

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Mudança Organizacional e Motivação – Um estudo qualitativo
sob a ótica do colaborador

RITA AUGUSTA TRINDADE FERREIRA

MARÇO – 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Mudança Organizacional e Motivação – Um estudo qualitativo
sob a ótica do colaborador

RITA AUGUSTA TRINDADE FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO PENA

MARÇO - 2019

Agradecimentos

Pela oportunidade de realizar este trabalho e pelo conhecimento adquirido agradeço do fundo do coração:

Ao meu Orientador Professor Doutor Nuno Pena, por ter aceite acompanhar e orientar esta etapa tão importante, pelos conhecimentos partilhados, pela aprendizagem, pelos desafios colocados, pela paciência e acima de tudo pelo enorme incentivo em todos os momentos para fazer mais e melhor. Um sincero e enorme obrigada.

Um segundo e sincero agradecimento deixo à minha família, à minha mãe, avó e irmã pelo apoio e suporte incondicionais, pela paciência e pelo amor. Um especial obrigada à minha irmã gémea que acompanhou lado a lado esta jornada e que mais do que irmã é uma companheira de guerra. Esta tese é ainda especialmente dedicada ao meu Pai que, apesar de não estar presente entre nós, está sempre nos nossos corações. Com enorme saudade, esta tese é para ti.

Ao meu namorado, pelo companheirismo e amor. Por saber sempre o que dizer, por acreditar sempre em mim. Obrigada por seres quem és e por estares sempre ao meu lado.

Um especial obrigada à minha querida amiga Mada pela partilha de conhecimento, suporte e apoio sempre que precisei. Mas acima de tudo, obrigada pela amizade verdadeira.

Aos meus amigos que sempre me acompanharam e que estiveram presentes nesta etapa, um gigante obrigada pela constante preocupação, apoio e conforto.

Não podem ficar de fora deste sincero agradecimento as pessoas que se disponibilizaram para que esta investigação fosse possível. O contributo de cada um de vós, enquanto participantes, foi imprescindível, mas mais do que isso obrigada pela aprendizagem que cada um me proporcionou. Espero que este estudo esteja à altura de cada um de vocês.

A todos, o meu sincero e profundo obrigada.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico	3
1. Mudança Organizacional	3
1.1. Conceitos, definições e abordagens	3
1.2. Porque falham as mudanças? Causas e consequências	5
1.3. Estratégias para gerir a mudança organizacional	7
2. Motivação nas Organizações	8
2.1. Recompensas e Motivação	11
2.2. A importância da comunicação e da liderança na motivação	13
Capítulo II – Metodologia e Dados	16
1. Metodologia	16
1.1. Seleção de entrevistados	16
1.2. Recolha de dados	17
1.3. Análise de dados	18
Capítulo III – Análise de Resultados	18
Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	32
Referências Bibliográficas	36
Anexos	43

Resumo

O estudo teve como objetivo compreender, através de uma metodologia qualitativa, como são experienciados processos de mudança organizacionais. Pretende-se compreender de que forma processos de mudança afetam a motivação dos colaboradores, identificando os principais elementos que têm um impacto nessa motivação, seja este positivo ou negativo. O acesso aos 17 sujeitos que compõem a amostra foi realizado através do método bola de neve e a recolha de dados através de entrevistas semi-diretivas. Os resultados permitiram concluir que os colaboradores, quando se deparam com mudanças organizacionais não se sentem motivados. No geral, os colaboradores tendem a resistir à mudança desde a sua fase inicial, sendo que a resistência tende a ser expressiva nessa fase, perdendo intensidade com o tempo. A falta de motivação nestes processos é explicada tanto por aspetos extrínsecos, como a perceção de inexistência de uma relação de troca equitativa entre esforço para a mudança e o salário auferido; como por aspetos intrínsecos, como a falta de reconhecimento e valorização pela organização no processo de mudança. Apesar da desmotivação geral, existem elementos que tem um efeito positivo sobre a motivação dos colaboradores, nomeadamente a comunicação e a liderança. Os resultados permitem compreender que os processos de mudança podem ser otimizados no que toca à forma como são geridos, investindo na melhoria de um conjunto de elementos de natureza extrínseca e intrínseca que podem aumentar a motivação dos colaboradores, levando a que estes participem de forma mais positiva nos processos de mudança, contribuindo como resultado para o sucesso desses processos.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; Mudança Organizacional; Motivação; Organizações; Laboração Contínua; Colaboradores; Perceções; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The main goal of the present study was to understand, using a qualitative methodology, how organizational change processes are experienced. It is intended to understand how change processes affect the motivation of employees, identifying the main elements that have an impact on this motivation, whether positive or negative. Access to the 17 subjects included in the sample was performed using the snowball method and data collection through semi-directive interviews. The results allowed to conclude that employees, when faced with organizational changes, are not motivated. In general, employees tend to resist change from the initial phase, and resistance tends to be expressive at this stage, losing intensity over time. The lack of motivation in these processes is explained both by extrinsic aspects, and the perception of the absence of an equitable exchange ratio between effort for change and the salary earned; as by intrinsic aspects, such as the lack of recognition and appreciation by the organization in the process of change. Despite the general lack of motivation, there are elements that have a positive effect on employee motivation, namely communication and leadership. The results allow to understand that the management of change processes can be optimized, investing in the improvement of a set of elements of extrinsic and intrinsic nature which can lead to a rise in the collaborators motivation, making their participation in the change processes more positive, and contributing to the overall success of these processes.

Keywords: Change Management; Organizational Change; Motivation; Organizations; Continuous work; Employees; Perceptions; Human Resource Management.

Introdução

A mudança é uma característica da vida humana, social e organizacional. Conferindo especial atenção à mudança organizacional, esta nunca esteve tão presente nas dinâmicas organizacionais como no contexto atual, no qual mudar é muitas vezes o passaporte para o progresso das organizações.

No entanto, verifica-se que a maioria das iniciativas de mudança nas organizações tende a falhar, levando a que a mudança constitua um dos campos que mais inquieta os gestores contemporâneos. Isto pode ser justificado pelo facto de os processos de mudança enfrentarem um conjunto de obstáculos ao seu sucesso, refletindo-se esta realidade em múltiplos efeitos e consequências para as organizações e para as pessoas que as constituem. Um desses efeitos reflete-se, particularmente, ao nível da motivação (Kotter 2007).

Sendo a motivação crucial para que as pessoas detenham elevados níveis de desempenho nas organizações e, deste modo, para o sucesso organizacional, pressupõe-se que o sucesso dos processos de mudanças passa, pelo menos em parte, pela capacidade de motivar positivamente a força de trabalho para estes processos. Independentemente da mudança e da sua natureza, a motivação dos colaboradores pode então ser a resposta para o desenvolvimento bem-sucedido de iniciativas de mudança, combatendo assim a taxa de insucesso que estas tendem a comportar.

O presente estudo pretende compreender de que forma colaboradores atualmente envolvidos em processos de mudança organizacional encaram e lidam com esses processos, analisando o papel desempenhado pela motivação e percebendo, especificamente, se esta é influenciada pelo contexto organizacional e de que forma. Parte-se então da questão orientadora – em organizações atualmente em mudança, estarão os colaboradores envolvidos motivados e quais as causas fundamentais que contribuem para essa motivação (ou desmotivação)?

O objetivo é que os resultados possam contribuir para o sucesso dos processos de mudança organizacional, permitindo que as organizações desenvolvam ferramentas e

políticas motivacionais ajustadas a cenários de mudança – quer reproduzindo e investindo em fatores que influenciam positivamente a motivação dos colaboradores, quer corrigindo elementos com efeito negativo nessa motivação. Esta contribuição é particularmente importante se tomamos em consideração o facto de a investigação científica realizada no âmbito da Gestão de Recursos Humanos acerca destas variáveis ser particularmente escassa.

A investigação encontra-se organizada em três partes fundamentais – uma primeira parte, a qual diz respeito ao enquadramento teórico, revendo-se as principais linhas de literatura acerca da mudança organizacional, bem como acerca da motivação; uma segunda parte, a qual diz respeito ao estudo empírico, onde se conhecem as escolhas metodológicas realizadas e onde é realizada uma breve elucidação do trabalho de campo; e uma terceira parte, onde se analisam e discutem os resultados obtidos. Finalmente, são apresentadas as conclusões a que se chegou, alguns obstáculos enfrentados e sugestões para que possa ser desenvolvida investigação futura neste âmbito.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Mudança Organizacional

Antes as organizações mudavam quando necessidades urgentes o exigiam, hoje, estas tendem a provocar a sua transformação para responder à crescente competitividade, cumprir novas leis e regulamentações, introduzir novas tecnologias, novos produtos ou atender a variações nas preferências de consumidores ou parceiros (Hernandez e Caldas, 2001). Para Kotter e Schlesinger (2013) perante uma concorrência feroz e avanços tecnológicos, as organizações necessitam de mudar para se manterem competitivas e evoluírem. Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, p. 846), complementam afirmando que numa envolvente hipercompetitiva a mudança é um estado constante que permite às organizações manterem um ajustamento à envolvente possibilitando a sua sobrevivência. Contudo, Hernandez e Caldas (2001) alertam que a maioria das organizações ainda luta para conduzir mudanças de forma efetiva e eficaz, uma vez que são muitos os programas que tendem a falhar. Balogun e Hope Hailey (2004) apontam para uma taxa de 70% de insucesso das iniciativas de mudança, um valor preocupante tendo em conta que a mudança é uma condição-chave na sobrevivência das organizações. É este sentido que Cunha *et al.*, (2007, p. 840) afirmam que todas as áreas da ciência organizacional procuram hoje, mais do que nunca, o conhecimento dos fatores/condições que facilitam a mudança organizacional. Para os autores, independentemente de qual for o objetivo “(e.g., incrementos na motivação dos indivíduos, melhoria dos processos comunicacionais, redução dos desperdícios, manutenção ou reforço de vantagens competitivas, melhoria da produtividade)” a mudança é o campo de atuação que mais atrai e preocupa os gestores contemporâneos.

1.1. Conceitos, definições e abordagens

São três as componentes essenciais à mudança: a estrutura da empresa, as tecnologias utilizadas e as pessoas que constituem a organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p.250).

De acordo com Burnes (2004), a mudança é uma característica da vida organizacional quer a nível operacional, quer a nível estratégico, sendo crucial que as organizações tenham capacidade de identificar o que pretendem ser no futuro e como

gerir as mudanças necessárias para lá chegar. Segundo Mações (2017), a mudança é o movimento de uma organização de um estado atual para um estado futuro, tendo em vista a melhoria da sua eficácia e eficiência. Sendo uma passagem de uma fase para outra, o autor defende que a mudança implica uma transformação, mas também elementos de perturbação, desconfiança e rutura, dependendo da sua intensidade. Para Kotter (2007), a mudança é um processo que passa por diversas fases e requer a criação de um novo sistema, envolvendo necessidades como as de liderança e comunicação, imprescindíveis ao processo de mudança e à sua gestão. Já para Kokitsu (2012) a mudança é um processo de aplicação de pressupostos, conhecimentos, técnicas, instrumentos e atitudes para gerir o lado humano de cada indivíduo que necessita de mudar o modo como trabalha para alcançar os resultados da mudança.

