia nos relacionamentos interpessoais internos e no convívio social dos funcionários.	Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow); Teoria ERG (Alderfer); Teoria das necessidades adquiridas (McClelland).
P ₅	Existe a prática de atitudes autoritárias e de técnicas de intimidação por parte da direção geral no processo de reestruturação.	Modelos de direcionamento (Pereira); Reação adaptativa (Motta).
P ₆	Em processos de mudança organizacional é natural a resistência e boicote por parte dos funcionários.	Teoria dos dois fatores (Herzberg); Teoria X e Y (McGregor).
P ₇	A reestruturação promove oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.	Teoria da expectativa (Vroom).
P ₈	O senso de justiça e clareza é pessoal diante do processo de reestruturação.	Teoria da equidade (Adams).
P ₉	Para se tomar uma decisão diante de problemas financeiros são elementos definidores o desempenho e o salário dos funcionários.	Modelos de direcionamento (Pereira); Reação adaptativa (Motta).
P ₁₀	Existem ações que podem ser tomadas para resgatar a credibilidade interna da direção no processo de reestruturação.	Intenção estratégica (Motta); Teoria da expectativa (Vroom); Teoria da equidade (Adams).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia de pesquisa tem o objetivo de direcionar a execução do trabalho de pesquisa, definindo os caminhos a serem realizados entre a realidade prática do ambiente estudado e o estado da arte teórico, a forma de obtenção dos dados e a justificativa das escolhas adotadas. Pode-se definir, de uma forma simplificada, que pesquisar significa buscar respostas para indagações propostas, buscar soluções para um problema. Pesquisa é a:

]

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 2000).

Antes de entrar na exploração metodológica deste trabalho, especificamente, vale ressaltar que a estratégia definida não é somente uma consequência da área de conhecimento, embora existam estratégias mais utilizadas e mais adotadas para resolução de determinados tipos de problemas. Não se pode dizer também que existe uma estratégia ótima de pesquisa sob o ponto de vista da geração do conhecimento. Durante o trabalho de pesquisa, pôde-se perceber que as diferentes metodologias apresentadas pela literatura definem os limites entre práticas de pesquisa. De acordo com Bagno (2007), a metodologia deve observar e balancear alguns fatores considerados importantes para a pesquisa, como:

- Abrangência da pesquisa: este fator pode ser definido pela aplicabilidade pretendida do novo conhecimento. Se a intenção é universalizar ao máximo a informação gerada, deve-se optar por estratégias que busquem abordar o maior número possível de casos. Em contrapartida, uma estratégia que faça con-

vergir o número de casos, para possibilitar melhor enfoque, pode ser utilizada quando se procura aprofundar ao máximo no problema estudado.

- **Característica do problema estudado:** Alguns aspectos podem ser analisados por meio de perguntas diretas, em questionários escritos. Outros aspectos são menos claramente exprimíveis e exigem que o contato, com a realidade estudada, se faça por meio de entrevistas e dados objetivos. Outras questões só podem ser tratadas, ainda, por meio da imersão no ambiente a ser estudado, fazendo parte da própria organização em estudo. O pesquisador deve ainda avaliar, no momento em que escolhe o fenômeno a ser estudado e as organizações nas quais o trabalho prático se desenvolverá, se a penetração que possui nos ambientes pesquisados é suficiente para garantir a obtenção dos dados necessários à pesquisa.
- **Perfil do pesquisador:** O perfil pessoal do pesquisador exerce uma importante relação com o desenvolvimento do trabalho. Seu perfil define diretamente sua maneira de abordar e tratar os problemas pesquisados. Identificar-se pessoalmente com a estratégia metodológica é importante para um desenvolvimento eficiente do trabalho e relaciona-se também com a naturalidade do pesquisador no seu contato com pessoas, facilidade em quantificar ou tratar informações, perfil comunicativo, facilidade de acesso na organização e forma de condução geral do trabalho.
- **Perturbação do ambiente pesquisado:** Trata-se da influência exercida nos dados colhidos devido a fatores como a presença do pesquisador, forma das questões realizadas, consciência que as pessoas têm, ou não, do fato de estarem sendo pesquisadas, etc.. Dessa forma, estudar um fenômeno tal e qual ele ocorre pode exigir o mínimo de perturbação do ambiente por parte do pesquisador para maior confiabilidade dos dados colhidos.

A pesquisa é qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Isto é, há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido por números (TRIVIÑOS, 1987), mas por meio de coleta de informações suficientes para a reconstrução do discurso, permitindo uma profunda análise das questões envolvidas no tema pesquisado. Nesse

tipo de pesquisa, a interpretação e a atribuição de significado aos fenômenos são imprescindíveis. A investigação qualitativa, por permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento, implica que exista uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

A pesquisa escolhida foi a exploratória que, de acordo com Gil (2002), tem como objetivo permitir maior familiaridade com o problema, objetivando torná-lo mais claro e explícito. Pode-se dizer que essas pesquisas têm, em seu foco principal, o aprimoramento ou a descoberta de intuições. Portanto, devem ter um planejamento flexível, de modo que permitam a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Esse tipo de pesquisa envolve, na maioria das vezes, levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que passaram por experiências práticas relativas ao problema estudado. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Quando não se consegue controlar os acontecimentos, e não é de todo possível manipular as causas do comportamento dos participantes, é utilizado o modelo de estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, que procura descobrir o que há, nela, de mais essencial e característico para, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse (YIN, 2005).

A investigação, por meio do estudo de caso, visa a apreender uma situação tecnicamente única, baseando-se em várias fontes de evidência, com os dados convergindo num triângulo e beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas, que conduzem à coleta e análise dos dados. Estudos de caso típicos combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa ou quantitativa, ou ambas. Estudos de caso podem ser usados na busca de vários objetivos como prover descrições, testar teorias ou gerar teorias (YIN, 2005).

Para um bom processo de interação social, a entrevista tem a finalidade de permitir maior obtenção de informações junto ao entrevistado, utilizando um roteiro contendo tópicos ou perguntas em torno da problemática central da pesquisa. De acordo com Minayo (2000), a entrevista privilegia a obtenção de informações por meio da fala individual, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos e transmite, por um porta-voz, representações de determinados grupos.

Para a presente pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador; ao mesmo tempo em que permite respostas livres e espontâneas do entrevistado, valoriza a atuação do entrevistador. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Fases da pesquisa

A estratégia de pesquisa abordou as seguintes atividades:

- Levantamento bibliográfico sobre teorias da motivação e reestruturação organizacional;
- Entrevistas para coleta de dados;
- Análise e divulgação dos resultados da pesquisa.

O fato de os dados terem sido coletados (comportamentos e percepções) por meio de entrevista semiestruturada também caracteriza a pesquisa como qualitativa. Foram coletados dados secundários, objetivando complementar as informações. Optou-se pela realização de um estudo de caso como meio de investigação porque, de acordo com Triviños (1987), ele “tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”.

3.3 Unidade de Análise

Segundo o Ministério de Educação e Cultura (MEC), uma instituição de educação de ensino superior organiza-se de forma administrativa, acadêmica e quanto à formação. As instituições são classificadas de acordo com a natureza jurídica de suas mantenedoras, podendo ser Públicas ou Privadas. Se públicas, são instituídas por Projeto de Lei, de iniciativa do Poder Executivo, e aprovado pelo Poder Legislativo, e são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, sendo classificadas em:

- Federais - mantidas e administradas pelo Governo Federal;
- Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos Estados;
- Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.

Podem também ser Privadas (criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação). De acordo com as orientações de definições do MEC, Instituições Privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado e dividem-se, ou se organizam, entre instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos. São classificadas (FIGURA 9), conforme a legislação, como:



FIGURA 9 - Classificação das instituições

Fonte: BRASIL, 2012.

- 4) Instituições privadas com fins lucrativos – ou Particulares em Sentido Estrito – são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.
- 5) Instituições privadas sem fins lucrativos podem ser, quanto à sua vocação social:
 - 5.1) Comunitárias - Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. São instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;
 - 5.2) Confessionais - Constituídas por motivação confessional ou ideológica. São instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;
 - 5.3) Filantrópicas - Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obtive junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e

os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

3.3.1 A Rede Metodista de Educação – Filantrópica e Confessional

A tradição educacional Metodista remonta ao século XVIII, na Inglaterra, quando John Wesley fundou a primeira escola Metodista, a Kingswood School, em 1748, até hoje em funcionamento. As escolas Metodistas foram fundadas, no Brasil, a partir da segunda metade do século XIX, por meio da atuação dos missionários e missionárias norte-americanos que aportaram em terras brasileiras com o desafio de reafirmar e ratificar a diretriz de seu fundador: Igreja e Educação como organizações indissociáveis.

No Brasil, a constituição de um sistema próprio de educação metodista se origina por meio do processo de inserção do protestantismo histórico no país, no contexto da abertura dos portos e substituição da mão de obra escrava pela mão de obra remunerada, artesanal, manufatureira e laboral, da imigração europeia (IMIH, 2011). O trabalho educacional era estratégia para o estabelecimento da Igreja Metodista no Brasil, convicta de que a educação metodista ajudaria na libertação da ignorância, do analfabetismo e promoveria a modernização da sociedade, objetivando preparar as novas gerações para virem a ser futuras lideranças nacionais. As primeiras escolas metodistas surgiram nos focos de presença da Igreja Metodista, nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

O Instituto Metodista Izabela Hendrix – IMIH, fundado na cidade de Belo Horizonte, capital mineira, em 5 de outubro de 1904, é mantido pelo Igreja Metodista. Sua fundadora, uma missionária metodista chamada Miss Marta Watts, teve o desafio de criar uma escola para mulheres brasileiras, atuando na afirmação do direito das mulheres à plena capacitação para a intervenção na vida social.

A partir da década de 1960, a instituição passou a ser mista, recebendo também alunos homens. Em 1972, o IMIH ingressou no ensino superior, com a criação de uma faculdade isolada. Em 2002, recebeu o credenciamento como Centro Universitário, oferecendo mais de 20 cursos de graduação (IMIH, 2011).

A partir do início de 2007, o Izabela Hendrix vem passando pelo processo de reestruturação, com vistas à futura construção de outra universidade metodista, somando-se à Universidade Metodista de São Paulo e à Universidade Metodista de Piracicaba.

O IMIH é integrante do Conselho Geral das Instituições Metodistas de Educação (COGEIME), hoje denominado Rede Metodista de Educação, que é o órgão de serviço, orientação e treinamento, e atua como agência de apoio às instituições metodistas.

A Rede Metodista de Educação é constituída pelas unidades de educação básica – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio – e educação superior, instituídas pela Igreja Metodista. Juntamente com as unidades de educação teológica e as agências de educação cristã, compõe o Sistema Metodista de Educação, uma das áreas em que a Igreja busca cumprir sua Missão e desenvolver o seu Ministério, exercendo efetiva presença pública e contribuição à sociedade brasileira.