Para que as mudanças organizacionais sejam bem-sucedidas é essencial que se faça uma boa gestão das mesmas, sendo a gestão da mudança a responsável por definir os objetivos da mudança e tendo como função alterar a posição atual de uma organização para uma nova posição (Bhatt, 2017). Segundo Moran e Brightman (2001, p. 111; cit. por Todnem, 2005) a gestão de mudanças é "o processo de renovar continuamente a direção, estrutura e recursos de uma organização para atender às necessidades em constante mudança dos clientes externos e internos". Já na perspetiva de Kokitsu (2012) a gestão da mudança é a disciplina científica que abrange as atividades que as organizações precisam de realizar para conduzir as pessoas para a mudança, levando-as a compreendê-la e a aceitá-la, sendo esta, a tarefa mais complexa quando se gerem mudanças.

As mudanças organizacionais podem ainda ser de diversas naturezas, consoante o estado em que são mais ou menos planeadas, mais ou menos antecipadas ou mais ou menos proativas (Cunha *et al.*, 2007). O espectro de abordagens à mudança é vasto, mas literatura existente tende a ser dominada por duas abordagens: *a mudança planeada e mudança emergente*.

Segundo Poole e Van de Ven (2004), a mudança planeada tem como objetivo melhorar a situação de uma organização e alcançar um estado final planeado, sendo a definição deste estado responsabilidade da gestão. Bartlett e Ghoshal (1994, 1995a, 1995b), acrescentam que a mudança planeada se refere à introdução de alterações nas organizações, sejam elas *hard*, (estratégia da organização, estrutura ou sistema) ou *soft* (pessoas ou processos). Um dos mais conhecidos modelos no âmbito da mudança

planeada é o de Kurt Lewin em que para mudar, as organizações precisam atravessar três fases – descongelar (*unfreezing*), mudar (*change*) e recongelar (*refreezing*) (Eldrod II e Tippett, 2002).

Contudo é necessário considerar a dinâmica da envolvente de negócios e dos ambientes organizacionais, onde pode surgir a necessidade de mudar repentinamente, salientando-se assim, a importância da abordagem à mudança emergente. Cunha e Rego (2002, p. 10 e 11) argumentam que compreensão da mudança emergente está na complexidade das interações sociais no sistema organizacional, a qual torna redutor o entendimento da mudança como um processo captável e da responsabilidade da gestão. Para os autores, a mudança é um processo auto-organizativo não planeado e enquanto a mudança planeada, sendo gerida e controlada, corresponde às intenções da organização, a mudança emergente resulta das interações no sistema e não da vontade de quem a gere.

1.2. Porque falham as mudanças? Causas e consequências

Apesar da mudança ser uma condição para a sobrevivência das organizações e do leque de abordagens e modelos à sua gestão ser amplo, a maioria das iniciativas ainda tende a falhar, comportando efeitos para as organizações e para as pessoas (Kotter e Schlesinger, 2013), sendo um deles ao nível da motivação.

Kotter (2007), afirma que existem consequências que derivam dos cenários de mudança que se refletem na perda de tempo, energia e dinheiro, mas sobretudo, em danos na motivação de gestores e funcionários. Na mesma linha de pensamento, Tefera e Mutambara (2016) num estudo acerca dos efeitos da mudança na motivação, constataram que as mudanças têm impactos negativos na motivação dos trabalhadores e que estes apenas se sentem mais motivados após a realização das mudanças. Os autores fazem alusão para a motivação constante ao longo do processo de mudança organizacional e não apenas depois das mudanças estarem implementadas, acreditando que a motivação está no centro do sucesso destes processos. Herzog (1991; cit. por Wood, 2009: 7; cit. por Mascarenhas, 2011), considera que a chave para enfrentar com sucesso mudanças organizacionais é a gestão das pessoas e da sua motivação no processo, mantendo um elevado nível de motivação dos envolvidos e evitando desilusões. Weber (2010; cit. por Soares, 2017) afirma que para que a mudança aconteça de forma positiva é essencial despertar a motivação dos colaboradores, sobretudo, a sua motivação intrínseca, sendo esta a que perdura mais no tempo. A verdade é que para muitos autores (Burke, 1992;

Kotter, 1996; Patterson, 1997; Ulrich, 1998; cit. Gilley, Gilley e McMillan, 2009) existem barreiras à mudança organizacional que podem surgir pela incapacidade de motivar os outros a mudar, pela falta de capacidades de comunicação e pela falta de capacidades para recompensar, reconhecer e valorizar os indivíduos que realizam o esforço para mudar. Compreendendo-se que, entre muitos aspectos, a motivação pode ser afetada por contextos de mudança nas organizações e que, sendo esta fundamental ao bom desempenho das pessoas e, conseqüente, ao desempenho organizacional, deve direcionar-se um olhar atento sobre estas questões.

Não obstante, Cunha *et al.*, (2007, p. 850), destacam dois tipos de fatores que consideram estar na origem do fracasso das iniciativas de mudança nas organizações: (1) fatores psicológicos que, se traduzem, sobretudo, na questão da resistência à mudança e (2) fatores organizacionais, ligados à condução incorreta dos processos de mudança.

Entre as diversas causas do insucesso da mudança, a resistência parece ser a protagonista. Segundo Oreg (2006), o termo resistência tem sido utilizado na literatura sobre mudança organizacional como uma explicação do motivo pelo qual os esforços para introduzir mudanças nas organizações falham. Coghlan (1993) afirma que existe a tendência para considerar a resistência como uma barreira à mudança bem-sucedida, levando, segundo Hernandez e Caldas (2001), a que esta seja encarada como fenômeno a ser superado assim que surgir. Por outro lado, Sales e Silva (2007) argumentam que a resistência é uma reação natural ao processo de mudança, com a qual os gestores devem estar preparados para lidar. Contudo, parece existir um padrão na literatura de que os colaboradores associam as mudanças a perdas, levando a crer que a resistência pode surgir porque os membros da organização tentam evitar conseqüências indesejáveis que a mudança possa trazer, como perder o emprego, perder colegas, entre outros e não porque não querem aceitar a mudança. Esta explicação contraria a ideia de que as pessoas são por natureza resistentes à mudança (Dent e Goldberg, 1999). Neste sentido, a teoria da reação propõe que as pessoas resistem às mudanças que ameaçam a sua segurança ou outros elementos importantes para elas (Ford, Ford e D'Amelio, 2008). Dent e Goldberg (1999) corroboram esta perspectiva afirmando que as pessoas não resistem à mudança, mas sim à perda de *status quo* (zona de conforto), à perda de remuneração ou à perda de conforto e segurança laboral e não à mudança em si. Também Guedes (2017), argumenta que apesar da resistência ser caracterizada por ações que visam comprometer o sucesso

da mudança, essas ações resultam da interpretação da mudança como uma ameaça, fazendo emergir sentimentos e emoções negativas que levam a comportamentos resistentes. Do Nascimento, Gouveia, Bortolotti e Ribas (2014), acrescentam que os processos de mudança causam incerteza e desconforto, afetando os indivíduos ao nível psicológico e emocional. Para Kotter e Schlesinger (2013) é natural que as pessoas afetadas pelas mudanças sintam alguma perturbação emocional já que estas envolvem sempre perdas e incertezas afetando as pessoas negativamente. Camara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 252) afirmam ainda que a resistência se traduz em consequências como perdas de lealdade, desmotivação, perda de qualidade, produtividade e absentismo.

Existem modelos teóricos que sugerem que a resistência é multidimensional, devendo ser entendida a partir de três componentes: afetiva (o que se sente pela mudança), cognitiva (o que se pensa sobre a mudança) e comportamental (ações/intenções sobre a mudança) (Oreg, 2006; Jones *et al.*, 2008). Este modelo de Piderit (2000), desenvolvido por Oreg (2006), mostra o valor de desenvolver modelos de percepções dos funcionários sobre a mudança organizacional. Os resultados permitirão revelar os fatores que contribuem para a aceitação/não aceitação dos funcionários à mudança; o que está na base da resistência; e como é que as pessoas encaram a mudança, auxiliando os agentes de mudança na adaptação de seus esforços de intervenção (Jones *et al.*, 2008).

Contudo, Kotter e Schlesinger (2013) afirmam que embora exista a consciência de que a resistência à mudança existe e que os seus processos tendem a falhar, comportando efeitos para as organizações e para as pessoas, são poucos os gestores que antes da sua implementação avaliam quem pode vir a resistir, porque razões e quem se encontra mais ou menos motivado para a mudança.

1.3. Estratégias para gerir a mudança organizacional

Têm sido discutidas estratégias que possam combater a resistência à mudança e auxiliar a sua gestão, podendo ser resumidas nas seis estratégias concebidas por Kotter e Schlesinger (2013): a) educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e suporte; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooptação e f) coerção explícita e/ou implícita.

a) *A educação e comunicação* podem facilitar a visão da necessidade da mudança, sobretudo, se for comunicada por gestores responsáveis pelo processo; b) *Participação e*

envolvimento, onde deve existir por parte das organizações e de quem inicia a mudança um esforço em ouvir os colaboradores, os seus concelhos e opiniões reforçando a sua importância no processo, podendo isso levar ao seu comprometimento e proporcionar vantagens às organizações na obtenção de informação por parte dos envolvidos; c) *Facilitação e apoio*, onde gestores e líderes podem transmitir aos funcionários um suporte emocional; d) *Negociação e acordo* onde as organizações podem lidar com a resistência através da atribuição de incentivos em troca da aceitação à mudança, conferindo aumentos salariais, recompensas, entre outros; e) *Manipulação e cooptação*, que podem ser utilizadas para influenciar as pessoas atribuindo-lhes papéis desejáveis nos processos de mudança obtendo com isso o seu apoio/aceitação; f) *Coerção*, onde os gestores podem levar as pessoas a aceitar a mudança através de ameaças explícitas/implícitas (despedimentos, perda de promoções, entre outros), sendo esta estratégia arriscada, uma vez que, as pessoas se sentem desrespeitadas devido a uma mudança forçada (Kotter e Schlesinger, 2013).

Utilizando uma ou outra estratégia, importa que as iniciativas de mudança se baseiem em abordagens sensíveis/adequadas para lidar com as pessoas (Kotter e Schlesinger, 2013), pois segundo Lawrence (1954; cit. por Cardoso, 2013), a forma como as pessoas são geridas no processo é que as faz resistir mais ou menos à mudança.

2. *Motivação nas Organizações*

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik e Nerstad (2017) defendem que a motivação dos colaboradores tem um impacto positivo sobre o seu desempenho individual, impactando consequentemente de forma positiva no sucesso organizacional. Khan, Durrani, Tauni e Aslam (2015) acrescentam que a motivação da força de trabalho permite acelerar o processo de aprendizagem, desenvolvimento e satisfação no trabalho, permitindo às organizações obterem vantagem competitiva no ambiente de negócios. Almeida (2013) corrobora, defendendo que colaboradores motivados constituem um dos mais valiosos fatores de competitividade para as organizações contemporâneas, não sendo por isso estranho que no centro das suas preocupações deva estar a motivação e que estas procurem desenvolver esforços no sentido de aperfeiçoar este fator de competitividade.

De acordo com Pinder (2014, p. 11), a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Na mesma linha de pensamento, Silva e dos Reis (2018, p. 78) argumentam que a motivação consiste no desejo de realizar elevados níveis de esforço em direção a determinados objetivos, estando por isso relacionada com aspetos como: o objetivo que diz respeito à direção do comportamento; o esforço que significa a intensidade do comportamento; e a necessidade que determina a persistência e duração do comportamento. Já Abbah (2014) define motivação como a unidade interna para satisfazer uma necessidade (não satisfeita) e atingir uma determinada meta, servindo como um procedimento que começa com uma necessidade fisiológica/psicológica e acaba por estimular a performance de um indivíduo no trabalho.

Em termos práticos, um funcionário motivado sente-se satisfeito com o trabalho, é leal, comprometido e apoia os objetivos da empresa. Pelo contrário, um funcionário desmotivado sente-se insatisfeito com o trabalho e pode trazer consequências negativas para as organizações, que se traduzem em indicadores como fraca produtividade, maior taxa de absentéismo, elevados níveis de cansaço, aumento do número de produtos defeituosos e acidentes no trabalho (Abbah, 2014).

Neste sentido, Kian e Yusoff (2015) chamam a atenção para a importância de se ativar o comportamento motivado. Para tal, as fontes de estímulo que incentivarão o indivíduo a comportar-se de determinada forma devem ser claramente identificadas pelas organizações. São muitos os autores e especialistas da área que afirmam que uma das formas mais eficientes de compreender a motivação e as suas fontes é através do uso da dicotomia *motivação extrínseca e motivação intrínseca*.

Para Silva e dos Reis (2018), a motivação extrínseca pressupõe que o comportamento humano pode ser planeado ou alterado através da utilização de recompensas ou punições. Nestes casos, a motivação surge dos incentivos ambientais, não sendo por isso a atividade em si que suscita prazer, mas sim a sua consequência. Já a motivação intrínseca refere-se a um conceito endógeno que tem origem no interior dos indivíduos, onde estar motivado significa sentir-se bem com as atividades realizadas e que suscitam prazer a quem as desempenha. Assim, quando os indivíduos se dedicam ao trabalho com a finalidade de alcançar objetivos ou resultados separados do trabalho em si, ou seja, por exemplo quando os funcionários conferem mais importância ao fator financeiro na hora de realizar o seu trabalho, encontra-se em causa a motivação extrínseca. Já quando um trabalho é inerentemente satisfatório e os funcionários são

motivados pelas suas tarefas enquanto trabalham, encontra-se em causa a motivação intrínseca. Podem entender-se como fontes de motivações intrínseca emoções e sentimentos ligados ao trabalho – como o desafio pessoal e intelectual, realização profissional ou autonomia no trabalho (Amabile *et al.*,1994, 2001; Kuvaas *et al.*, 2017). Deci (1972) destaca a participação dos colaboradores em tomadas de decisões e o enriquecimento de tarefas como formas de promover a motivação intrínseca.

Deve chamar-se a atenção para a ideia de Rainha (2016) de que motivação intrínseca não quer dizer que uma pessoa não procura recompensas, mas sim que as recompensas externas não são suficientes para manter uma pessoa motivada. Por outro lado, isto não significa que a motivação extrínseca e a intrínseca sejam opostas (Kian e Yusoff, 2015). Na verdade, apesar de analiticamente distintas, estas categorias devem ser utilizadas em conjunto de forma a criar um local de trabalho harmonioso. Contudo, os autores chamam a atenção para o facto de existirem fatores de motivação extrínseca que podem influenciar negativamente ou positivamente a motivação intrínseca e vice-versa, sendo o elemento-chave que determina esta influência, a autodeterminação. Amabile *et al.*, (1994) argumentam que qualquer fator extrínseco que estimule positivamente as competências do indivíduo, sem influenciar negativamente o sentido de autodeterminação, irá promover o aumento da motivação intrínseca¹.

Singh (2016) defende ainda que, para conhecer os fatores motivacionais que melhor atuam em determinado ambiente organizacional, é necessário ter em atenção as características da força de trabalho, no sentido de motivar de forma eficaz e eficiente, quer ao nível individual, quer grupal.

No âmbito do conhecimento dos fatores motivacionais em cada contexto organizacional e tendo em consideração que estes estão em permanente mutação, não podem deixar de ser tidas em consideração as teorias da motivação organizacional². Tratam-se de contributos essenciais à compreensão da motivação que as organizações devem ter em atenção na hora de desenvolver e otimizar as suas políticas e práticas motivacionais.

¹ Veja-se o exemplo o *feedback* que é considerado um fator extrínseco, este será capaz de motivar intrinsecamente um indivíduo quando o efeito do *feedback* aumentar a sua auto-competência e a autodeterminação (Amabile *et al.*,1994).

² Na presente investigação estas teorias foram revistas e analisadas, tendo-se construído uma síntese das mesmas que foi remetida para anexo – anexo A – com o intuito de servir de base à compreensão do campo da motivação e auxílio a toda a investigação.

2.1 Recompensas e Motivação

Segundo Khan *et al.* (2015), a motivação encontra-se ligada às recompensas que as organizações conferem aos seus colaboradores pelas atividades que desempenham. Isto significa que os colaboradores se sentem motivados e esforçam-se para atingir determinado objetivo quando percebem que o seu trabalho/esforço é recompensado³.

Tenha-se em atenção a definição de Safiullah (2014) acerca do termo recompensas – estas constituem o benefício recebido pelo desempenho de uma tarefa, tratando-se de um estímulo positivo que é mobilizado pelas organizações para reforçar determinado comportamento. Neste sentido, da Camara (2000) define sistema de recompensas como um conjunto de ferramentas que devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, podendo assumir uma natureza material ou imaterial, constituindo a contrapartida da atividade prestada pelos colaboradores. Para o autor, o seu principal objetivo é reforçar a motivação e a produtividade da força de trabalho nas organizações, já que as pessoas atuarão da forma que entendam que as levarão a receber recompensas. Também Jehanzeb, Rasheed e Rasheed (2012) afirmam que o papel das recompensas se reflete em elevados níveis motivacionais e na construção/manutenção de comprometimento organizacional, resultando em níveis de desempenho mais elevados.

Segundo Khan *et al.*, (2015), os estudos realizados no campo das recompensas têm demonstrado que organizações com políticas de compensação e recompensas atraem e motivam funcionários com maior eficácia. Já organizações com um sistema de recompensas deficitário não conseguem motivar os seus funcionários, resultando em desempenhos individuais/organizacionais reduzidos e problemas ao nível da retenção.

À semelhança do que acontece com a motivação, as recompensas podem ser analisadas a partir das componentes extrínseca e intrínseca. O modelo de articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler⁴ explicado por da Camara (2000), fornece uma visão global acerca das componentes de um sistema de recompensas. Na teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores higiénicos (cujo papel é evitar a insatisfação) são de natureza extrínseca – salário, segurança, condições de trabalho, relações interpessoais, supervisão, estatuto – e os fatores motivacionais, de natureza intrínseca –

³ Para uma compreensão desta ideia, do ponto de vista das teorias motivacionais, poderá consultar também a teoria do reforço de Skinner disponível na síntese de teorias, no anexo A.

⁴ Poderá consultar o manual – Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote – para uma visualização do modelo de articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler acima descritos.

reconhecimento, realização, crescimento profissional. Estes fatores correspondem aos patamares de necessidades de Maslow na sua teoria da hierarquia das necessidades, onde a base da pirâmide (necessidades fisiológicas, de segurança e sociais) corresponde aos fatores higiênicos e o topo (necessidades de auto-estima e auto-realização) corresponde aos fatores motivacionais. Estas componentes correspondem igualmente à dicotomia entre recompensas extrínsecas e intrínsecas estipuladas por Lawler, em que as recompensas extrínsecas correspondem à base da pirâmide em Maslow e aos fatores higiênicos em Herzberg e as recompensas intrínsecas ao topo da pirâmide e aos fatores motivacionais. No fundo, as recompensas extrínsecas podem ser vistas como o salário, benefícios, símbolos de estatuto, segurança e promoções e as recompensas intrínsecas como internamente ligadas ao trabalho, nomeadamente, a responsabilidade, autonomia, crescimento e progressão.

Deci (1972) sublinha que, apesar do sistema de recompensas extrínsecas comportar vantagens, para que o sistema motivacional humano funcione efetivamente é necessário equilibrá-lo com o sistema de recompensas intrínsecas, enfatizando a importância de envolver o trabalhador no trabalho e na organização.

Apesar de tradicionalmente ter sido atribuído ao fator financeiro grande poder motivador (Rasheed, Aslam e Sarwar, 2010), Rind (2002) chama a atenção o facto de nas várias teorias da motivação (Maslow, Herzberg e McGregor), este fator ser colocado no centro da motivação de curto prazo. A longo prazo, contudo, o dinheiro tende a perder poder, tornando-se necessário que os indivíduos sejam motivados por outros fatores, nomeadamente de ordem superior (Maslow), motivadores (Herzberg) ou de autorrealização (McGregor)⁵. Esta é uma das grandes vantagens das organizações em motivar intrinsecamente a sua força de trabalho, tendo fatores de ordem intrínseca um efeito motivacional mais duradouro (Rind, 2002).

Compreende-se que as organizações interessadas em motivar os seus colaboradores devam possuir um sistema de recompensas eficaz, eficiente e equitativo.

⁵ Estas ideias estão disponíveis, de modo mais aprofundado, na síntese de teorias no anexo A.

2.2. A importância da comunicação e da liderança na motivação

No âmbito da motivação em contexto de mudança revela-se essencial abordar brevemente aqueles que têm sido apontados como elementos cruciais nestes contextos: a comunicação e a liderança. Um dos mais conhecidos modelos em matéria de mudança organizacional, o modelo de oito passos de Kotter (2007)⁶, expressa exatamente a necessidade de uma coligação de liderança (passo 2) e de comunicação eficiente (passo 4), revelando-se aqui essencial abordá-los. Adicionalmente, a comunicação tem sido apontada como facilitadora dos processos de mudança nas organizações (Braga e Marques, 2008) e a liderança como um elemento imprescindível nesses processos (Cunha, 2014).

Segundo Cunha *et al.* (2007, p.434), a comunicação é o “aparelho circulatório” da vida organizacional, constituindo uma ferramenta para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Para Robbins (2005), uma boa comunicação é fundamental para a eficácia de qualquer organização em mudança. Varjão e Estender (2016) complementam, afirmando que a comunicação é uma ferramenta organizacional capaz de difundir mudanças. Robbins e Judge (2007, p. 368 e 369) acrescentam que a comunicação tem quatro funções: controlo (controla o comportamento das pessoas); motivação (promove motivação e esclarece os colaboradores); expressão emocional (permite que os colaboradores expressem os seus sentimentos); e informação (ajuda a tomar decisões, proporcionando aos colaboradores as informações que necessitam).

A comunicação em contexto de mudança organizacional contribui então para maior motivação, desempenho e comprometimento organizacional (Husain, 2013). Pelo contrário, Tefera e Mutambara (2014) afirmam que, se os funcionários percebem que a mudança não lhes é/foi devidamente comunicada, a sua motivação pode ser afetada, constituindo uma barreira ao sucesso da mudança. Cunha *et al.* (2007) complementam que, para que as pessoas se envolvam na mudança, a gestão deve comunicar as decisões tomadas e justificá-las, ao invés de se basear no sigilo, diminuindo a ansiedade inerente a qualquer processo de mudança. Levar a cabo um processo de mudança implica assim levar a cabo um processo de comunicação onde o objetivo deve ser envolver e motivar.