O Instituto Metodista Izabela Hendrix, localizado na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, foi escolhido por ser uma instituição centenária. Como estava arraigada na tradição, mantendo a mesma gestão por mais de três décadas e se tornando obsoleta em suas práticas, passou a vivenciar as dificuldades de decidir iniciar o processo de reestruturação e de enfrentar seus conflitos motivacionais, que são os elementos norteadores da pesquisa. A escolha do IMIH como unidade de análise deveu-se, preponderantemente, ao acesso irrestrito do pesquisador às informações e às pessoas, além do apoio da direção geral.

3.4 Coleta de Dados

Na execução da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. No momento que antecedeu a elaboração do projeto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o levantamento dos estudos existentes sobre motivação e reestruturação organizacional.

Como fonte primária de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos no processo de reestruturação da unidade estudada (Veja Anexo 1 – Roteiro de entrevistas). Segundo Lakatos e Marconi (2001), entrevista é o encontro de duas pessoas com a finalidade de que uma delas transmita as informações de que dispõe, a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Os autores classificam as entrevistas como estruturada e não estruturada. Quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e não possui liberdade para adaptar as perguntas a determinada situação, para alterar a ordem das perguntas ou de fazer outras perguntas que não estejam pré-estabelecidas, tem-se a entrevista estruturada. Quando se concede liberdade ao entrevistador, para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, exigindo-se maior habilidade e preparo para flexibilidade na entrevista, a entrevista é chamada de entrevista não estruturada.

Para esse estudo, verificou-se a necessidade de mesclar as duas classificações propostas por Lakatos e Marconi (2001), utilizando a pesquisa semiestruturada. A pesquisa semiestruturada se baseia em um norteamento das questões, desenvolvidas mediante um esquema básico, permitindo a captação imediata e corrente das informações desejadas, e, ainda, uma flexibilidade de adaptações para o aprofundamento de pontos levantados. A pesquisa semiestruturada é direta e pessoal, em uma situação em que o entrevistado, além de responder às questões, é instigado a revelar seus sentimentos sobre o tema, proporcionando análise pessoal e entendimento por parte do entrevistador (MALHOTRA, 2001).

As entrevistas foram realizadas junto a funcionários da base e dos níveis de gerência intermediária e estratégica da instituição pesquisada, que necessariamente estiveram envolvidos – em maior ou menor grau – no processo de reestruturação. O perfil dos entrevistados foi de natureza variada quanto à idade, sexo, grau de instrução e tempo de empresa, procurando-se um mínimo de diversidade em cada uma dessas dimensões. Porém, buscou-se privilegiar a seleção de indivíduos que tivessem presenciado as principais mudanças ocorridas, oriundas da reestruturação, no período mínimo de três anos. Uma tática é selecionar categorias ou dimensões e, então, procurar por similaridades internas, nos casos classificados dentro de um mesmo grupo, acompanhados por diferenças intergrupos (YIN, 2005).

Os sujeitos envolvidos na pesquisa, que foram convidados a participar do projeto, pertencem a um universo específico (quadro de funcionários administrativos) que atendia as dimensões demográficas citadas. Foram ouvidos quinze funcionários envolvidos no processo (QUADRO 5). A aceitação em participar da pesquisa, concordando que os resultados serão divulgados por meio científico, respeitando as condutas éticas usuais, garante a viabilidade da pesquisa. Antes de cada entrevista, foi apresentado e explicado ao entrevistado o objetivo da pesquisa e a importância de sua colaboração, bem como a garantia da confidencialidade, como recomenda Vergara (2003). Os entrevistados escolheram o local e o melhor horário para que as entrevistas pudessem ser realizadas, o que permitiu maior liberdade e tranquilidade para as respostas: “A entrevista deve proporcionar ao pesquisado bem-estar para que ele possa falar sem constrangimento de sua vida e de seus problemas e quando isso ocorre surgem discursos extraordinários” (BONI; QUARESMA, 2005).

3.5 Tratamento dos dados

A análise de conteúdo (BARDIN, 2002) é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, para extrair os aspectos mais relevantes, por meio da análise da superfície do dis-

curso, com o levantamento de categorias. A análise de conteúdo se define, segundo Bardin (2002), como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto.

Foram realizadas quinze entrevistas com funcionários da instituição utilizada como unidade de análise. Na análise de conteúdo, Bardin (2002) aponta como pilares:

- pré-análise, que consiste num processo de escolha dos documentos ou definição do corpus de análise;
- descrição ou preparação do material, cujo processo é a transformação dos dados brutos, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto;
- a inferência ou dedução e a interpretação, que é a última etapa na qual as informações fornecidas são analisadas, interpretadas e apresentadas.

QUADRO 5 - Funções dos entrevistados e tempo de entrevista

Função	Quantidade	Idade	Sexo	Tempo na instituição (Em anos)	Tempo de entrevista (Em minutos)
Auxiliar de serviços gerais 01	2	58	Masculino	22	10:12
Auxilia de serviços gerais 02		53	Feminino	18	09:55
Vigia	1	42	Masculino	6	08:36
Assistente de comunicação	1	35	Feminino	12	19:56
Prefeito de Campus	1	40	Masculino	15	24:17
Auxiliar administrativo 01	2	24	Masculino	7	12:16
Auxiliar administrativo 02		25	Feminino	6	11:05
Assistente financeiro	1	39	Masculino	6	16:12
Gerente financeiro	1	39	Feminino	4	29:58
Pró Reitor Administrativo	1	35	Masculino	4	32:15
Encarregado de Almoarifado	1	37	Masculino	16	21:17
Gerente Jurídico	1	37	Masculino	5	29:02
Assistente Jurídico	1	32	Feminino	4	28:34
Auxiliar de secretaria 01	2	23	Feminino	5	12:31
Auxiliar de secretaria 02		27	Feminino	8	14:02
TOTAL	15				

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre outros aspectos, o objetivo das entrevistas é captar os sentimentos dos indivíduos e os significados atribuídos, por eles, às mudanças ocorridas durante o processo de reestruturação da instituição. Além disso, também buscou-se identificar os fatores e ações que, na opinião dos entrevistados, facilitaram ou dificultaram a passagem por esse processo de mudanças organizacionais.

Para Minayo (2000), a importância da análise de conteúdo consiste na tentativa de determinar um corte entre as intuições e as hipóteses que encaminham para interpretações mais definitivas, sem se distanciar das exigências atribuídas a um trabalho científico.

4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo desse capítulo é, primeiramente, contextualizar o momento histórico em que as mudanças organizacionais da Rede Metodista de Educação se iniciaram e, em seguida, apresentar a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas efetuadas com os funcionários administrativos da instituição pesquisada.

4.1 contexto da reestruturação da rede metodista de educação

A crise econômica que afetou o mercado das instituições de ensino superior trouxe grandes perdas de sustentabilidade, originando, assim, a necessidade de elas se inserirem em um planejamento de reestruturação. Seja para sobrevivência, seja para a sustentabilidade, passar por esse processo organizacional, em que as instituições se situaram, trouxe implicações para a vida de seus funcionários, que foram obrigados a vivenciar situações de desgaste, de desencanto e desilusão com suas filosofias de vida profissional em um ambiente acadêmico, muitas vezes, reconhecido como um ambiente “mágico”.

As instituições educacionais metodistas, desde o início da sua história, no Brasil, tiveram uma administração local própria, com liberdade e autonomia para gerenciar desde as questões financeiras até comportamentos sociais específicos de cada região onde foram instaladas. Por essa autonomia, o processo administrativo ficava, por um longo período, sob a responsabilidade de uma mesma equipe e as mudanças, apesar de existirem, aconteciam de formas sutis e associadas a relações personalistas. Mesmo na mudança de gestão, procurava-se seguir os trâmites administrativos já instaurados e mantidos, há anos, como parte de cada instituição. As práticas de ensino eram, portanto, até meados da década passada, regidas por uma administração centralizadora e conservadora. Entretanto, os desafios surgidos ao lon-

go da caminhada exigiram que as mesmas entrassem em sintonia com ações que pudessem atender a demanda do mercado e do momento de crise econômico-financeira.

Devido ao grande impacto das administrações anteriores, as instituições metodistas passaram por momentos de grandes desafios. A redução constante do número de alunos e a dificuldade na reposição dos mesmos, por meio da oferta de novas turmas, além do aumento considerável do índice de inadimplência no pagamento das mensalidades, foram fatores que acenderam a “luz amarela” e trouxeram a preocupação com a sustentabilidade das instituições. Concomitantemente, a concorrência no chamado “mercado da educação”, nos últimos anos, trouxe a necessidade de remodelar a gestão das instituições metodistas. Por decisão da coordenação geral da Igreja Metodista, mantenedora das instituições, foi criada a Rede Metodista de Educação, órgão que recebeu orientação para ser o responsável pela unificação dos serviços administrativos das instituições.

Apesar de manter administrações locais autônomas, essas instituições estavam ligadas ao Conselho Geral das Instituições Metodistas de Educação (COGEIME) que sempre propôs a ideia de rede educacional, tornada uma realidade a partir da crise financeira que afetou boa parte das escolas e faculdades metodistas. O COGEIME passou, então, a ser chamado Instituto Metodista de Serviços Educacionais e veio a atuar como entidade central da Rede, responsável pelo seu planejamento estratégico, coordenação, supervisão, integração, acompanhamento e controle de todas as unidades. Todas as instituições educacionais metodistas, no Brasil, de qualquer nível ou especialização, são integrantes do COGEIME e a ele se subordinam.

O COGEIME vem progressivamente incorporando novas atribuições, reafirmando e ampliando a política de uma maior integração e fortalecimento da Rede, de modo que as unidades sejam mais bem capacitadas e acompanhadas para a sustentabilidade em um ambiente extremamente competitivo, permitindo-lhes um processo sistemático de desenvolvimento. A partir de uma decisão da Assembleia Maior da Igreja Metodista, todas as instituições de Ensino Superior foram vinculadas à Rede Me-

todista e unificaram seus processos administrativos. Essa decisão foi um marco na educação metodista no país, demonstrando a necessidade de um maior profissionalismo e, conseqüentemente, de um novo modelo de gestão até então não utilizado.

Cada instituição era regida internamente por um Conselho Diretor, nomeado pela Igreja Metodista, que administrava separadamente cada uma delas. As ações propostas para o fortalecimento da Rede unificam todas as atividades administrativas, com objetivos claros, desde a redução de custos até o maior poder de negociação de compras com os fornecedores de materiais. Os setores diretamente envolvidos no processo da, agora denominada “Central de Serviços Compartilhados”, foram centralizados em uma única unidade, com sede em São Paulo, permitindo que todos os processos administrativos fossem padronizados e elaborados de uma única vez. Os setores que compõem a Central de Serviços Compartilhados são: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Controladoria, Departamento Financeiro, Departamento Jurídico, Departamento de Suprimentos, Departamento de Tecnologia e Informação e o Departamento de Comunicação.

Durante o processo de reestruturação a que foi submetida a instituição estudada, as reações dos funcionários foram diversas: desde a aceitação completa, passando pela aceitação com restrições, até a resistência a todo e qualquer passo diante das mudanças. A instituição, mantida pela Rede Metodista de Educação, percebeu a urgência de mudança em seu modelo anterior de gestão que, especificamente na unidade estudada, se mantinha há mais de trinta anos, com muitos vícios, falta de habilidades técnicas e até mesmo com certo amadorismo profissional.