⁶ O modelo de oito passos de Kotter está disponível no anexo B.

Ninguém melhor que os líderes para envolver, comunicar e motivar as pessoas para a mudança organizacional. Os líderes detêm um papel fundamental em processos de mudança, devendo garantir que o esforço de mudança dos envolvidos é direcionado para o seu sucesso (Levy, 2011). Ramos (2009) acrescenta que uma liderança forte e adequada leva a uma maior motivação dos subordinados, conduzindo a melhores desempenhos.

A liderança pode ser definida como um processo dinâmico, onde se exercem influências sobre o indivíduo/grupo para impulsionar esforços para o alcance de objetivos. Trata-se de uma influência interpessoal exercida numa dada situação e conduzida através de um processo de comunicação para atingir determinadas metas (Chiavenato, 1992). Em contextos de mudança organizacional, Kotter (1990) afirma serem três as funções básicas da liderança: estabelecer uma direção, alinhar as pessoas e motivá-las. Gilley, Gilley e McMillan (2009) complementam esta perspectiva ao afirmar que são quatro as capacidades reunidas num líder que têm demonstrado taxas de sucesso organizacional: acompanhar, comunicar, envolver e motivar. São ainda diversos os autores (Schweiger et al., 1987; Covin e Kilmann, 1990; cit. por Gilley, Gilley e McMillan, 2009), que sugerem que o comportamento do líder durante a mudança é crucial, pois estes fornecem uma visão da mudança, dão suporte direto aos funcionários e moldam o comportamento apropriado para o processo, ajudam a criar estabilidade durante a mudança e a aumentar o compromisso dos colaboradores para com o processo, revelando-se o seu papel crucial nestes contextos.

Posta a revisão de literatura, a problemática central do estudo trata a motivação em contextos de mudança organizacional, procurando compreender de que forma a motivação dos colaboradores envolvidos em processos de mudança é impactada por esses processos e identificando quais os principais elementos que afetam, de forma positiva ou negativa, essa motivação.

A questão inicialmente apresentada - *Em organizações atualmente em mudança, estarão os colaboradores envolvidos motivados e quais as causas fundamentais que contribuem para essa motivação (ou desmotivação)?* – permitiu partir para a construção

de quatro objetivos, que possibilitaram estabelecer *à posteriori* as preposições de investigação, que constituem as dimensões de análise em estudo.

Um primeiro objetivo consiste em perceber se os colaboradores em organizações atualmente em mudança se encontram motivados ou não, tratando-se de um ponto de partida fundamental para compreender se processos de mudança têm impacto nas pessoas e nos seus níveis motivacionais, e averiguando a natureza desse impacto. Estabelece-se assim a primeira preposição – *As pessoas, enquanto colaboradoras em organizações atualmente em mudança, não se encontram motivadas [D1]*⁷.

De seguida, e decorrendo da primeira preposição, importa identificar as causas subjacentes a essa motivação/desmotivação, bem como a sua natureza. Trata-se de compreender exatamente o que motiva ou não os colaboradores em momentos de mudança organizacional, permitindo às organizações e, especialmente, a gestores de recursos humanos, aperfeiçoar esses fatores motivacionais. Formula-se assim a segunda preposição – *São fundamentalmente causas de natureza extrínseca, as que estão subjacentes à falta de motivação dos colaboradores envolvidos em contextos de mudança organizacional [D2]*.

Para uma compreensão da forma como os colaboradores percecionam a mudança, pressupõe-se ainda ser imprescindível compreender a sua reação a estas mudanças, sendo sobretudo interessante analisar esta reação desde uma fase inicial do processo, averiguando a existência de comportamentos resistentes e analisando se existiu ou não uma variação dessa resistência ao longo do processo, originando a terceira preposição – *A primeira reação dos colaboradores à mudança é a resistência, sendo que esta se mantém no decorrer do processo [D3]*.

Por fim, revela-se essencial compreender elementos indissociáveis do campo da gestão da mudança e que se pressupõem ser essenciais às boas práticas da mesma: comunicação e liderança. É fundamental perceber o papel que estes elementos detêm na forma como os colaboradores encaram as mudanças, sobretudo o seu impacto na motivação, formulando-se a quarta preposição – *A comunicação e a liderança desempenham um papel determinante (positivamente) na forma como os colaboradores encaram a mudança e no seu estado motivacional nestes processos [D4]*⁸.

⁷ D1; D2; D3 e D4 significam as respetivas dimensões de análise da investigação.

⁸ O modelo conceptual de investigação encontra-se disponível no anexo C.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA E DADOS

1. Metodologia

No presente estudo, sendo o objetivo explorar o impacto de processos de mudança organizacional na motivação dos colaboradores envolvidos nesses processos, tomou-se a opção de assumir uma abordagem qualitativa, a qual permite mais facilmente e aprofundadamente aceder às perspetivas dos próprios colaboradores sobre estes processos.

1.1. Seleção de entrevistados

A pesquisa qualitativa geralmente implica a utilização de uma forma qualquer de amostragem ou seleção de entrevistados. Neste caso, utilizou-se um método de amostragem estratégico. Uma relação estratégica entre amostra e universo pode tomar diversas formas, sendo que o objetivo comum é produzir, através da amostragem, um painel de entrevistados com um conjunto de experiências relevantes para os objetivos, sem necessitar de representar o universo diretamente (Mason, 2002).

Aqui, o objetivo foi construir um painel de entrevistados que partilhassem a experiência de estarem, no momento da recolha de dados, envolvidos como colaboradores em processos de mudança organizacional. Essa construção foi estratégica, no sentido em que foram intencionalmente selecionados indivíduos que partilhassem esta condição, partindo-se de um conjunto de indivíduos inicial, e a partir desses obtendo-se mais contactos (método de amostragem por bola-de-neve). Relativamente às restantes variáveis de caracterização procurou-se que existisse alguma variedade.

No final, foi obtida uma amostra de 16 entrevistados, pertencentes a seis organizações diferentes e com cargos profissionais associados a diversos setores de atividade. A maior parte dos participantes trabalha há pelo menos um ano nas organizações. Verificou-se existir um relativo desequilíbrio a nível do género na amostra final, com os participantes do sexo masculino sendo mais do dobro comparativamente com os de sexo feminino (11 e 5, respetivamente). Pelo contrário, a amostra apresenta um intervalo etário com uma variação significativa, com idades variando entre 23 e 43 anos. Também relativamente às habilitações literárias verificou-se existir alguma

heterogeneidade, variando entre o ensino básico e superior – sendo a maior parte do ensino secundário⁹.

1.2. Recolha de dados

A entrevista é um dos métodos de recolha de dados mais utilizados na investigação qualitativa, podendo estas ser mais ou menos estruturadas. No caso do presente estudo, recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, o que significa que os tópicos a mencionar na mesma foram definidos de acordo com os objetivos da investigação¹⁰, mas existiu flexibilidade no momento de aplicação para que estes fossem abordados na entrevista de acordo com a lógica do entrevistado.

Para tal, fez-se uso de um guião de entrevista¹¹, o qual inclui as temáticas a mencionar, mas que não foi seguido rigidamente, adaptando-se a cada entrevista e entrevistado. A estrutura das entrevistas realizadas pode então ser considerada flexível e fluida, não seguindo um conjunto ordenado de perguntas (Given, 2008).

Destaca-se que, para além das entrevistas realizadas aos integrantes da amostra, foi realizada ainda uma entrevista extra a um membro da coordenação da Comissão de Trabalhadores de uma das organizações – considerado como interlocutor privilegiado¹². Esta entrevista, que permitiu obter uma perspetiva adicional e enriquecedora relativamente às temáticas em análise, não seguiu a mesma lógica das restantes entrevistas realizadas – não foi utilizado o mesmo guião e, apesar de existir algum foco nas temáticas de interesse para a presente investigação, nomeadamente o contexto de mudanças organizacionais e a motivação, a entrevista não foi tão estruturada como as restantes.

A par disto, foi solicitada aos participantes autorização para que as entrevistas pudessem ser gravadas, para posterior transcrição e análise detalhadas, tendo-se respeitado minuciosamente este critério aquando da recolha de dados. No geral, o conjunto de entrevistas realizadas tiveram uma duração de quarenta e cinco minutos (duração média), sendo que num extremo obteve-se entrevistas com trinta minutos e num extremo oposto entrevistas com duas horas e trinta minutos.

⁹ A caracterização social e demográfica dos participantes encontra-se disponível no anexo D. Foram atribuídos aos participantes nomes fictícios e às organizações letras, no sentido de manter os seus anonimatos.

¹⁰ Esta ideia pode ser visualizada na operacionalização de conceitos e dimensões realizada na investigação e disponível no anexo E.

¹¹ O guião de entrevista utilizado na investigação encontra-se disponível no anexo H.

¹² Também a este membro entrevistado da comissão de trabalhadores foi atribuído um nome fictício, mantendo-se o seu anonimato e fazendo-se referência ao mesmo através da abreviatura ‘CT’ (Comissão de Trabalhadores).

1.3. Análise de dados

A forma como o investigador procede à análise do material recolhido é sempre uma consequência do tipo de material em causa e dos objetivos do estudo (Given, 2008). Neste caso, depois de proceder à transcrição das entrevistas, estas foram tratadas recorrendo ao programa de análise de conteúdo MAXQDA. Com este programa, as entrevistas foram codificadas, procedendo-se à seleção de segmentos de textos relevantes que foram depois organizados em categorias de acordo com os seus significados, de forma a facilitar a análise de conteúdo (Ryan e Bernard, 1994).

A análise de conteúdo consiste exatamente no processo intelectual de categorização de dados qualitativos textuais em categorias conceptuais, identificando padrões consistentes e relações temáticas (Dey, 1993; Given, 2008). Através deste método de análise, tornou-se possível organizar e interpretar os dados, chegando a um conjunto de conclusões acerca das temáticas em estudo¹³.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS

Apesar de nem todos os entrevistados fazerem parte da mesma organização, de estarem envolvidos em setores de atividade diferentes e desempenharem um conjunto diverso de ocupações profissionais e de como tal terem enfrentado um conjunto de mudanças de natureza variável¹⁴, estes têm como característica comum o seu envolvimento em processos de mudança organizacional ao nível do sistema de laboração. Para todos os entrevistados, o sistema de laboração em que trabalhavam transitou de um sistema tradicional, no qual trabalhavam de segunda a sexta-feira (podendo trabalhar opcionalmente aos fins-de-semana), para um sistema de laboração contínua – um sistema de laboração ao sábado, ao domingo, com turnos rotativos e noturnos obrigatórios, onde as organizações ‘*não param*’.

Através dos dados recolhidos, procurou-se compreender de que forma os entrevistados encararam e lidaram com os processos de mudança nas suas organizações, bem como analisar o papel desempenhado pela motivação nesses processos.

Foi possível verificar que existe uma tendência para a desmotivação em contextos de mudança organizacional, sendo comum os entrevistados afirmarem na sua maioria que

¹³ Para uma visão geral deste processo, encontra-se disponível no anexo F uma tabela que sintetiza a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

¹⁴ A caracterização do contexto de mudança organizacional está disponível no anexo G.

estavam mais motivados antes das suas organizações desenvolverem iniciativas de mudança.