Os agentes internos (funcionários administrativos e docentes) e os agentes externos (alunos, pais, fornecedores) reconheciam a figura do reitor como o próprio “dono” da instituição, tamanha a autonomia de decisões e contato direto que a direção geral mantinha com esses agentes, sem participação ativa da mantenedora.

A decisão de iniciar o processo de reestruturação gerou, no ambiente interno, especificamente entre os funcionários administrativos, reações bastante diversificadas.

Vários fatores influenciaram as reações das pessoas, como os fatores sociais, emocionais, intelectuais e organizacionais.

Foi nesse ambiente de mudanças vivenciadas pelas instituições metodistas de educação, em especial o Izabela Hendrix, localizado na cidade de Belo Horizonte, que se procurou identificar os fatores motivacionais envolvidos na reestruturação. Destacou-se a expectativa quanto ao término do processo de unificação dos setores e a redução dos cargos de gerência que, claramente, não se tornam mais necessários no mesmo padrão anterior, quando cada instituição possuía sua equipe de gerentes para cada setor.

4.2 Análise das implicações motivacionais no processo de reestruturação

A motivação é cada vez mais inserida nos diálogos estratégicos organizacionais, por ainda ser um grande desafio para as empresas. Gerar e manter a motivação das pessoas no ambiente de trabalho resulta, visivelmente, em aumento de produtividade, que é o maior objetivo das empresas. Isso acontece quando as pessoas são motivadas de forma particular, seja por meio do desenvolvimento de suas capacidades, seja pelo reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo a que pertence.

O desafio institucional de gerenciar as mudanças organizacionais interferiu diretamente nos motivos de cada pessoa. Os funcionários entrevistados nesta pesquisa deixaram explícito o reconhecimento de sentimentos envolvidos nas respostas obtidas. O sentimento de empresa familiar impera nas falas daqueles funcionários que possuem maior tempo de serviços dedicados à instituição.

Aparentemente, sem que possa ser deduzido o motivo, as relações profissionais no ambiente interno da instituição eram reconhecidas como mais saudáveis e satisfatórias. Torna-se evidente uma questão apresentada pelos funcionários com mais tem-

po de serviço dedicados à instituição: os fatores transparência e clareza nos processos são, diversas vezes, mencionados como um problema na reestruturação. Porém, não demonstram que esses fatores eram uma prática da antiga gestão. Por isso, nesse caso, infere-se que deixam de ser relevantes, para o estudo, os fatores transparência e clareza, entendendo que tais fatores não influenciaram no comportamento dos funcionários no período em que se vivenciou o processo de reestruturação.

A forma familiar de se relacionar na instituição privada pode ser um motivo para a dificuldade da aceitação da mudança de rumos. O processo de reestruturação trouxe alterações drásticas na rotina dos funcionários e nos processos organizacionais internos. O processo de reestruturação aparece como uma promessa de profissionalização dos processos e, também, das relações internas na instituição.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a motivação depende da intensidade dos seus motivos, que podem ser definidos como necessidade, desejo, ou impulsos oriundos de e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou inconscientes. As mudanças de modelo de gestão, em um curto período de tempo, após uma longa permanência do modelo anteriormente conhecido como familiar, trouxeram uma certa expectativa de melhorias em termos profissionais e pessoais, para as pessoas que estavam envolvidas na instituição, nesse período.

Contudo, a falta de transparência e clareza nas informações apresentadas pelos entrevistados trouxe uma interpretação coletiva de que algo estava errado na instituição. A reestruturação aparece como resultado de problemas, erros, falhas e, até mesmo, para alguns entrevistados, como a evidência de dúvidas sobre a idoneidade da gestão anterior, quanto às questões financeiras da instituição, que se tornaram o motivo da mudança de gestão. Para essas pessoas, não está claro o verdadeiro motivo que levou a instituição promover tantas mudanças em um prazo tão curto de tempo. Toda mudança é indesejada inicialmente, pois, por menor que seja, é uma ruptura e, como toda ruptura, causa desconfortos (LAUDON; LAUDON, 2007).

Para os entrevistados que possuem maior tempo na instituição, configura-se mais claramente o envolvimento de sentimentos pessoais nas respostas, conforme indicam Boni e Quaresma (2005). De certa forma, a gestão familiar demonstrava um tratamento paternalista, mas que não significava, necessariamente, que era o mais agradável aos olhos dos funcionários, conforme identificado abaixo:

Na verdade as mudanças pra mim foram muito de ideologias. Existia uma ideologia a princípio muito patriarcal, né? Aquela coisa mais familiar [...] você tava aqui você tinha certeza que você não ia ser mandado embora, mas também que você não ia subir nem descer, a coisa ficava muito estática. (Auxiliar administrativo 01)

[...] e a gente sempre foi tratado como família aqui dentro, [...] não que eu acho que era a melhor forma, porque, às vezes, essa coisa de 'família' atrapalhava um pouco na hora de resolver alguma coisa mais profissional. (Assistente de comunicação)

A primeira insegurança percebida nas respostas dos funcionários com maior tempo de trabalho na instituição foi a perda da aparente estabilidade profissional. A reestruturação trazia, para a instituição, mudanças de gestores e de processos. Laudon e Laudon (2007) nos lembram de que as pessoas não gostam de ver alterado nenhum componente de seu ambiente de trabalho e, por esse motivo, se sentiam ameaçadas em sua “zona de conforto”.

A diversidade de percepções fica clara na análise das respostas daqueles que estiveram de outro lado no processo de reestruturação. Os gestores da instituição demonstram acreditar que o processo foi um marco na instituição, principalmente porque entendem que a grande maioria das decisões tomadas foram apresentadas de forma transparente e clara para todos os trabalhadores da instituição. A resposta do entrevistado, participante ativo das decisões estratégicas, confirma tal afirmativa:

Procuramos fazer uma gestão que permitisse tanto a participação quanto o entendimento dos processos para todos dentro da instituição. Nossas intervenções sempre foram pautadas na transparência de informações necessárias a serem divulgadas no ambiente interno. (Pró Reitor Administrativo)

Porém, outros participantes, que foram envolvidos diretamente, não sentiram a mesma transparência entendida pelos gestores:

Eles vinham e falavam com a gente como seria a partir de agora e pronto. Às vezes, a gente nem sabia por que ia mudar, mas tinha que fazer porque eles mandaram fazer, né? (Vigia)

[...] a gente tá aqui pra trabalhar e nem precisa ficar sabendo de tudo. Eles falam como vai ser e a gente tem que obedecer e pronto. (Auxiliar de serviços gerais 2)

Eu entendo a situação de quem está no comando, acho que eu também acabaria agindo da mesma forma [...], mas é difícil ser transparente mesmo, muita coisa precisa ser mais reservada mesmo, sem que todos saibam. (Prefeito de campus)

A certeza de que a reestruturação e as mudanças organizacionais eram atitudes imprescindíveis para a sobrevivência da instituição levou os entrevistados a demonstrar a crença de que todos os membros do quadro de funcionários tinham a consciência e a possível preparação para as radicais mudanças de rumo que a instituição era levada a passar:

Então, em janeiro de 2007 a instituição passava por uma grave crise financeira, com atraso de salários, de décimo terceiro salário, não recolhimento de tributos e retenções de folha de pagamento. Então, a instituição, ela estava em um processo pré-falimentar, ela não tinha condições de cumprir com suas obrigações mínimas, né, para seu funcionamento. Então as ações naquele momento e um dos principais problemas que afetava a instituição naquele momento era sua relação de folha de pagamento com a sua receita. Era uma a relação extremamente desvantajosa para o funcionamento da instituição. (Gerente financeiro)

Mudança organizacional ou reestruturação foi entendida aqui, pelo funcionário entrevistado, como uma habilidade para que a instituição se mantivesse. Wilson (1995) apresenta duas dimensões na forma de pensar as mudanças. A mudança planejada, na qual os líderes têm a capacidade de dirigir e implementar as alterações necessárias, e as mudanças emergentes, cujas forças internas e/ou externas determinam o caminho das mudanças, sem que os líderes tenham total controle sobre elas.

Um dos principais problemas, que afetavam a instituição, era a discrepância do percentual da folha de pagamento, na gestão da instituição, em relação à receita gerada pelas mensalidades. O principal alvo de atuações da gestão responsável pela reestruturação foi exatamente a redução dessa distância entre receita e folha de pagamento, conforme verificamos nas palavras do responsável pela gestão administrativa:

E uma das principais ações que envolveram a mudança foi justamente a reestruturação da folha, então neste momento foram feitos muitos cortes de pessoal em virtude de altos salários, feitos cortes de carga horária também, de reestruturação de currículo de cursos que impactam em cortes de carga horária. Corte de pessoal administrativo com salários fora da faixa de mercado para o segmento em que a instituição atua; redução de carga horária administrativa [...] em suma, tudo que podia ser feito pra reduzir a folha naquele momento foi feito. Isso causou um impacto muito grande na instituição. (Pró Reitor Administrativo)

Questionados sobre sua opinião a respeito do motivo que originou a necessidade da reestruturação, percebe-se a dificuldade de entendimento e, talvez, de esclarecimento sobre a realidade da instituição, por parte de alguns funcionários que, apesar de serem afetados diretamente pelo processo de reestruturação, não conseguiram se expressar com a clareza necessária sobre o assunto. Existe o reconhecimento de que a instituição vivenciava dificuldades para se manter no mercado, porque era clara a redução do número de alunos a cada virada de ciclo – semestral para a faculdade e anual para o colégio – com, conseqüentemente, redução da receita. Algumas respostas diferentes direcionam o reconhecimento da necessidade de que alguma coisa precisava ser feita.

Nossa, de um tempo pra cá, a gente ficava triste de ver que os anos iam passando e todo início do outro ano a escola ficava com menos alunos na hora de começar as aulas. Antes tinha turma que tinha um tanto de alunos e tinha duas ou três turmas da mesma série e depois foi ficando com uma turma só de cada série. (Auxiliar de serviços gerais 1)

[...] foi diminuindo a quantidade de alunos e a quantidade de funcionários era a mesma [...] mesmo não entendendo de financeiro dá pra perceber que a receita tá menor que a despesa [...]. (Auxiliar de secretaria 1)

As despesas não somente se mantinham, como também cresciam de forma desordenada. Independente da redução de turmas, a instituição tentava redistribuir as horas para não demitir professores. Porém, a receita diminuía junto com as turmas, enquanto as despesas se mantinham, onerando e pesando sempre mais a folha de pagamento.

Torna-se interessante mencionar que, do ponto de vista dos funcionários administrativos, de cargos operacionais, existiam alguns gastos com “salários bem altos” para os chamados “cargos de confiança”, conforme é relatado abaixo:

Ah, a gente sabe que tinha gente que tinha salário muito alto porque era de confiança do reitor ou dos nossos chefes. É claro que a gente acaba achando que o salário era alto demais, não precisava de tanto [...]. (Auxiliar administrativo 2)

Além disso, também fica evidente, nas entrevistas, o sentimento de amadorismo no trato das relações administrativas da instituição. Mesmo sem acesso a todas as informações, é evidente a compreensão de que o modelo de gestão que imperava nos últimos anos não mais funcionaria. As mudanças às quais a instituição fora submetida assustavam os funcionários, por não se sentirem preparados para participar desse tipo de processo:

Primeiramente as mudanças que houve foram bruscas demais e a gente não estava acostumada a mudanças. Por que eu venho, eu trabalho na instituição há um período de 15 anos onde a primeira gestão, a metodologia de trabalho era uma forma bem assim de família, as coisas eram mais informais e a gente não sabia das coisas, apenas via que tudo era tratado como uma grande família, as relações eram bem paternas, sabe? (Encarregado de almoxarifado)

Pra mim foi tudo de repente e muito rápido. Eu tava acostumada a trabalhar a vida toda com uma pessoa e depois veio outro do nada e mudou tudo que a gente fazia. (Auxiliar de serviços gerais 2)

Laudon e Laudon (2007) apontam a rejeição como a primeira das quatro fases de um processo de mudanças, e, para conquistar a confiança e posterior colaboração

dos funcionários durante o processo de reestruturação, é importante não assustar as pessoas que serão envolvidas diretamente na implementação dessas mudanças. Em alguns relatos, pode-se identificar essa insegurança:

Quando vem uma mudança desse jeito, a primeira coisa que a gente pensa é que a gente vai ser mandada embora. Aí a gente fica assustada com um tanto de coisas mudando ao mesmo tempo. (Vigia)

Seria falso se eu falasse que foi normal [...], eu acho que algumas coisas a gente acabou rejeitando um pouco porque veio de cima pra baixo direto [...] a gente tinha que engolir sem falar nada. (Assistente financeiro)

O colapso financeiro gerado pelos fatores já mencionados acima é, reconhecidamente, o grande fator que levou a instituição a implantar, de forma emergencial, uma nova forma de gestão, iniciando, assim, sua reestruturação. De acordo com Amato Neto (1995), a urgente necessidade de reestruturação organizacional surge, principalmente, devido a crises econômicas e estruturais. Muitas empresas apenas percebem essa necessidade quando, praticamente, são forçadas a implementar a reestruturação para se manterem “vivas” no mercado:

A crise financeira da instituição que já vinha se prolongando durante 2 anos chegou perto de um colapso financeiro em que a instituição não tinha mais os recursos pra pagar suas contas básicas como luz e folha de pagamento. As dívidas prejudicavam até mesmo a tentativa de procura por recursos em instituições financeiras pois a instituição não tinha mais crédito na praça. (Pró Reitor Administrativo)

Os rumores gerados pelo processo de reestruturação “afetaram completamente as expectativas quanto às necessidades pessoais básicas”, segundo o Gerente Jurídico. Devido ao flagrante descontrole financeiro, a instituição passava, pela primeira vez em sua história, por um momento de atrasos de pagamento de salários e encargos sociais oriundos da folha de pagamento, além da inadimplência para com seus fornecedores. Tudo isso levou a um clima interno instável e as chamadas “conversas de corredor” começaram a tomar proporções insustentáveis.

As preocupações com o suprimento das necessidades básicas se tornaram constantes. Já não havia mais a tranquilidade natural, por parte do empregado, de que re-

ceberia seu salário no prazo legal. A pesquisa confirma a opinião de Maslow (1954), *apud* Betz (1994), de que as pessoas somente se preocuparão com suas necessidades de nível superior se, antes, satisfizerem as suas necessidades básicas. Assim, o clima de insegurança financeira trazia instabilidade emocional a todos. A preocupação de não conseguirem pagar as contas mensais, de não receberem o salário e de não estarem seguros quanto à estabilidade, afetaram o emocional dos trabalhadores nesse processo. As contas para pagar e o medo de chegarem para trabalhar, num dia, e de serem surpreendidos com a demissão trouxeram uma tensão muito grande entre os empregados.

Quando começaram as conversas de corredor de que os salários iam atrasar, a gente ficou tudo desesperado. Você sabe, né?! A gente tem nossas contas pra pagar e trabalha o mês inteiro e depois quer receber o salário pra poder ir lá e pagar a conta do açougue, da mercearia [...]. Com que cara eu ia falar que não ia poder pagar a conta? (Auxiliar de serviços gerais 1)

[...] e depois de todo nosso trabalho vem o fim do mês e o salário não cai na conta dá um certo desespero mesmo. Eu tenho as minhas contas pra pagar, meu salário é a conta de pagar as despesas [...] fiquei com medo porque nunca vivi isso antes, nunca atrasaram o salário. (Assistente de comunicação)

Esse fato é reconhecido por todos os entrevistados, que alegam também que todo esse processo “prejudicava muito o desempenho de todo mundo”, segundo palavras do assistente jurídico. A preocupação com a não garantia de recebimento do salário e o risco de demissão reduziu o empenho e a produtividade das pessoas que participavam do processo de reestruturação:

Isso eu posso dizer claramente, aconteceu comigo [...], hoje você não tem uma estabilidade a ponto de poder fazer um compromisso em longo prazo, porque você não sabe se amanhã [...] você vai chegar pra bater o ponto e descobre que não faz mais parte do quadro de funcionários da instituição. Isso deixa a gente com uma insegurança terrível [...], mesmo se for demitido corre o risco de demora para receber seu acerto, seus direitos [...], então a gente trabalha por trabalhar [...]. (Auxiliar administrativo 1)

Os salários atrasados desanimaram muita gente [...], a instituição perdeu um pouco o comando porque não tinha como cobrar empenho de funcionário que estava trabalhando desanimado [...]. (Gerente financeiro)

Diante desse contexto, houve “um clima de insegurança completa por conta da falta de visualização de futuro”: as pessoas começam a “defender o seu próprio território, cada um começa a defender o seu espaço como uma forma de sobrevivência”, de acordo com o Gerente financeiro. Isso confirma Herzberg (1959), que entende que o recebimento de salário (fator de higiene) nos prazos legais não produz, necessariamente, satisfação, mas a falta de garantia de receber seu salário em dia produz insatisfação. Então, as próprias relações de confiança acabam sofrendo um choque nesse momento delicado, envolvido por emoções diversas, conforme podemos confirmar nas palavras a seguir:

Depois de anos trabalhando na instituição, recebendo o salário direitinho, sem atraso, e às vezes até adiantado, de repente a gente fica sabendo que vai atrasar, daí deu um frio na barriga. (Auxiliar de serviços gerais 1)

Em virtude do alto nível de envolvimento emocional, o relacionamento social também acaba sendo afetado. A tensão generalizada transformou as relações interpessoais em confrontos diretos e acabou gerando vários conflitos internos. A relação com os colegas de trabalho passou a ficar prejudicada pelo clima de angústias e insegurança.

[...] você fala ‘bom dia’ e a pessoa responde ‘bom dia, por quê?’ [...], a falta de paciência se tornou rotineira no nosso dia a dia [...]. A gente andava muito tenso com tudo que estava acontecendo, daí não tinha muita paciência e acabava nem podendo conversar direito porque, se não, já começava a discutir e brigar. Até as amizades conquistadas na instituição foram abaladas devido a tensão que a gente vivia. (Auxiliar de secretaria 1)

A nossa paciência estava curta demais [...], foi muita mudança ao mesmo tempo [...] e tudo que estava acontecendo parecia que piorava a relação entre as pessoas [...] que desgastava demais. (Encarregado de almoxarifado)

É importante reconhecer que o processo de reestruturação também deve ser visto como uma mudança de relações; os desgastes que originam conflitos e geram resistência normalmente podem até ser pequenos, mas se tornam grandes devido aos erros na implementação (SILVA; VERGARA, 2003).

A reestruturação gerou também uma demanda por atividades que ultrapassavam o horário de trabalho, gerando mais desconfortos e desgastes:

Você assume mais responsabilidades porque diminuíram o quadro de funcionários do seu setor [...] mas, você não tem aumento de salário, só de serviço e cobrança. A gente precisava trabalhar até mais tarde para dar conta do nosso serviço e conseguir entregar o serviço no dia certo que a direção mandava. (Assistente de comunicação)

Conforme a maioria dos entrevistados, esses problemas também ressaltam a dificuldade gerada pela falta de credibilidade da instituição no mercado, tornando difícil as relações com fornecedores e dificultando a execução das atividades rotineiras. Alguns funcionários experimentaram mais diretamente os relacionamentos externos da instituição, por serem responsáveis por contatos externos:

Os problemas chegaram até ao ponto de não ter papel nem *tonner* pra imprimir documentos [...], a gente tinha que imprimir em rascunho [...], isso quando não faltava até *tonner* na impressora [...], a gente não tinha mais nem estrutura para poder trabalhar, mas a cobrança em cima de resultados aumentava sempre. (Encarregado de almoxarifado)

Recebemos muita cobrança de fornecedores [...], chegava a data do pagamento dos boletos bancários e não conseguíamos pagar. Isso trazia problemas com outros setores porque eles queriam as coisas e a responsabilidade do pagamento era do nosso setor. (Assistente financeiro)

A falta de preparo para o momento de turbulência vivido por todos aqueles que, anteriormente, viveram a abundância de recursos gerava momentos de angústia e preocupação. Também se tornou difícil manter o mesmo comportamento porque foram obrigados a se adaptar às novas mudanças sem se prepararem para tal, tendo sido necessário o aumento de atividades e atribuições sem que houvesse melhorias financeiras. As palavras a seguir apresentam, de forma bem direta, o entendimento de um funcionário sobre o que estava acontecendo naquele momento:

Começamos a acumular funções. Demitiam nosso colega e passavam o serviço dele pra gente, mas sem fazer mudança no salário. Tínhamos aumento de trabalho e de responsabilidade, sem o aumento salarial correspondente. Dava pra sentir a pressão de que ou a gente aceitava ou eles colocariam outro no lugar. (Auxiliar administrativo 1)

Toda essa situação gerou também uma falta de credibilidade interna. Nas entrevistas, a grande maioria dos funcionários deixa claro que não conseguia mais acreditar que haveria possibilidade de retomada dos rumos, o que tornava cada vez mais insustentável a manutenção do desempenho e esforço nas atividades diárias. Dessa forma, os conceitos trazidos pela teoria da expectativa, de Vroom (1997), não estava presente na fala dos entrevistados, pois os mesmos estavam sendo submetidos a esforços, mas não conseguiam visualizar possibilidades de resultados, o que gerava uma insatisfação geral.