“Um dos grandes impactos que estas mudanças vieram trazer foi mesmo a desmotivação para as pessoas que estão a sofrer na pele estas mudanças e isso reflete-se no ambiente que se vive ali, se entrares na empresa vês logo, sentes logo” (Eduardo, Organização A)

“Em termos motivacionais e emocionais sim é garantido que estas mudanças trazem impactos, no geral qualquer mudança traz. Uma pessoa quando está a trabalhar há vinte anos no mesmo esquema de trabalho e tem a sua vida organizada para aquele esquema, quando se depara com mudanças destas é extremamente complicado face a todas as alterações e sair da zona de conforto a que se está habituado, as rotinas diárias, é extremamente complicado para os colaboradores” (António, CT)

No geral, então, os próprios entrevistados são capazes de reconhecer o impacto negativo dos processos de mudança na sua motivação, estabelecendo uma relação entre os dois elementos. Para além disso, alguns colaboradores chamam mesmo a atenção para o fato de esta falta de motivação ter impactos negativos também para as próprias empresas, como a redução do nível de qualidade da produtividade.

“Não entendo como as organizações não percebem que ao não apostarem na motivação dos trabalhadores estão a fazer mal a elas mesmas e isso reflete-se na quantidade de erros cometidos todos os dias, na qualidade obtida, no próprio ambiente em que estamos a trabalhar, em tudo” (Márcio, Organização A)

Entre as várias alterações envolvidas nos processos de mudança organizacional, a passagem para um sistema de laboração contínua constitui um forte fator desmotivacional, tendo um impacto profundo na vida dos colaboradores, tanto a nível profissional como pessoal – além de implicar uma readaptação a novos métodos de trabalho, novas equipas e rotinas laborais; obriga também a uma profunda alteração ao nível da rotina pessoal e familiar, levando a que o tempo familiar fique ‘reduzido a zero’. Este tipo de reorganização assume-se ainda mais como fonte de desmotivação por existir a perceção de que as únicas vantagens dos processos de mudança são para a empresa, não existindo compensação para os trabalhadores que tornam esses processos possíveis.

“É lógico que todas estas alterações vão influenciar não só a motivação das como a organização familiar dos nossos trabalhadores e isso é uma questão muito importante” (António, CT).

Assim, compreende-se que a passagem por processos de mudança organizacional frequentemente causa desmotivação, a qual pode afetar o desempenho e, como tal, ser desvantajosa tanto para os colaboradores como para a empresa. Torna-se agora importante procurar identificar que tipo de fatores se encontram na base dessa desmotivação.

Fatores associados à motivação

Através dos discursos dos trabalhadores entrevistados, foi possível compreender que a motivação em contexto de mudança organizacional é afetada por uma série de fatores, os quais podem ser tanto de natureza extrínseca, como intrínseca.

Relativamente a fatores de motivação extrínsecos, devem ser considerados elementos materiais como salário, condições de trabalho, relação com colegas/chefias. Estes tratam-se, essencialmente, de elementos exteriores aos indivíduos, capazes de os motivar para a colaboração em processos de mudança, mesmo em ocasiões nas quais não existe um interesse ou investimento pessoal nesses processos. Relativamente a fatores de motivação intrínseca devem ser considerados elementos não materiais/simbólicos, como valorização/reconhecimento por parte das chefias e níveis hierárquicos superiores e identificação com a função desempenhada e organização¹⁵.

Os fatores de motivação intrínsecos associam-se a uma vontade de participação em processos de mudança que surge no indivíduo, sem resultar de incentivos externos. Este tipo de fatores, neste contexto, tipicamente surge como consequência de sentimentos de valorização e reconhecimento, sendo que trabalhadores que se sentem valorizados tendem a sentir-se mais motivados por si mesmos. De notar que os sentimentos de valorização podem ser criados, ou não, como resultado de fatores extrínsecos – por exemplo, o trabalhador pode sentir-se valorizado exatamente porque foi recompensado. Encontra-se aqui em causa se a fonte de motivação se foca nessa recompensa externa, desaparecendo assim que esta deixa de existir, ou se essa recompensa resulta na perceção

¹⁵ Para um entendimento mais detalhado dos fatores extrínsecos e intrínsecos, consultar a síntese de teorias motivacionais no anexo A.

de uma valorização e na criação de um sentimento de investimento pessoal, transformando-se assim numa fonte de motivação intrínseca.

No caso dos entrevistados, verificou-se que tanto fatores de natureza extrínseca como intrínseca se encontram em falta, resultando na desmotivação anteriormente referida.

Efetivamente, para a maioria dos colaboradores, o salário recebido (650 euros em média) é considerado reduzido, o que à partida leva a que estes se sintam menos motivados. Mais do que o valor monetário, está em causa a perceção de que o esforço realizado para adaptação às mudanças não se encontra refletido nesse valor. Assim, do ponto de vista dos colaboradores, o seu esforço diário de adaptação às mudanças instauradas e o seu contributo para que essas mudanças sejam bem-sucedidas, não se traduz em qualquer tipo de *‘recompensas ao nível salarial’*.

Esta ausência de recompensas salariais é ainda mais ressentida, por estes colaboradores considerarem que trabalham em empresas multinacionais de elevado prestígio e lucro, o que em nada se reflete nos seus salários. Por outro lado, o conhecimento de outras empresas do mesmo grupo, noutros países, nas quais os funcionários são *‘melhor recompensados’* monetariamente, reforça esta perceção.

Assim, para a maioria dos colaboradores, falta nestas organizações uma relação de troca equitativa entre esforço para a mudança e compensações por esse esforço. Esta iniquidade permite verificar a importância do fator económico em processos de mudança, na medida em que este pode ser utilizado como forma de recompensar os trabalhadores pelos seus esforços, servindo assim como fonte de motivação – por outro lado, em ocasiões nas quais o valor salarial não reflete os esforços realizados, esse intervalo entre esforço e compensação pode ter como resultado a desmotivação da força de trabalho¹⁶.

“O dinheiro não é tudo, mas ajuda e se essa parte estiver garantida porque deve estar, não é? As pessoas sentem-se logo mais motivadas” (Leonor, Organização C)

“Isto não é a melhor forma de se gerir as mudanças, devia ser algo benéfico para ambas as partes ou pelo menos mais equitativo” (Pedro, Organização A)

E se é verdade que os colaboradores auferem um prémio de produtividade que consideram satisfatório, estes não deixam de referir que *“este prémio poderia ser aumentando durante estes períodos mais difíceis para motivar mais as pessoas” (Sofia,*

¹⁶ Esta ideia encontra-se aprofundada na teoria da Equidade de Adams, no anexo A.

Organização A). Esta ideia é ainda reforçada pelo facto de os colaboradores terem conhecimento que outros membros na organização (de nível hierárquico superior) auferem prémios de produtividade de elevado valor monetário, percepcionando esta distribuição de recompensas como inequitativa e injusta.

Também o membro da comissão de trabalhadores entrevistado revela existir, pelo menos até certo ponto, um conhecimento do tipo de perceções partilhadas pelos colaboradores relativamente ao fator salarial - *“A desmotivação das pessoas tem a ver com o aumento do lucro e no entender dos trabalhadores a divisão de lucros neste caso não está a ser muito razoável, porque com o aumentar dos lucros da empresa derivado às mudanças devia derivar um aumento maior para os trabalhadores já que fazem parte da empresa e contribuem para o seu sucesso”* (António, CT)

Apesar dos dados recolhidos terem revelado o peso significativo detido por fatores de ordem material na determinação do estado de desmotivação dos colaboradores, estes permitiram verificar também que para esta desmotivação contribuem ainda fatores de natureza não material/simbólica. Efetivamente, existem outras formas de mostrar o apreço pelos esforços realizados, referindo os entrevistados como faz falta sentirem-se mais acompanhados durante os processos de mudança, pensando que deveria existir *‘mais gratidão’* ou ser-lhes dada *‘uma palavra de agradecimento’*. Estes tratam-se de aspetos não materiais, mas os quais são ainda assim valorizados, consistindo em formas de compensação simbólicas.

“(…) se um superior consegue alcançar a meta dele e o que lhe foi determinado é porque houve todo um esforço da equipa lá atrás e não há reconhecimento disso, só há imposições, muito dificilmente ouvimos um obrigado ou um elogio” (Ana, organização A)

Os entrevistados relataram sentir que são frequentemente vistos, sobretudo por níveis hierárquicos superiores (diretores, gestores e administração em geral), como *‘números de produção e não como pessoas’* (Miguel, Organização B), mencionando como o que parece importar são os *‘lucros e metas a cumprir e não as pessoas ou a sua motivação’* (André, Organização C) e como estes *‘não têm em consideração as pessoas e o seu esforço, mas sim as mudanças e os seus objetivos’* (Vitória, Organização F). Esta falta de valorização é ainda reforçada pelo facto de os trabalhadores sentirem que sem o seu trabalho as mudanças não seriam possíveis.

“Seria muito importante valorizar mais quem leva as mudanças para a frente e quem

constitui no fundo a organização, que somos nós trabalhadores (...) não somos valorizados por isso, eu sinto isso (Ana, organização A)

Apesar disto, os entrevistados mencionam existir outras fontes de reconhecimento, nomeadamente através dos colegas de trabalho e chefias próximas, ou seja, essencialmente por parte das figuras que acompanham o seu quotidiano laboral.

“Sinto que existe reconhecimento por quem me acompanha diariamente, por quem está próximo do meu trabalho que são os colegas e o meu chefe direto, existe uma grande compreensão entre nós, agora em termos de empresa lá em cima digamos assim, não” (Vitória, organização F)

No entanto, e apesar deste tipo de valorização constituir uma fonte de motivação, esta não é suficiente para contrabalançar a desmotivação criada pela ausência de um acompanhamento por parte dos níveis hierárquicos superiores. Esta falta de acompanhamento é particularmente importante, na medida em que cria nos trabalhadores a sensação de perda de ‘união’ entre organização e colaboradores – sendo que este sentimento de união e pertença constitui uma das principais fontes de motivação intrínseca.

“Não me identifico com a empresa, nem com as mudanças e muito menos com a forma com estão a ser geridas, são muito intransigentes, sem olhar para o que de facto importa, que são as pessoas” (Sofia, organização A)

Compreende-se então a importância de fatores simbólicos como o acompanhamento por parte de níveis hierárquicos superiores em contextos de mudança, sendo que o oposto – a sua ausência/limitação – pode ter forte impacto (negativo) na motivação dos trabalhadores.

É importante ter em conta que o impacto sobre a motivação dos trabalhadores deste tipo de fatores tende a perdurar no tempo, funcionando para reforçar boas relações laborais, confiança e lealdade entre os vários níveis organizacionais. Estes são o tipo de sentimentos que levam a que os trabalhadores se sintam valorizados e como tal motivados a contribuir para o sucesso da organização, identificando-se com a mesma e por isso percecionando o seu sucesso enquanto um sucesso pessoal.