Às vezes eu até me perguntava se estava valendo a pena. Se esforçar tanto e não ver possibilidade de melhorias. Principalmente se o que me mandavam fazer eu não concordava, mas tinha que fazer. A gente faz as coisas sem saber se vai dar certo. (Prefeito de campus)

Algumas vezes, fazer aquilo que você não acredita não é fácil. Você se esforça muito menos quando não conseguem te convencer de que o que falaram pra você fazer é o que vai melhorar a instituição. (Assistente jurídico)

Percebe-se, também, que houve reflexos duros nas relações com outras pessoas do convívio pessoal:

[...] a gente fica mais sem paciência, estoura à toa com a esposa, com os filhos, com os amigos [...], vai para um churrasco e fica sem se divertir porque está bravo com tudo e sabe que qualquer coisa que acontecer lá a gente vai acabar brigando com as pessoas que nem tem nada a ver com o que está acontecendo com a gente. (Auxiliar administrativo 1)

Os reflexos na vida social dos indivíduos são demonstrados por meio de falas que indicam a dificuldade de conseguir separar as relações profissionais da vida social, além do local e horário de trabalho. Segundo Alderfer e Schneider (1973), *apud* Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), a necessidade de relacionamento é o desejo de estabelecer e manter relações interpessoais com outros indivíduos, como família, amigos, supervisores, subordinados e companheiros de trabalho. Essa necessidade pode ser frustrada se os administradores não procurarem eliminar os obstáculos que impedem a geração de pressão e tensão internas.

Alegações de falta de tempo e de disposição para se dedicar à família, aos amigos e ao lazer, nesse momento de reestruturação, foram constantes entre os entrevistados, além de demonstrações de influência negativa, inclusive nos relacionamentos íntimos com seus cônjuges, gerando desconforto e constrangimentos.

Outra coisa importante que acontecia [...], muitas vezes eu *tava* dormindo e acordava de madrugada, pegava um bloquinho que eu deixava na cabeceira da cama, e começava a fazer anotações pra não esquecer de fazer no outro dia. A gente acaba que nem dormia direito, ficava pensando o tempo todo no trabalho e preocupado com o dia seguinte, o que tinha que fazer no outro dia. (Gerente jurídico)

Por meio de observação, foi identificado que sintomas de insônia e indisposição se tornaram constantes na vida dos funcionários, além do aumento excessivo de atestados médicos, manifestando um alto índice de absenteísmo, que é a frequência e, ou, duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta ou atraso, seja por algum outro motivo interveniente (ARAÚJO, 2006).

As manifestações dos funcionários envolvidos na reestruturação podem estar associadas à forma de condução do processo, que, por ser delicado e conflituoso, pode envolver diversas leituras. Algumas atitudes acabaram sendo reconhecidas como autoritárias, mas necessárias. É unânime, entre os entrevistados, a importância de algumas decisões e ações deverem ser tomadas de forma vertical e imposta. As demissões, realocações e ações envolvidas na operacionalização do processo, necessariamente, seguiram um rumo mais autoritário, em virtude das dificuldades de se operacionalizarem de forma consensual e democrática:

[...] então fica difícil estabelecer, para algumas situações, um diálogo em que todo mundo saia satisfeito, [...] mas acredito que houve respeito na prestação das informações, [...] que acabaram sendo inclusive o pano de fundo para medidas autoritárias. Mas mesmo assim, entendo que não haveria outra forma para se tentar resolver a situação em que a instituição vivia naquele momento. (Pró Reitor Administrativo)

É interessante perceber, nas respostas direcionadas a esse assunto, constantes controvérsias. Alguns entendem e lembram que houve transparência nas decisões, mas questionam a não participação no processo. Foi desrespeitado o conceito do indivíduo como sujeito, ator e agente do processo de mudança. Alguns entrevistados alegam não terem sido consultados, mas informados das decisões, que diziam respeito, diretamente, a suas vidas profissionais dentro da instituição.

O discurso era de que todos seriam ouvidos, tudo iria acontecer com o conhecimento de todo mundo e que seríamos ouvidos. Lembro que até teve uns encontros em que a gente dava algumas opiniões, mas no final, nada do que foi falado era o que acontecia. A gente ficava frustrada, porque achava que seria ouvido em nossas reivindicações, mas na hora em que as coisas aconteciam, não era nada como foi passado pra gente. As decisões eram todas verticais e não horizontais, como eles pregavam pra gente. (Assistente financeiro)

Outro ponto polêmico, que se abordou, foi sobre as decisões que beneficiaram os funcionários, de acordo com os entrevistados de níveis intermediário e estratégico. Algumas decisões afetaram diretamente os benefícios com que alguns funcionários eram agraciados. As equipes de serviços gerais, manutenção e vigilância recebiam cestas básicas mensais, além da refeição no horário de almoço. Por entender que esses benefícios contemplavam apenas um grupo de funcionários, a decisão tomada pela equipe gestora da instituição foi de extinguir esses dois benefícios direcionados às equipes mencionadas, porém, trazendo uma contrapartida de maior reconhecimento e valorização dos funcionários. Foi feito o ajuste de seus salários à realidade do mercado, após uma pesquisa salarial feita por uma empresa terceirizada, que indicou uma defasagem nos pagamentos praticados pela instituição, para as funções de serviços gerais e vigilância.

[...] implantamos a redução de carga horária de 44 horas para 40 horas semanais e mantivemos os salários equiparados com os salários do mercado, [...] o que não era praticado anteriormente para essas equipes (serviços gerais, manutenção e vigilância). Eles poderiam até sentir a falta da cesta e da refeição; mas, agora, os salários eram mais justos e compensavam as perdas. (Pró Reitor Administrativo)

Por outro lado, essas decisões foram tomadas de forma autoritária e “[...] de cima para baixo, sem nos consultar [...]”, o que trouxe descontentamento para os funcio-

nários afetados, nas palavras da auxiliar de serviços gerais 2. Nesse momento, apesar de reconhecer a necessidade de mudanças organizacionais para a sobrevivência da instituição, surge um sentimento de nostalgia em algumas demonstrações de recordação do passado. Os sentimentos nostálgicos podem afetar profundamente a construção e retomada das relações profissionais de apoio, influenciando diretamente em reações emocionais que geram, inclusive, manifestações classificadas como de resistência a qualquer mudança (GABRIEL, 1993).

O clima de instabilidade e a insatisfação velada resultaram em uma queda de produtividade nas tarefas, mas não trouxeram reações de sabotagem nos processos da casa. Pelo menos, esse foi um item em que todos os entrevistados conseguem fazer a mesma leitura da situação vivida no período de mudanças. Houve, sim, uma falta de estímulo gerada pela condução do processo por parte da gestão responsável pela reestruturação. O boicote, mesmo que não programado, torna-se natural nesses processos, devido ao grande número de mudanças drásticas que acontecem, sem permitir que os atores participantes desse processo possam digerir cada uma delas.

Nesse contexto, segundo Silva e Vergara (2003), as reações emocionais prevalecem sobre a perspectiva racional de mudança consequente a uma necessidade gerada pelo momento que a instituição vivenciava. Resultado disso é o aumento considerável no absenteísmo, gerado pela indisposição e insatisfação constante no período. Aumento excessivo de atestados e médicos e faltas ao trabalho foram resultados desse descontentamento geral ante as várias e constantes mudanças.

Algumas situações foram lembradas pelos funcionários, como as constantes transferências físicas nos setores. Internamente, no *campus* principal, as mudanças de espaços e salas, sempre com a intenção de proporcionar mais disponibilidade de salas de aula, trouxeram para os funcionários administrativos, uma sensação de serem vistos como:

[...] segundo plano para a direção geral; [...] foram reduzindo nosso espaço e sempre prejudicando nossa estrutura administrativa. Os locais [para] que transferiam a gente tinham problemas de redes de telefone e internet (elementos importantes para a execução das tarefas rotineiras dos setores administrativos). (Auxiliar administrativo 2)

Com todo esse sentimento de abandono e com a percepção geral dos funcionários administrativos de serem preteridos, ante os docentes da instituição, os desgastes e consequentes desgostos emocionais reduziram o interesse em desempenhar seus papéis com mais empenho. A seguir, apresentamos as palavras de alguns entrevistados que direcionam ao mesmo entendimento:

Pra gente, sempre ficou muito claro que o importante pra instituição são os professores. (Auxiliar administrativo 1)

Mudavam a gente de lugar a todo momento, no setor que eu trabalho, a nossa sensação é de não se importavam com a gente. Foram tantas mudanças de local em tão pouco tempo, que a gente nem se preocupava mais em manter a sala bonita e organizada. Ficava esperando a notícia de que era hora de mudar de sala ou campus de novo. Isso desanimava demais. (Assistente jurídico)

Ah, eu me desanimei mesmo. Sempre que precisava mudar alguma coisa, sempre era no nosso setor. Eu nem arrumava a minha mesa bonitinho, mais; dali a pouco vinha a notícia que tinha que juntar tudo pra mudar de sala de novo. (Auxiliar administrativo 2)

O medo de perder o emprego e a insegurança de uma possível demissão não permitiam que os funcionários se posicionassem contrários a algumas tomadas de decisão que geravam mudanças organizacionais, afetando-os diretamente. A interpretação feita, por meio da pesquisa, é que realmente houve uma queda considerável no desempenho das funções, gerando uma inevitável redução da produtividade individual e coletiva. Mudanças operacionais foram constantes e resultaram em momentos em que os funcionários se sentiam perdidos em suas tarefas rotineiras diárias.

É interessante perceber que o motivo apresentado pela maioria, para justificar as faltas ao trabalho e o desinteresse em desempenhar o seu papel de forma mais produtiva possível, foram os problemas financeiros. Porém, a sensação da falta de punição, gerada pela decisão da instituição de evitar aumento de despesas e possíveis processos trabalhistas, por meio de demissões, permitiu uma acomodação dos funcionários.

As pessoas tinham medo de ser demitidas, mas ao mesmo tempo sabiam que podiam ser mais 'malandros' porque a instituição não estava demitindo muita gente a partir de um certo momento, porque não tinha dinheiro para pagar as rescisões. Daí, o pessoal se desleixou mesmo, faltava e chegava

atrasado, e se algum superior viesse chamar a atenção, a pessoa falava 'me demite então'. (Gerente jurídico)

Contudo, as entrevistas indicaram que, apesar da fala constante de reconhecimento de alguma transparência, nas conversas houve também alguma pressão para que não se houvesse discordâncias. As decisões eram verticais e as pessoas tinham a livre escolha para aderir às mudanças. Entretanto, aqueles que se posicionaram contra alguma decisão sabiam que, em algum momento, o resultado de seu posicionamento seria o desligamento da instituição, por parte dos gestores responsáveis pelo processo da reestruturação. Porém, ao serem desligadas, sabiam que dificilmente receberiam o pagamento de suas verbas rescisórias, valores de direito legal.

De acordo com o gestor entrevistado, a palavra firme da direção geral demonstrava a todos a oportunidade de passar por essa fase difícil com a instituição como uma experiência para o crescimento pessoal e profissional. Quem optou por fazer parte desse processo, segundo os gestores, estava ciente das dificuldades e conseguiu suportar, de forma menos agressiva, o momento das grandes alternâncias de estrutura física e funcional. Por esse motivo, não foi percebida nenhuma forma mais explícita de manifestações de boicote e sabotagem:

As pessoas eram informadas da situação e apresentamos a todos a realidade do mercado de trabalho e a situação na qual a instituição vivia. O momento poderia estar ruim, mas ao conseguirem sobreviver a essa turbulência junto com a instituição, as pessoas teriam oportunidade de crescimento profissional além da experiência que traria a cada um [...] uma capa protetora junto a dificuldades geradas em ambientes de trabalho que vivem crises e dificuldades. (Pró Reitor Administrativo)

Uma das características do processo de reestruturação organizacional é a geração de possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, pessoal, conforme Guimarães, Rechtman e Lima Netto (2004). Nos momentos em que as condições indicam dificuldades nas etapas que fazem parte do processo de reestruturação, algumas pessoas conseguem se destacar, por serem capazes de suportar a pressão exercida sobre seus ombros e, ainda, serem capazes de aproveitar as oportunidades para demonstrar capacidade de exercer papéis im-

portantes e de liderança. Nessa situação, pessoas estão aptas a aproveitar e a demonstrar seus talentos e habilidades para superar as dificuldades e se destacar no meio de tantas inseguranças e incertezas. Aproveitam os problemas e dificuldades do momento para crescer e gerar uma personalidade mais segura diante das crises, fazendo, com isso, que suas qualidades saltem aos olhos dos gestores.