“Considero mais importante motivar as pessoas por outras vias que não tanto através do dinheiro, o dinheiro é importante, mas a longo prazo uma empresa faz-se pelas boas relações laborais, pela confiança e pelo bem-estar das pessoas que a

constituem que não é só a administração, somos todos nós” (Duarte, Organização A)

Assim, tal como sugere a teoria bifatorial de Herzberg¹⁷ e a teoria anteriormente revista, não descartando os fatores extrínsecos como o salário, são de facto os aspetos motivadores (intrínsecos) aqueles que mais eficazmente permitem motivar as pessoas a longo prazo. Não estando estes fatores motivadores assegurados, é natural que a sua ausência suscite a inexistência de motivação nos colaboradores.

Outro fator potencialmente importante na criação de motivação intrínseca constitui a participação em processos de tomada de decisão – a qual consiste numa forma de mostrar aos trabalhadores que o seu *input* é tomado em consideração. Esta participação pode ser central para construir um sentimento de identificação com a organização.

No geral, verifica-se existir uma forte limitação no que toca aos meios de participação e envolvimento conferidos pelas empresas aos seus colaboradores nestes contextos. Apesar de estes terem a oportunidade de participar no processo de mudança, esta participação apenas se reflete ao nível de plenários com a comissão de trabalhadores e, no caso destes não existirem, ao nível de reuniões com líderes e chefias próximas. Como consequência, os colaboradores frequentemente sentem que não detêm um *‘papel ativo como desejavam’*, quer ao longo do processo de mudança, quer na sua conceção e planeamento - *“gostaríamos de ter um voto na matéria mais ativo e não apenas estar ali para cumprir ordens que é mesmo assim, já que é o nosso trabalho que está em causa”* (Leonor, Organização C).

A acrescentar, os colaboradores chamam a atenção para o facto de serem as empresas quem mais perde em não permitir que os colaboradores participem em decisões e outras vertentes destes processos – *“ganhavam mais com isso porque muitas vezes nós temos uma visão diferente das coisas, do trabalho e a diferença não quer dizer que seja mau, pode ser um contributo e que pode ser importante”* (André, Organização C).

Estas perceções vão de encontro à conceção de Kotter e Schlesinger (2013), quando afirmam que a participação e o envolvimento são estratégias imprescindíveis que as organizações podem mobilizar para gerir a mudança. A participação dos trabalhadores pode conferir vantagens únicas às empresas, não apenas no sentido em que estas podem obter sugestões/opiniões em primeira mão dos seus colaboradores, mas também contribuindo para que esses colaboradores se sintam envolvidos e parte integrante da

¹⁷ Poderá consultar esta teoria no anexo A.

mudança, levando a que se encontrem mais motivados para a participação na mesma. Por outro lado, uma desconsideração dos trabalhadores nestes processos irá ter exatamente o efeito oposto.

A situação da *organização A*, descrita pelos entrevistados, serve como exemplo do impacto negativo desta desconsideração sobre a motivação. Nesta empresa, as mudanças são geridas/negociadas entre a empresa, a sua comissão de trabalhadores e os trabalhadores, sendo que estes últimos teriam assim um espaço previsto de participação em processos de tomada de decisão. No entanto, apesar de os colaboradores terem reprovado as condições das mudanças organizacionais, essas mudanças foram implementadas sem as alterações por estes propostas. Este tipo de situação não só reforça uma percepção de obrigatoriedade dessas mudanças¹⁸, como também a ideia de que o *input* dos trabalhadores não é valorizado para o desenvolvimento dos processos.

Neste caso, mais do que implementar mudanças organizacionais, está em causa a forma como estas são negociadas, geridas e implementadas.

“Não se trata de aceitarmos as mudanças porque isso nós até aceitamos, trata-se da forma como as estão a implementar, parece que não contamos para nada, entende?” (Luís, Organização A)

“Estou muito menos motivado do que já fui naquela empresa, sendo para mim a grande causa a forma como a empresa está a gerir as mudanças, a forma como as implementou e a forma como está a encarar as pessoas como números e não como pilares importantes para segurar o barco” (Duarte, Organização A)

Deste modo, apesar de existirem elementos referidos pelos entrevistados os quais lhes conferem alguma motivação, nomeadamente o acompanhamento por parte de chefias próximas, o companheirismo por parte de colegas, e a própria identificação com a função que desempenham (*“fazer-se o que se gosta é meio caminho andado para ultrapassar os obstáculos e os momentos difíceis que por vezes se vivem numa organização”* Márcio, *Organização A*), por si só, estes não são suficientes para que estes se sintam efetivamente motivados, sendo o seu estado global nestes contextos o de desmotivação.

Sentimentos, pensamentos e ações associados à mudança

¹⁸ De acordo com Kotter e Schlesinger (2013) a estratégia coerciva tende a provocar a sentimentos negativos, como ressentimento, podendo como tal ter consequências no desempenho dos trabalhadores em organizações que decidam seguir esta filosofia.

Para compreender como é que as pessoas encaram e lidam com as mudanças nas organizações e se essa reação varia temporalmente, importa averiguar um conjunto de elementos: sentimentos acerca da mudança (componente afetiva), pensamentos acerca da mudança (componente cognitiva) e ações/intenções perante as mudanças (componente comportamental) (Oreg, 2006)¹⁹. Evidentemente, os sentimentos, pensamentos e ações associados à mudança irão relacionar-se com a motivação para essa mudança, tanto surgindo como causa como consequência da mesma.

Analisando a componente afetiva, foi possível compreender que os colaboradores detêm sentimentos maioritariamente negativos acerca das mudanças organizacionais, como por exemplo medo, revolta, frustração e tristeza. Este tipo de sentimentos tende a surgir no momento inicial dos processos de mudança, provocados pela saída de um estado de conforto (*status quo*) para um estado desconhecido. Ao longo do processo, surgem depois uma série de outras variáveis que, em adição a esta, justificam a permanência desses sentimentos, e o aparecimento de outros como a ansiedade, angústia e apreensão.

Todos os já anteriormente referidos fatores associados a uma desvalorização e falta de reconhecimento, desde a compensação salarial desajustada aos esforços, até à falta de identificação com a empresa, contribuem para que estes sentimentos negativos se prolonguem no tempo. Outras variáveis ainda, como a perda de colegas devido a mudanças de equipa ou despedimentos, perdas ao nível de remuneração (sendo que os entrevistados percebem que antes das mudanças auferiam uma quantia monetária mais elevada trabalhando em fins de semana/turnos noturnos), ou o receio de não conseguir corresponder às exigências das novas condições de trabalho, contribuem igualmente, para alimentar sentimentos negativos associados à mudança.

“Senti medo, medo do que ia acontecer, da forma como íamos começar a trabalhar, de não conseguir trabalhar na direção certa como a organização pretende, essencialmente senti receio sim” (André, Organização C)

Também no que toca à componente cognitiva, a maior parte dos colaboradores tende a refletir acerca da mudança de forma pessimista. Esta posição encontra-se associada à perceção de que as mudanças implementadas não *‘fazem sentido’* para as organizações em que trabalham, considerando os entrevistados, existirem outras *‘soluções’* para alcançar resultados semelhantes (*“existiam outras formas de eles*

¹⁹ Para um conhecimento aprofundando das componentes referidas, consultar – Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

alcançarem os objetivos que pretendem” Eduardo, Organização A). Por outro lado, muitos trabalhadores pensam não existirem vantagens pessoais associadas a essas mudanças (*“são as organizações quem tira maior vantagem destes processos e destas mudanças e os colaboradores que se vão aguentando” Sofia, Organização A*), ou existirem mesmo desvantagens, como o deterioramento das condições de trabalho (no caso da empresa A, por exemplo, como consequência da ‘injeção’ de recursos humanos, onde as condições de trabalho perderam qualidade, sendo os recursos disponibilizados insuficientes para ir ao encontro da satisfação de ‘*tantas pessoas*’).

No geral, os colaboradores pensam nos processos de mudança organizacional como processos difíceis a nível pessoal e profissional, não absolutamente necessários ou justificados, e os quais implicam um grande esforço de adaptação sem qualquer retorno ou vantagem.

(...) é difícil porque as pessoas ao saírem da zona de conforto e das rotinas que têm no trabalho e diariamente é sempre um desafio. A mudança é um desafio para as empresas e para as pessoas e não é fácil levar uma mudança para a frente (...) existem sempre atritos, problemas, conflitos como se pode ver (António, CT)

Estes sentimentos e pensamentos refletem-se a nível comportamental, onde os colaboradores assumem intenções e ações de carácter resistente perante as mudanças organizacionais. Relativamente às intenções perante as mudanças, é a intenção de não aceitar a que domina a vontade dos entrevistados – apesar de estarem efetivamente envolvidos no seu desenvolvimento, ‘*a intenção de não aceitar esteve sempre presente*’. Para alguns colaboradores – Eduardo, Marco e Miguel (organizações A, E e B, respetivamente) – existe inclusive a intenção de sair das organizações em que trabalham como resultado dos processos de mudança pelos quais estão a passar.

“Sinto-me esgotado fisicamente e emocionalmente, sem tempo para mim e para a minha vida, sem forças. Se ainda fosse um processo benéfico para todas as partes, mas não sinto isso... sinceramente a minha vontade é sair dali” (Eduardo, organização A)

Já ao nível das ações, apesar de existir um esforço adaptativo que se traduz na cooperação para o sucesso das mudanças, os sentimentos e pensamentos negativos são expressos através de reclamações constantes entre colegas e chefias próximas; ‘*fazer da mudança o assunto contante no trabalho*’ no sentido de meter ‘*os trabalhadores todos do mesmo lado*’. Existem também algumas ações de resistência mais direta à mudança e de quebra na cooperação, como momentos em que os entrevistados confessam serem ‘*mais*

desleixados perante certos aspetos do trabalho’ por saberem que se reflete na produtividade e qualidade. Adicionalmente, alguns procuram através de ações como a participação em greves de trabalho, impedir que as mudanças vão para a frente sem as *‘devidas negociações e compensações’*.

Apesar de se verificar que muitos dos sentimentos e pensamentos negativos, e das ações resistentes a estes associados, se prolongam ao longo do processo de mudança, também foi possível compreender que a resistência tende a ser muito mais forte num momento inicial. Com a passagem do tempo, as resistências associadas à mudança tendem a perder alguma da sua intensidade inicial, existindo até certo ponto uma aceitação e interiorização dessa mudança, passando esta a ser encarada de uma forma mais tranquila, surgindo sentimentos como *‘conformismo’*, *‘calma’* e *‘esperança’*.

Contudo, esta tendência não significa, por um lado, que não se mantenham formas de ação resistentes ou sentimentos e pensamentos negativos e, por outro lado, que as pessoas por isso se encontrem motivadas para a mudança. Efetivamente, a aceitação dá-se sobretudo sob a forma de uma conformação à mudança, e não tanto de uma vontade de participação na mesma.

Algo que o membro da comissão de trabalhadores que se entrevistou, não deixa de corroborar – *“É assim eu não digo que estão motivadas, digo em bom português com os pés assentes na terra, o pico da revolta já passou (...) claro que consciencialização da mudança não é sinónimo de motivação (...)”* (António, CT)

Ao perceber o que as pessoas sentem, pensam e que intenções/ações assumem perante contextos de mudança organizacional, torna-se possível adquirir uma visão holística da forma como estes processos são experienciados – validando-se a importância destas componentes na compreensão das perceções face à mudança organizacional (Jones *et al.*, 2008).

Comunicação e liderança

Averiguou-se também o papel da comunicação e da liderança na atenuação da resistência à mudança, e de que forma estes elementos podem tornar processos de mudança mais positivos quer para as organizações, quer para os colaboradores.

A maior parte dos entrevistados considera que a comunicação se trata de um dos principais fatores de sucesso organizacional, tratando-se de um *‘passaporte para evitar problemas’* (Henrique, Organização B) e *‘alinhar colaboradores e organização na*

mesma direção, sobretudo, em contextos mais complexos como os de mudança’ (Ana, Organização A).

No geral, perante os contextos de mudança, os colaboradores consideram-se informados. Por norma, a informação é-lhes conferida por meios de comunicação direta – reuniões de equipas e líderes ou chefias diretas e plenários (com a comissão de trabalhadores) e meios de comunicação indireta – jornais lançados pelas empresas, *e-mails*, comunicados em *‘cartazes’* e em *‘ecrãs dispersos pelas empresas’*. Apesar disso, os entrevistados relatam existir uma falta de comunicação mais direta entre empresa e colaboradores, sobretudo, por parte de níveis hierárquicos superiores. Este aspeto é percecionado pelos entrevistados como um obstáculo para o desenvolvimento bem-sucedido destes processos.

‘Acho sinceramente que falta uma comunicação mais direta entre o topo da organização e a base digamos assim, seria não só mais motivante, como alimentaria a união e as relações laborais, aproximando as diferentes hierarquias’ (Duarte, Organização A)

Por outro lado, alguns entrevistados destacam como uma *‘participação mais ativa’* na conceção/planeamento das mudanças levaria os colaboradores a *‘saber inevitavelmente das coisas com maior antecedência’*. Porém, a comunicação tende a ser realizada *a posteriori* dos processos de decisão, ou seja, a informação chega até aos colaboradores com intuito de os informar acerca do que foi já decidido e não de os *‘chamar a dar uma opinião’* nas fases decisivas dos processos.

Para os colaboradores, uma maior antecipação na comunicação permitiria ainda que estes tivessem mais tempo para se preparar *‘psicologicamente’* para estes processos.

Note-se ter sido referido pelos entrevistados como a primeira informação acerca de mudanças é muitas vezes disseminada através de *‘boatos’*, lançados pelas organizações para perceber numa primeira instância a reação dos trabalhadores, sendo que estes consideram que esta não se trata da forma mais *‘honesta e clara’* de serem informados, mas sim de *‘uma estratégia das empresas que apenas causa stress e incerteza desnecessários’* (Leonor,, Organização C). Outro aspeto criticado é o facto de as organizações *‘muitas vezes só transmitirem aquilo que querem’*, considerando os colaboradores existir alguma *‘falta de transparência’*, *‘sigilo’* e *‘manipulação’* da informação que é transmitida, de forma a que os colaboradores *‘só saibam o que a empresa pretende, quando pretende’*.

Assim, é crucial que as organizações considerem a importância da antecipação na informação através de meios de comunicação legítimos e fidedignos, devendo estas constituir algumas das características essenciais a um sistema de comunicação interna eficaz.

Relativamente à liderança, esta apresenta-se como um ‘*suporte*’ motivacional perante contextos de mudança. O líder²⁰ acompanha o quotidiano dos colaboradores, estando ‘*no mesmo barco*’ que estes e compreendendo a ‘*dificuldade*’ do processo que estão a atravessar. Os líderes acabam por isso, por ser vistos como as pessoas que mais ‘*reconhecem, valorizam, e motivam*’ os trabalhadores nestes processos e isto é notório quando os colaboradores explicam que é ao líder que recorrem se tiverem um problema no trabalho, de imediato e sem hesitar, sendo reforçado por alguns entrevistados que esta relação de confiança não existe com outros membros da organização, e até mesmo que esta ‘*não tem noção*’ da importância do líder nestes cenários – para muitos, esta relação é a razão que os leva a permanecer nas suas empresas.

Contribuições

O conjunto de dados analisados permitiu identificar elementos centrais para a motivação dos colaboradores em processos de mudança, o que se pode mostrar útil no desenvolvimento de estratégias de gestão destes processos, levando a que futuramente estes possam ser mais positivos para empresas e colaboradores.

Entre os elementos que se revelaram importantes na determinação da motivação dos trabalhadores, destacam-se:

a) *recompensação material*, nomeadamente ajustamento do ganho salarial no sentido de recompensar a participação em processos de mudança. Alguns entrevistados sugeriram soluções como a atribuição de recompensas financeiras mais elevadas e de prémios (de produtividade, ‘*prémios do mês*’ ou prémios de outras naturezas como ‘*vouchers*’);

b) *humanização dos processos de mudança*, que implicaria, sobretudo: existência de um maior reconhecimento dos esforços realizados por parte de toda a organização, incluindo níveis hierárquicos superiores; e maiores níveis de participação em processos de mudança, ao nível do planeamento, conceção e implementação, sugerindo-se um modelo de participação assente numa filosofia *bottom-up* e filosofias de acompanhamento

²⁰ O líder é aqui encarado como o sujeito que lidera diariamente as equipas das quais os participantes fazem parte nas suas organizações, sendo a pessoa mais próxima e a quem reportam nos seus quotidianos.

nestes processos *top-down*;

c) *comunicação*, sendo mencionado frequentemente pelos entrevistados que uma boa comunicação é essencial para a motivação, podendo inclusive desempenhar um papel significativo para a referida ‘humanização’, facilitando por exemplo a participação dos colaboradores nos processos de mudança. Neste sentido, reforça-se a importância da descentralização hierárquica e da união entre organização/colaborador.

Deste modo e com base na análise realizada, verifica-se que nem todas as hipóteses propostas se confirmam.

Relativamente à primeira preposição, verificou-se que *os colaboradores, perante mudanças organizacionais, tendem a não se encontrar motivados*. Averiguou-se que um dos principais impactos destes processos de mudança é exatamente ao nível motivacional, permitindo corroborar a ideia de Kotter (2007) de que as incitativas de mudanças nas organizações causam danos ao nível da motivação dos funcionários.

Relativamente à segunda preposição, esta foi contrariada pelos dados recolhidos, tendo-se compreendido que *para a falta de motivação dos colaboradores em contextos de mudança organizacional contribuem não apenas fatores extrínsecos, como também fatores intrínsecos* – tendo-se inclusive revelado que estes últimos se tratam de fatores particularmente importantes, tendendo o seu impacto sobre a motivação tal como sugere a literatura revista, a perdurar no tempo, e promovendo estes maior sentimento de reconhecimento e maior identificação com a organização.

Quanto à terceira preposição estabelecida, esta foi refutada, dado que apesar de ser verdade que *a reação das pessoas à mudança tende a ser maioritariamente negativa*, essa reação não se mantém por completo ao longo do processo – na verdade, a intensa resistência à mudança que surge num momento inicial tende a perder força com o tempo. Apesar disso, o estado de desmotivação dos colaboradores perante a mudança tende a manter-se.

Na quarta preposição, os discursos revelaram como *a comunicação e a liderança apresentam de fato um papel essencial na forma como os colaboradores encaram a mudança e na sua motivação para a mesma* – uma maior comunicação e liderança tendem a levar a que os trabalhadores se sintam mais valorizados, mais envolvidos com as organizações e com as mudanças e, como tal, mais motivados e dispostos a contribuir positivamente para o sucesso desses processos.

Conclusões, contributos, limitações e investigação futura

A análise realizada permitiu compreender que a mudança organizacional tem efeitos sobre a motivação dos trabalhadores. Quando deparados com o fenómeno da mudança, estes tendem a sentir-se menos motivados. Estes efeitos na motivação traduzem-se posteriormente num conjunto de problemas organizacionais, os quais contribuem para o insucesso dos processos de mudança em curso, como o decréscimo na qualidade do desempenho.

Apesar da motivação ser influenciada pelo fenómeno da mudança, foi possível compreender que estas variáveis se influenciam mutuamente. Se por um lado a motivação é influenciada por este tipo de processos; por outro lado esses processos são afetados pela motivação da força de trabalho, dependendo o seu sucesso em grande parte da mesma.

A investigação permitiu também verificar que o impacto de processos de mudança na motivação é causado por um conjunto de fatores: de natureza material (extrínseca) e não material, mas simbólica (intrínseca). No caso das realidades em estudo, revelou-se existir um forte desajustamento relativamente às necessidades motivacionais da força de trabalho e à satisfação dessas necessidades por parte das organizações.

Verificou-se que fatores de natureza intrínseca desempenham um papel particularmente relevante nestes processos – e que estes, sobretudo, se encontravam em falta nos contextos de mudança organizacional em estudo, sendo que a maior parte dos entrevistados sentia que os esforços de adaptação à mudança realizados não eram reconhecidos pelas organizações. Mais do que uma valorização ao nível material, está em causa a sua valorização enquanto elementos chave para o sucesso dos processos de mudança e para a empresa, sobretudo por parte de níveis hierárquicos superiores.

A desmotivação em contextos de mudança encontra-se ainda associada a aspetos como o reduzido nível de participação e envolvimento dos colaboradores nos processos. No geral, as organizações parecem não atribuir níveis de participação elevados, sobretudo na conceção/planeamento dos processos, onde os colaboradores sentem que teriam algo a dizer, podendo ser uma mais-valia aos processos, não lhes sendo dada essa oportunidade.

Todos estes aspetos acabam por levar a consequências como a falta de identificação com as entidades empresariais, onde o sentimento de pertença parece desvanecer-se derivado à forma como estes processos são geridos.

Apesar da desmotivação geral, os colaboradores não destacaram aspetos que contribuem para que o quotidiano laboral seja satisfatório – o clima/ambiente de trabalho, a relação com os colegas e chefias próximas, e aspetos como a identificação com a função desempenhada e o reconhecimento por parte das chefias mais próximas/colegas.

Concluiu-se também que, quando a mudança surge, o colaborador tende a resistir, sendo essa resistência sustentada por sentimentos, pensamentos, ações e intenções que dominam o quotidiano laboral em mudança. Porém, se efetivamente a resistência à mudança tem grande expressão inicialmente, esta tende a perder força com o passar do tempo, sendo a mudança lentamente interiorizada. Apesar disso, os colaboradores não deixam de se sentir desmotivados, assumindo apenas comportamentos menos ativamente resistentes.

Relativamente à comunicação, esta revelou ser uma ferramenta preciosa para a gestão de processos de mudança bem-sucedidos. No entanto, foi possível compreender que, nos contextos em estudo, o sistema de comunicação organizacional é alvo de formas de manipulação por parte das organizações, que apenas servem para reforçar a desmotivação. Se a forma como as mudanças chegam aos colaboradores são percecionadas como ilegítimas, não é de estranhar que o processo de mudança comporte problemas e inseguranças da parte dos colaboradores para com a entidade empresarial.

No que toca à liderança e ao papel do líder, este surge como um forte aliado para os colaboradores nos processos de mudança, cujas características de liderança, inspiração e motivação lhe são diretamente reconhecidas e atribuídas.