Nesse ambiente que nós estamos conversando diante desse assunto eu me considero uma pessoa que aproveitou as oportunidades de crescimento, não só profissional, mas como pessoal também, né? Várias pessoas na instituição tiveram oportunidades de crescimento. Nem todas elas foram contempladas ou mesmo conseguiram aproveitar as oportunidades, pois às vezes nem se sentiam aptas. As dificuldades colocaram alguns obstáculos e alguns não conseguiram ultrapassá-los. Mas foi muito gratificante ver que várias pessoas viram as oportunidades e conseguiram crescer profissionalmente aqui dentro. (Pró Reitor Administrativo)

A narrativa unânime dos entrevistados é de reconhecimento de algumas oportunidades geradas por meio do momento de crise que a instituição vivenciava. Apesar de todas as dificuldades, foi proporcionada, a todos os funcionários, independente de qual fosse a sua função, a oportunidade de um benefício muito significativo: bolsa de estudos integral para graduação (tanto para o funcionário, quanto para o/a cônjuge e seus filhos). Também foi oferecida bolsa parcial de programas de mestrado para todas as pessoas que já possuíam curso superior e que demonstravam interesse em progressão profissional ou em migração, na carreira, para a vida acadêmica, o que se tornava um incentivo formal, com a promessa do aproveitamento dessas pessoas na carreira docente da instituição. Esses benefícios vieram com a intenção de trazer uma demonstração de cuidado e interesse, por parte da direção geral, de reconhecer os talentos e de apoiar uma nova possibilidade de carreira para quem demonstrasse o interesse para a migração da carreira profissional administrativa para a carreira acadêmica. Reconhecidamente, muitos talentos foram descobertos:

[...] pessoas que estavam sentadas atrás de uma cadeira e de um computador, e que nós nunca imaginávamos terem a competência e capacidade para tal, se apresentaram ótimos pesquisadores e professores [...], é o caso, inclusive, de pessoas que hoje já se tornaram até coordenadores dos cursos na qual iniciaram sua vida docente, em pouco mais de dois anos. (Gerente financeiro)

É evidente, também, que nem todas as pessoas possuem ou descobrem o dom e talento para ingressar na carreira docente. Por isso, as pessoas que demonstravam capacidade de absorver as tensões e dificuldades também se destacaram e receberam oportunidades. Algumas delas saíram de funções consideradas menos importantes na hierarquia da estrutura organizacional e, posteriormente, assumiram cargos de nível operacional e até mesmo, cargos de nível tático.

Ao receber a oportunidade de fazer a faculdade, tive condição de participar do processo interno e me transferir para o setor ligado ao curso que escolhi fazer [...], agora eu tenho uma outra função, ganho mais e ainda estou trabalhando diretamente na minha área. Isso é uma coisa boa, *né?* (Assistente de comunicação)

Conforme relatam Lima e Queiroz (2003), indivíduos que participam de programas de reestruturação organizacional e percebem a oportunidade de crescimento se posicionam de forma mais objetiva em relação a esses processos. O estímulo gerado pelas possibilidades de crescimento provocou alteração de conduta de alguns funcionários, que mudaram seu esforço e rendimento, pois entenderam que a probabilidade de desenvolver sua carreira profissional poderia ser alavancada. Vroom (1997) alega que a expectativa de alcançar os objetivos gera um aumento de esforço e possível rendimento, de acordo com a importância dos resultados finais (valência). É o que indica um entrevistado, sobre o reconhecimento de seu próprio crescimento profissional, oriundo do processo da reestruturação:

[...] até comigo mesmo. Eu recebi uma proposta da direção [...] num determinado setor em que apareceu uma vaga e me convidaram para assumir esse desafio, confiaram em mim o cargo e me fizeram a proposta e eu topei, [...] hoje estou exercendo essa nova função e estou mais animado com essa oportunidade apesar de terem aumentado minhas responsabilidades também. (Prefeito de campus)

Segundo a maioria dos entrevistados, esse se tornou um fator que conseguiu trazer motivação àquelas pessoas que enxergavam a possibilidade de crescimento profissional, aproveitando a oportunidade para se capacitar cada vez mais e, gradativamente, aprender e acumular experiências ao longo do tempo. Conseguiram incorporar o aprendizado ao comportamento oriundo das situações mais delicadas e cheias de tensão e pressão por resultados. Aproveitaram o momento para crescer e acaba-

ram utilizando essa situação para adquirir novos conhecimentos e habilidades para reagir a ambientes inconstantes e com instabilidade, tornando-se pessoas mais seguras e capazes de superar obstáculos. A resposta a seguir permite confirmar tal afirmação:

A experiência foi dura e pesada, mas hoje me vejo muito mais maduro e preparado para agir em situações de pressão [...] Até mesmo em situações pessoais eu me vejo pensando mais e não reagindo de forma impulsiva. Eu até reconheço que hoje eu cresci muito depois de viver toda aquela loucura que foi a mudança que estava acontecendo. (Encarregado de Almoxarifado)

Por outro lado, as pessoas que não conseguiram ter uma visão de que a situação vivida poderia ser uma oportunidade, acabaram tornando insustentável sua continuidade na instituição, inclusive gerando ameaça para sua empregabilidade. Existem vários ditados oriundos desses dois termos dicotômicos chamados oportunidades e ameaças, todos levando ao entendimento de que as pessoas podem utilizar um dos dois termos (oportunidades ou ameaças) para justificar suas quedas, frustrações e dissabores, ou para reconhecer seu crescimento, tanto profissional, quanto pessoal.

Os obstáculos serviram de motivação para alguns, que lutaram para conseguir ultrapassá-los; e de desânimo para aqueles que se entregaram ao pessimismo não se sentindo aptos para fazer a travessia. [...] o que não deixa de ser natural dentro de uma organização [...] alguns conseguem aproveitar o momento para crescer, e quem não consegue, aproveita para usar a situação como argumento pelos fracassos. (Gerente financeiro)

Torna-se importante uma ressalva sobre esse ponto. Nos momentos que antecederam o final da pesquisa, foi sancionada uma portaria interna, na instituição, reduzindo as bolsas de graduação para cinquenta por cento e cancelando qualquer nova solicitação de bolsa para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Essa portaria revoga a anterior que, como mencionado anteriormente, beneficiava funcionários com bolsas de estudos. Essa nova portaria não justifica o motivo de tal decisão, mas indica que a validade é apenas para novas solicitações e os funcionários que já estão beneficiados pela portaria anterior não perdem seus direitos anteriormente adquiridos. Não houve tempo suficiente para perceber e, tampouco, analisar as reações causadas por essa portaria, nem a possibilidade de inclusão dessa nova informação no roteiro das entrevistas.

Quanto ao sentimento de critérios de clareza e justiça no procedimento administrativo, para a implementação das decisões tomadas pela direção geral da instituição, houve discordância nas respostas. Trata-se de duas características bem subjetivas e relacionadas diretamente a sentimentos pessoais. Tornaram-se mais perceptíveis, na análise, as expressões de reconhecimento de falta de critérios justos, segundo os entrevistados, nos processos da instituição. O sentimento de falta de clareza nas informações esteve presente nas respostas. Decisões tomadas e impostas eram constantes no dia-a-dia organizacional, conforme respondido por alguns entrevistados. Estes alegaram só ter conhecimento de algumas mudanças de rotina e estruturais quando já não havia possibilidade de tentar argumentar ou apresentar opiniões sobre as mesmas. Principalmente, sentiram-se diretamente afetados por essas drásticas transferências de execução de tarefas e de processos:

[...] faltou, inclusive, capacitação e treinamento para essas mudanças. Fomos obrigados a mudar, sem sermos consultados e, ainda por cima, se a gente não se adaptasse rapidamente, poderia ser demitido. De repente, [...] mudaram o sistema que a empresa trabalhava e a gente tinha que aprender a usar ele na 'marra', sem treinamento e sem ninguém, com todo o conhecimento necessário, que pudesse ensinar direito como utilizar esse sistema. (Auxiliar de secretaria 2)

Do mesmo modo, há características do contexto organizacional que os indivíduos identificaram, direta ou indiretamente, como fatores que dificultaram o reconhecimento de que esse processo seguiu caminhos de clareza e justiça. Como exemplo disso, tem-se o sentimento de não ter sido apresentada a eles uma política de recursos humanos, principalmente e diretamente pontuando um plano de cargos e salários, que poderia fazer desabrochar o interesse pela continuidade da caminhada profissional; falta de definições quanto ao futuro da instituição, ou suas perspectivas; constantes preocupações com demissões, pois não existem diretrizes e critérios definidos e transparentes para avaliação de desempenho; diferenciação no modo como a instituição trata e valoriza os diferentes grupos de empregados, ou seja, um distanciamento exagerado no tratamento dos empregados conforme os níveis hierárquicos e, principalmente, a forma e condução das informações institucionais. Muitas

vezes, as notícias chegavam pelos corredores antes mesmo de serem oficializadas pela instituição:

Era frustrante saber, nos corredores ou no cafezinho, que alguma coisa iria mudar no seu setor, antes mesmo do seu próprio chefe te falar [...], a gente ficava até com medo de almoçar junto dos colegas porque sabia que poderia ficar sabendo de alguma notícia do seu próprio setor por outras pessoas que nem era daquele setor. (Auxiliar administrativo1)

Na contramão desse olhar, outro entrevistado diretamente envolvido no processo de reestruturação alega que:

[...] dentro do possível, houve clareza sim [...], pelo menos nos macro processos todos os funcionários eram comunicados das mudanças. É lógico que as decisões estratégicas não podem ser divulgadas de forma ampla, mas as decisões que diziam respeito a todo o contexto da instituição eram comunicadas aos funcionários. (Pró Reitor Administrativo)

A demonstração de preocupação em cuidar das pessoas é enfatizada sistematicamente pelos entrevistados responsáveis diretamente por muitas decisões tomadas. Apesar disso, reconhecem que, em algumas situações, houve a necessidade de apenas comunicar as decisões, pois partilhar de todas as informações não se tornava uma estratégia inteligente, principalmente porque a instituição também recebia pressão do mercado externo, seja de sindicatos, bancos, financeiras, agências reguladoras ou mesmo das concorrentes, que claramente, procuravam se aproveitar dessas situações de fragilidade para obter informações confidenciais e sigilosas:

Entendemos naquele momento que compartilhar todas as informações não era a melhor atitude a ser tomada [...] o ambiente estava muito instável e as pessoas vulneráveis as incitações dos sindicatos. [...] até mesmo nossos concorrentes procuravam nossos alunos conjecturando sobre fechamento de cursos com a alegação que a instituição estava entrando em processo de falência [...], fato esse que causou também problemas na relação com alunos e funcionários. (Gerente jurídico)

Muitos concorrentes tentavam obter informações privilegiadas para usar contra a instituição, principalmente para desestabilizar os funcionários e também os alunos, que, por esse motivo, poderiam até mesmo solicitar transferência para outra instituição para se precaver quanto a uma possível e disseminada informação sobre “[...]”

falência da instituição, o que poderia gerar grandes problemas na continuidade de sua formação acadêmica”, como conta o Gerente financeiro.

É natural e compreensível, nas organizações que passam por um processo de reestruturação, não divulgar todas as informações, pois elas podem ser consideradas estratégicas para uma retomada de rumos ou mesmo para evitar o pânico generalizado, fator crítico nos momentos de crise institucional, segundo Lima e Queiroz (2003). No ambiente interno, a transparência é fator determinante para a cooperação das equipes. Porém, muitas vezes se torna necessário algum sigilo antes de algumas decisões tomadas serem colocadas em prática. Isso pode trazer benefícios e evitar conflitos e desgastes desnecessários, fora do momento certo.

As informações, consideradas pelos gestores como de importância para a comunidade interna, foram amplamente divulgadas, mesmo que de forma vertical, sem ouvir os envolvidos diretamente no processo ou nas decisões tomadas:

[...] os critérios utilizados foram pesados em função da importância e necessidade de sua divulgação. [...] não se pode pensar muito, infelizmente, num processo de justiça, por que cada um acaba tendo seu senso de justiça e onde afeta a vida das pessoas [...], o senso de justiça acaba sendo deturpado, né? Mas a clareza, eu acredito que foi algo que ocorreu o tempo todo, as coisas foram faladas, foram ditas mesmo nos piores momentos. (Pró Reitor Administrativo)

Mesmo assim, os gestores alegam que muitas informações foram repassadas com antecedência, com a intenção de alertar os funcionários de que o momento pelo qual a instituição passaria seria longo e com muitos espinhos no caminho. Muitas vezes, por falta de habilidade, conhecimento ou mesmo de critérios (o que pode levar a uma falta de controle da situação, principalmente pelo excesso de pressão interna e externa), as decisões podem ser consideradas injustas na avaliação pessoal, mas precisam ser analisadas, também, de forma coletiva.

Como parte do processo de reestruturação e necessitando equilibrar suas contas, a instituição, como critério de equalização financeira, efetuou um estudo sobre os salários e as funções internas. Como havia um desequilíbrio entre a folha de pagamento

e as despesas, esse foi o primeiro ponto a ser atacado de forma contingencial. Vários salários estavam bem acima do mercado e havia também funções consideradas, naquele momento, como desnecessárias e criadas pelas gestões anteriores para atender a “ vaidades hierárquicas”, argumenta o Gerente jurídico. Tornava-se necessário iniciar o processo de reestruturação pelo quadro de funcionários. Um grande número de docentes e funcionários administrativos, que tinha seus salários acima dos praticados pelos concorrentes, foi desligado após a constatação dessa discrepância, observada por meio de uma pesquisa de mercado feita pelo setor de gestão de pessoas.

O critério foi transparente e claro, mesmo se entendendo que poderia não ser considerado como o mais justo, mas que era necessário para a instituição naquele momento. A instituição tomou essa decisão de forma segura, sabendo que poderia perder alguns valores intelectuais. Mas, naquele momento, os salários eram a base para a redução de despesas. Além disso, entendia-se que seria possível motivar funcionários de base, proporcionando a eles a oportunidade de serem reconhecidos profissionalmente, ao assumirem as posições antes ocupadas por seus superiores (que já contavam mais de uma década nos cargos), possibilitando-lhes a progressão na carreira profissional com um novo desafio. Os altos salários praticados pela instituição se originavam de outro contexto de mercado, mais favorável, quando foram tratados de forma familiar e paternalista, forma de trabalho das gestões anteriores.

[...] e a gente sabia que tinha muita gente que ganhava salário muito alto e nem *vinha* muito trabalhar, mas era parente do reitor. [...] aí eu concordei quando essas pessoas foram demitidas [...], até mesmo porque *teve* gente que foi promovida pra esses cargos e a gente sabe que esses mereciam [...]
(Vigia)

Contudo, também é interessante analisar as expectativas dos novos agentes profissionais que assumiram os cargos e funções nesse processo. Muitos funcionários que receberam uma oportunidade para mostrar seus talentos e habilidades trabalhavam há muitos anos na instituição e tinham poucas perspectivas de crescimento. Com a nova oportunidade, geraram a expectativa de receber os altos salários de seus antecessores. Porém, ao perceberem que teriam aumentadas suas responsa-

bilidades, pressão e cobranças por resultados, mas seus salários não seriam equiparados aos de seus antecessores, alguns funcionários foram tomados pela insatisfação. De acordo com Adams (1965), quando uma pessoa acredita que a recompensa pelo seu trabalho é menor do que a obtida por outros, ao comparar seu trabalho e resultado com o trabalho e resultado desses outros, percebendo uma relação desigual, essa pessoa experimenta uma sensação de tensão, o que é confirmado pelas palavras a seguir:

A gente até recebeu a oportunidade de crescer e mostrar nosso valor, isso eu concordo, [...] mas os salários não eram igual ao dos [ocupantes dos cargos] anteriores. A gente *tava* trabalhando mais, recebendo mais responsabilidade, mas não tinha o mesmo salário. Isso eu não achei justo [...], aí a gente desanima, porque tem mais trabalho, mas o salário não cresceu junto.
(Assistente financeiro)

Mesmo com a redução dos valores salariais de alguns cargos, os novos ocupantes dos cargos surgidos com as demissões foram agraciados com um considerável aumento se comparado aos seus salários nas funções anteriormente exercidas por eles. Na tentativa de demonstrar aos funcionários que os salários anteriormente praticados eram inviáveis, a instituição apresentou uma perspectiva de crescimento de forma sustentável, o que garantiria os empregos e salários daqueles que ainda se mantinham no quadro de funcionários. As oportunidades foram proporcionadas para aqueles funcionários que desempenhavam, com desenvoltura e qualidade, suas tarefas. Foi a oportunidade de surgirem novos talentos e deixar que aqueles, que ficariam escondidos por trás de uma função operacional, por muitos anos, aparecessem e desenvolvessem suas habilidades, demonstrando sua capacidade para assumir novos desafios. Segundo Herzberg (1997), esses são fatores motivacionais, que estão ao alcance dos indivíduos, por dependerem de seu empenho pessoal.

Ao serem questionados sobre quais ações poderiam auxiliar no resgate da credibilidade daqueles funcionários que permanecem na instituição após todo o desgaste emocional, uma resposta surge de forma incisiva: plano de cargos e salários. Fica evidente a importância desse item para aqueles que continuam na instituição, para que possam planejar suas vidas profissionais e pessoais. A importância de se ter um ambiente estável e seguro para trabalhar também foi indicada como um fator consi-

deravelmente positivo para trazer tranquilidade e boas condições de trabalho. Segundo um dos entrevistados, muitas vezes:

[...] o discurso da direção geral era horizontal, mas as atitudes eram verticais. Acho que seria importante a gente poder participar mais, dar nossa opinião, falar mais. [...] somos os mais afetados em tudo o que acontece, mas não somos tão ouvidos como eles [os gestores] alegam que somos. (Auxiliar de secretaria 1)

Transparência e participação nos processos são algumas das ações indicadas como favoráveis ao resgate da motivação e satisfação no trabalho. O contexto de um ambiente de mudanças, que ainda é o vivenciado pela instituição, resulta em grandes perdas, de restrições e descrenças. Sobre a credibilidade interna da instituição, um dos relatos é de que:

[...] mudança é algo que realmente traz sofrimento às pessoas, nós não conseguimos ter uma dimensão exata desse sofrimento, mas é algo que afeta as famílias de uma forma indireta ou até às vezes diretamente, né? Afeta a saúde das pessoas [...], não tem como não ser um processo dolorido pra todo mundo, né? Para os gestores também, por mais que eles estejam seguros do que estão fazendo e à frente do processo, eles também sofrem, porque, as injustiças podem ocorrer sem perceber que estão ocorrendo. A informação, por mais transparente que seja, do lado da gestão, para ser passada e para que as decisões sejam tomadas, ela tem que ser alimentada por informações; e é num contexto desses, em que as relações de confiança estão prejudicadas, que o gestor recebe todas as informações, né? Não é possível de ser conferida também pra saber a fidedignidade pra que ele possa também a partir dessa informação recebida tomar uma decisão. Você recebe muitas informações de todos os lados, de todas as fontes e tem que tentar extrair algo dali pra que uma decisão justa, algo que seja bom pra todos, seja tomada então [...]. (Pró Reitor Administrativo)

As decisões tomadas mexem diretamente com todas as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, no processo. As famílias são afetadas, os amigos, os relacionamentos, os estudos, o lazer, o divertimento. Existe uma carga emocional muito forte envolvida nesse momento e o que aparece como preocupação, tanto por parte dos gestores, quanto por parte dos funcionários, é o cuidado com as consequências das decisões que são tomadas. Algumas dessas decisões são conscientes e necessárias (segundo o julgamento dos gestores entrevistados) e outras surgem pelo contexto de o ambiente externo, que as justificam.

Aos demitidos sobrou o exercício de lidar com as emoções de perda de vínculo e da rejeição; aos que ficaram e que foram mantidos em seus cargos ou realocados, o exercício de lidar com a ausência de liderança referencial e de colegas que, juntos, eram fonte de identificação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões obtidas no presente trabalho baseiam-se tanto na revisão de literatura como no trabalho de campo. No que diz respeito aos conceitos de motivação, é importante reconhecer que são, em sua grande maioria, estudos feitos por psicólogos, com o intuito de entender as reações das pessoas. Fazer uma pesquisa em um mestrado em Administração, com o olhar de um administrador, mas direcionado para a tentativa de entender os fatores motivacionais envolvidos em um processo organizacional de mudanças, tornou-se um desafio interessante. A escolha do tema e da unidade de análise foi acertada porque permitiu conhecer a realidade por vários ângulos diferentes. Entrevistar pessoas que trabalham há muito tempo no mesmo ambiente, e que passaram por uma quebra radical de paradigmas, trouxe percepções diferentes, de acordo com o envolvimento que o cargo ocupado permitia, com o conhecimento das informações relevantes que indicam o motivo de algumas respostas divergentes e tão dicotômicas umas das outras.

Ao final deste trabalho, considera-se que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado, pois os pressupostos identificados para o trabalho de campo foram respondidos, conforme agrupamento apresentado no QUADRO 6.

Cada um dos objetivos específicos foi cumprido, e o processo de reestruturação da instituição pesquisada foi contextualizado; foram identificadas as percepções dos funcionários sobre clareza, transparência e senso de justiça; identificadas as motivações relacionadas às expectativas de crescimento financeiro e profissional dos funcionários e analisado o ambiente de trabalho organizacional, identificando os elementos envolvidos durante o processo.

Conceituar e contextualizar a reestruturação, mesmo que apenas como pano de fundo para a pesquisa, também se tornou interessante porque, além da crise naturalmente gerada por inadimplência dos discentes, a mudança de uma gestão famili-

ar, que se mantinha por três décadas, traria uma nova forma de gestão da instituição. De certa forma, também se torna natural esse processo iniciar-se de uma maneira radical. Para se quebrarem as possíveis resistências advindas do processo de mudanças geradas por uma crise institucional, fez-se necessário tomar atitudes, de certa maneira, duras e pesadas.

QUADRO 6 – Elementos envolvidos na reestruturação e as características percebidas

ELEMENTO ENVOLVIDO NA REESTRUTURAÇÃO	CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS
Origem da reestruturação	Desequilíbrio financeiro entre a folha de pagamento e as receitas, gerado principalmente por falhas administrativas; e crises econômicas externas que afetaram diretamente a instituição.
Ações de mudança	Mudanças radicais de modelo de gestão causando um choque de gestão, por se tratar de quebra de modelo utilizado durante mais de três décadas. Geraram desconfortos e um grande número de desligamentos no início do processo.
Expectativas oriundas das mudanças	Preocupação quanto à estabilidade e empregabilidade, além das mudanças de atividades e rotina de trabalho.
Influência nos relacionamentos interpessoais internos e no convívio social	Desgastes de relacionamento gerados por tensão e pressão acima do esperado. Transferência da carga de desgastes emocionais do ambiente de trabalho para a vida pessoal.
Atitudes autoritárias e técnicas de intimidação por parte da Direção Geral	Decisões autoritárias e verticais, sem a participação por parte dos agentes diretamente envolvidos no processo. Não foi identificada nenhuma atitude de intimidação nas decisões.
Resistência e boicote	Queda considerável na produtividade e insatisfação quase generalizada
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional	Reconhecimento de surgimento de oportunidades geradas por benefícios acadêmicos que proporcionaram mudanças na carreira profissional.
Justiça e clareza nos critérios utilizados no processo	Divergência nas opiniões: o sentimento de justiça é reconhecidamente pessoal nas respostas e também houve diferentes opiniões sobre a clareza e transparência nas informações aos funcionários.
Desempenho e salário como elementos definidores de tomada de decisão	Para a equalização financeira, os salários foram fatores importantes nas análises de reordenação da estrutura organizacional, bem como o desempenho dos funcionários foi relevante para as realocações nos diversos setores e o surgimento de novos desafios.
Possíveis ações para resgatar a credibilidade interna	Elaboração e implementação de um plano de cargos e salários. Maior transparência nas relações institucionais que diretamente afetam os funcionários operacionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, observou-se que a maneira paternalista com que os funcionários eram tratados, na gestão anterior, prejudicou a passagem pelo processo de reestrutu-

ração. Como as informações não eram repassadas por completo, os funcionários usavam da imagem de que tudo corria bem para concluir que não havia fragilidades no ambiente organizacional. Para muitos, a crise surge como uma novidade inesperada e sem muito sentido, pois, a princípio, tudo estava bem. Percebe-se, então, que a comunicação das informações sempre foi um fator negativo nas relações gestores e funcionários. As palavras abaixo confirmam essa preocupação:

Entender o processo é examinar criticamente o contexto, os antecedentes, o movimento e a história das mudanças, mantendo ao mesmo tempo um olho analítico nas teorias da organização atuais que possibilitam essa análise (WILSON, 1995).

Portanto, não se deve pensar que é possível passar por um processo desgastante e tenso, como uma reestruturação, sem que resistências e insatisfações desabrochem. É mais fácil aceitar as mudanças se as pessoas conseguirem compreender que, alterando a maneira de pensar e agir, sua satisfação relativa será maximizada. De acordo com Motta (2001), “a reação do indivíduo diante da mudança dependerá da sua personalidade, da sua experiência de vida”. As manifestações de resistência também se originam dos apegos ao passado, aparentemente mais saudoso, ou, como se diz na expressão popular “do tempo das vacas gordas”. Com a velocidade das mudanças e a necessidade de sair da “zona de conforto”, tornam-se quase espontâneas as reações emotivas, como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia.

As entrevistas proporcionaram uma leitura de um discurso, em sua maioria, tomado por fortes conteúdos emocionais, desabafos e críticas apaixonadas, talvez porque alguns dos entrevistados encontraram, diante de si, a oportunidade para deixarem suas emoções fluírem. Mesmo assim, é importante destacar que existe nos discursos, mesmo que de forma velada, o reconhecimento de que a maneira como a gestão anterior administrava a instituição, dificilmente haveria a possibilidade de surgirem oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional da maioria dos funcionários, há anos trabalhando na instituição, sem perspectiva nenhuma de progressão em suas carreiras profissionais.

Finalizando as investigações feitas por meio das entrevistas, pode-se afirmar que a motivação se desgastou no decorrer do processo de reestruturação. Fica evidente, entretanto, a demonstração de emoções e fortes sentimentos de laços fraternais quando se fala de continuar trabalhando na instituição após toda essa fase de rupturas e mudanças radicais, e também ficam perceptíveis discursos de realização profissional e pessoal oriundos das mudanças.

De certa forma, as mudanças nem sempre acabam sendo bem-vindas. Durante o processo de mudança, as pessoas constroem um imaginário que corresponde à sua realidade, ao que elas acreditam. A dificuldade em conseguir visualizar o futuro leva à aversão ao risco, a atitudes defensivas que dificultam o processo e à aprendizagem de novos valores (MOTTA, 2001). O novo sempre traz insegurança e resistência, mas também aparece como oportunidades e possibilidades diversas. É a esse outro olhar que a instituição precisa se apegar para trazer de volta a satisfação e motivação para a equipe de trabalho, que sobreviveu ao momento de turbulências e à crise institucional. Para quem continua na caminhada, fica a sensação de que as coisas podem melhorar: o pior já passou, o passado ficou para trás. Para a instituição, é uma preciosa oportunidade de dar a volta por cima e de se reerguer, com o apoio dessas pessoas que, além da dedicação profissional, sentem-se parte da história.

Como sugestão de estudos futuros, fica a possibilidade de maior aprofundamento em um assunto de tanta importância para as relações humanas e profissionais do novo século. A preocupação com o comportamento humano dentro e fora das organizações interfere no desenvolvimento pessoal e institucional. Outro aspecto relevante seria um estudo sobre como redesenhar o processo de reestruturação a partir dos aspectos motivacionais.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchanges. In: BERKOWITZ L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, 1973, *apud* FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 2, p.33-42, mar./abr.1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901995000200006.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2011
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BAGNO, R. B. **Liderança tecnológica intermediária e sistema intraorganizacional de inovação: construindo novas competências tecnológicas em uma subsidiária brasileira da indústria automobilística**. 2007. 204 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETZ, E. L. Two test of Maslow's theory of need fulfillment. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], 1994.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de Luiz Henrique Baptista Machado. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, 15 dez. 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16478&Itemid=1107>. Acesso em: 21 jul 2012.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FINI, M. B. Motivação e clima organizacional. **Relações humanas**, [S. l.], n. 10, p. 14-19, set. 1990.

GABRIEL, Y. Organizational nostalgia – Reflections on “the golden age”. In: FINE-MAN, S. (Org.). **Emotion in organizations**. London: Sage, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, G.; RECHTMAN, M.; LIMA NETTO, R. **NovaEstrutura – reinventando sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

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

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYNIDERMAN, B. B. **The Motivation to work**. 2nd. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

HIRSCH, P.; DE SOUCEY, M. Organizational Restructuring: Rhetorical and Structural Implications. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 32, p. 171-189, 2006. Disponível em: <http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/the_rhetoric_of_restructuring>. Acesso em: 27 jul. 2011.

IMI – Instituto Metodista Izabela Hendrix. 2011. Disponível em:
<<http://www.izabelahendrix.edu.br/novo/historia.php>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and leaders guide it**. New York: Free Press, 1992.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional – uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, K. C. E.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, M. C. R.; QUEIROZ, S. S. de. Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Rev. Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jun. 2003. Disponível em:
<http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 ago. 2010.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1970.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, M. J. L. B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1995.

REIS NETO, M. T. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2004.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A satisfação dos profissionais de informática – expectativas e percepções. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE FORMAÇÃO – CATI, 1., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CATI, 2004.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. **Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional:** uma visão complementar. RAE, [S. I.], v. 4, n. 1, art. 7, jan./jun. 2005.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional.** RAE, [S. I.], jul./set. 2003.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Ciências da Administração**, [S. I.], v. 12, n. 26, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14087>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SOUZA, C. P. Silva; LIMA, L. L. Barros; MARQUES, A. A. Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma empresa júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons, 1964.

WILSON, D. C. **A Strategy of Change**. London: Routledge, 1995.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**: uma abordagem preliminar. RAE, [S. l.], jul./ago. 1992.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Quais foram as principais ações que permearam a mudança na instituição de ensino superior e de que maneira elas afetaram as suas funções?
- 2) Em sua opinião, o que originou a reestruturação realizada na instituição?
- 3) No momento que antecede a reestruturação, um ambiente de incertezas e ambiguidades predomina no ambiente organizacional. De que maneira os rumores sobre a reestruturação afetam as expectativas quanto ao atendimento das necessidades pessoais básicas do dia-a-dia e a possível estabilidade profissional que se esperava na instituição?
- 4) De que forma o processo de reestruturação influencia nos relacionamentos interpessoais com os membros da organização e com outras pessoas do seu convívio social?
- 5) As manifestações dos funcionários envolvidos na reestruturação podem estar associadas à forma de condução do processo. Em algum momento você percebeu atitudes autoritárias ou o uso de técnicas de intimidação na condução das atividades de reestruturação? Como foi a condução deste processo?
- 6) Quais foram as principais resistências das pessoas envolvidas na reestruturação em relação à maneira como foi conduzido o processo? Houve alguma manifestação de baixa de produtividade ou mesmo sabotagem por parte dos envolvidos? Caso positivo ilustre com alguma situação.
- 7) A mudança estrutural pode representar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para algumas pessoas. Você percebeu se houve a manifestação deste comportamento no processo de reestruturação? Favor justificar a sua percepção.
- 8) Uma das dificuldades no processo de reestruturação é adotar critérios justos para proceder às ações reestruturais. Em sua opinião, houve justiça e clareza nos critérios usados na reestruturação? Por quê?
- 9) Desempenho do funcionário, salário, benefícios e cargo são elementos que podem definir os rumos de um processo de reestruturação. No seu ponto de vista, estes fatores foram levados em conta? Por quê?
- 10) No seu ponto de vista, quais as ações que podem auxiliar no resgate da credibilidade daqueles funcionários que permaneceram na instituição após o desgaste emocional decorrente da reestruturação?

11) Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar de dizer e de comentar que, por sua participação e por sua visão seja importante para o tipo de estudo que estamos fazendo?