Em suma, os resultados permitiram compreender que existe um impacto negativo dos processos de mudança organizacional ao nível da motivação dos colaboradores. De facto, a passagem de um estado conhecido, de conforto laboral e profissional, para um estado desconhecido, trata-se de um processo difícil, que exige esforços de adaptação e ao qual se encontram associados sentimentos de incerteza/receio de novos métodos/rotinas de trabalho. No entanto, os resultados permitiram compreender que este impacto na motivação se encontra associado não meramente à existência de processos de

mudança em si, mas sim à forma como estes são geridos e implementados pelas organizações. Assim, foram identificados um conjunto de fatores que afetam a motivação, e os quais dependem muitas vezes diretamente e exatamente da gestão das mudanças.

No entanto, destacar que o impacto de processos de mudança sobre a motivação é em grande parte, mediado pela forma como esses processos de mudança são geridos, o que significa também afirmar que é possível promover o sucesso de processos de mudança organizacional através da implementação de mudanças a nível da forma como estes são geridos. Assim, para aumentar as possibilidades de sucesso na mudança organizacional, faz sentido que exista um investimento por parte das organizações num conjunto de elementos que promovam sentimentos de valorização e reconhecimento nos colaboradores envolvidos nesses processos – isto porque, como já vimos, colaboradores que sintam que os seus esforços são reconhecidos são também colaboradores mais motivados, com maior sentimento de pertença organizacional e melhor desempenho.

A presente investigação apresenta então algumas pistas para que as empresas conheçam em primeira mão um conjunto de perceções de colaboradores que passaram por cenários de mudança nas suas empresas, acreditando-se que os resultados possam contribuir para criação de mecanismos/estratégias que permitam motivar/direcionar corretamente os recursos humanos para futuros programas de mudança.

Limitações da investigação

Uma limitação sentida com a realização do estudo, mas que se acredita que num possível estudo futuro possa ser contornada, foi ao nível da homogeneidade dos processos de mudança em estudo, uma vez que as organizações em análise, dada a sua proximidade geográfica, acabaram por sofrer alterações comuns (sistema de laboração contínua). Este foi um fator do qual não se obteve conhecimento *à priori*; contudo, esta não foi encarada como barreira ao estudo, tomando-se partido da homogeneidade a este nível para que este fosse assumido como uma variável controlada, facilitando a identificação de outras variáveis de interesse e com impacto sobre a motivação.

Outra limitação surgiu ligada ao método de amostragem que, apesar de reunir vantagens, tal como todos os métodos comporta riscos/desvantagens. A mais sentida revelou-se quando era identificado um participante e esse contacto não tinha sucesso, quer por opção de não querer participar no estudo, quer por questões pessoais e profissionais

que levavam mais tarde o potencial entrevistado a desistir de participar, quebrando uma das ramificações da rede de contactos criada através do método bola-de-neve.

Finalmente, surgiram limitações inerentes a um estudo científico que se traduzem em limitações de recursos – monetários, humanos, temporais e espaciais.

Investigação futura

Acredita-se que o presente estudo possa ser uma ponte para investigação a desenvolver neste campo, sugerindo-se pistas para investigação futura:

a) aliar a perspetiva dos colaboradores à perspetiva das entidades empresariais, onde seria interessante através de uma metodologia mista entrevistar/inquirir em diferentes organizações e diversos setores de atividade, uma amostra significativa quer de responsáveis pelo planeamento/gestão da mudança, quer de trabalhadores em contextos de mudança. O cruzamento de perspetivas possibilitaria a identificação de diferenças/parecenças e contribuiria para uma compreensão mais aprofundada destes processos, e para uma base de dados mais robusta acerca das variáveis em causa;

b) identificar e compreender modelos de gestão da mudança levadas a cabo pelas organizações e se estes têm em consideração práticas/estratégias motivacionais e até se as organizações criam ferramentas motivacionais específicas para períodos de mudança;

c) verificar até que ponto as sugestões/contributos conferidos na investigação poderão, quando aplicados, ter um impacto positivo em futuros processos de mudança e sua gestão;

d) desenvolver uma agenda/guia para a mudança organizacional, onde a gestão da mudança, estratégias, critérios e princípios fossem alicerçados nas perceções, experiências, concelhos e expectativas de colaboradores. Olhando para estes processos através da ‘lente do trabalhador’ poderia construir-se um guia motivacional prático que poderia auxiliar tanto outros trabalhadores em contextos semelhantes, como as organizações, contribuindo para o sucesso dos processos de mudança organizacional.

e) Investigar como é experienciada a conciliação entre a esfera profissional e a esfera familiar, quando se está perante contextos de mudança e até que ponto por exemplo a variável idade não poderá ser um filtro essencial a esta compreensão.

Referências Bibliográficas

Abbah, M. T. (2014). Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 01-08.

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.

Amabile T. M., Karl G. H., Beth A. H., Elizabeth M. T. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, (5), 950-967.

Amabile T. M. (2001). Motivational Synergy: Toward a New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.

Balogun, J., e Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.

Bartlett, C. A., e Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.

Bartlett, C. A., e Ghoshal, S. (1995a). Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), 132-142.

Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. (1995b). Changing the role of top management Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73 (3), 132-142.

Bhatt, R. (2017). Theoretical perspective of change management. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(2), 1-4.

Braga, C. D., e Marques, A. L. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, 11(1).

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education. 4th edn (Harlow: Prentice Hall).

Cardoso, C. S. R. (2013). *Resistência à mudança: a interação com a resiliência, os recursos organizacionais e o commitment* (Tese de Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa.

Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas. O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.

Cunha, M. P., e Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.

Cunha, I. (2014). *Liderança e equipas de trabalho num contexto de mudança. Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave* (Tese de Doutoramento, Instituto Universitário da Maia – ISMAI).

da Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*, 1.ª Edição. Publicações Dom Quixote.

Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229.

Dent, E. B., e Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.

Dey, Ian. (1993). *Qualitative data analysis – a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.

Elrod, P. D., e Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273-291.

do Nascimento Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., e Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. *Psico*, 45(4), 513-523.

Ford, J. D., Ford, L. W., e D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.

Gilley, A., Gilley, J. W., e McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.

Given, Lisa M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.

Guedes, M. B. T. D. S. (2017). *Mudança organizacional e empenhamento organizacional dos trabalhadores: um estudo qualitativo* (Tese de Doutorado, Universidade Católica Portuguesa do Porto – UCP Porto).

Hernandez, J. M. D. C., e Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.

Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., e Rasheed, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 272-278

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., e Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.

Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S., e Aslam, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly*, 1(3), 23-35.

Kian, T. S., e Yusoff, W. F. W. (2015). Intrinsic-Extrinsic Motivation Revisited: Exploring their Definitions. *International Journal of Management Sciences*, 6(3), 136-140.

Kokitsu, A. (2012). Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJe-JT: melhores práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer. *Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJe-JT: melhores práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer*, 165-180.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York The Free Press.

Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1-10.

Kotter, J., e Schlesinger, L. (2013). Choosing Strategies for Change. *Harvard business review*, 1-11.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., e Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Levy, S. (2011). Change Management Leadership Guide. *Ryerson University. Human Resources*, 1-30.

Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.

Mações, M. A. R. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional*. Actual Almedina.

Mascarenhas, J. S. (2011). *A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL).

Mason, Jennifer (2002). *Qualitative researching*. London: Sage Publications.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.

Poole, M. S., e Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.

Rainha, L. C. D. S. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional* (Tese de Mestrado, Universidade de Évora). Retirado de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/20060>

Ramos, A. F. D. S. (2009). A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL).

Rasheed, M. I., Aslam, H. D., e Sarwar, S. (2010). Motivational issues for teachers in higher education: A critical case of IUB. *Journal of Management Research*, 2 (2), 1-23.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., e Judge Timothy, A. (2007). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education.

Rind, E. (2002). *Is Money a Motivator?* [Artigo/Pdf]. Disponível em www.b-g.k12.ky.us/userfiles/.../IsMoneyAMotivatorArticle.pdf

Ryan, Gery W. e Bernard, Russel H. (1994). Data Management and Analysis Methods em Norman K. Denzin e Yvonna S. Loncoln (edits.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications

Safiullah, A. B. (2014). Impact of rewards on employee motivation of the telecommunication industry of Bangladesh: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 16(12), 22-30.

Sales, J.D.A., e Silva, P. K. D. (2007). Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria-Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas–BA. IN: *X SEMEAD*. São Paulo: Universidade de São Paulo–USP.

Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.

Silva, V. P., e dos Reis, F. (2018). *Capital Humano –Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Soares, P. A. D., & Matos, F. N. O. (2017). *Mudança Organizacional: certificação ISO22000: um compromisso em melhoria numa PME* (Tese de Doutoramento, ISMT).

Tefera, O., e Mutambara, E. (2014). Effect of organizational changes on employees' motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: from the employees' participation perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5 (1), 1-14.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Varjão, S. S., e Estender, A. C. (2016). A Importância Da Cultura Organizacional e o Seu Impacto na Comunicação Interna. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(2), 272-277.

Anexos

Anexo A

Síntese Analítica das Teorias da Motivação

São múltiplas as formas de classificar e organizar as diferentes teorias da motivação. Na presente investigação teve-se por base a conceção de Silva e dos Reis (2018, p. 82-83), por apresentar um enquadramento das diferentes teorias de forma simples intuitiva.

De acordo com estes autores as teorias motivacionais podem ser classificadas em três grupos: (1) Teorias de Conteúdo – dizem respeito aos fatores intrínsecos da pessoa e consideram fatores que motivam as pessoas como, as necessidades, aspirações e os respetivos níveis de satisfação.; (2) Teorias de Processo – dizem respeito aos fatores extrínsecos, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, orientado, conservado ou terminado; e (3) Teorias de Reforço – dizem respeito às consequências do comportamento (bem ou mal sucedido).

Teorias de Conteúdo

- Hierarquia das necessidades de Maslow

Na pirâmide da hierarquia das necessidades concebida por Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis de acordo com a sua importância. No topo da pirâmide residem as necessidades complexas do ser humano – autorrealização, estima, pertença (social) e segurança – e na sua base encontram-se as necessidades mais básicas – necessidades fisiológicas (alimentares, sexuais, repouso, entre outras). De acordo com esta teoria, quando as necessidades ao nível mais básico estiverem asseguradas, serão as necessidades de nível superior as motivadoras do comportamento humano. Deste modo, uma determinada necessidade só pode surgir quando a necessidade de nível inferior estiver satisfeita e assim sucessivamente (Silva e dos Reis, 2018, p. 83 e 84).

- Teoria X e Teoria Y de McGregor

As teorias X e Y têm por base características mentais opostas para o ser humano. Na Teoria X o ser humano tem aversão ao trabalho; é incapaz de realizar uma autogestão e ter autocontrolo; é motivado, sobretudo, por necessidades básicas; é incapaz de se desenvolver; e é considerado uma fonte de problemas organizacionais. Na teoria Y o ser humano não é avesso ao trabalho; sabe dirigir-se e controlar-se desde que esteja empenhado em atingir os objetivos; o que o motiva é a possibilidade de satisfazer as suas necessidades superiores como as de autorrealização; o ser humano aceita responsabilidades e aprende a procura-las; e são pessoas capazes de contribuir criativamente para solucionar problemas organizacionais. As organizações que considerem a teoria X a mais válida devem adotar uma gestão

baseada nos incentivos financeiros e num controlo rigoroso. Já as organizações que tenham por base os princípios da teoria Y devem promover o enriquecimento de tarefas e adotar uma gestão participativa (Silva e dos Reis, 2018, p. 84 e 85).

- Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores tem por base os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos (extrínsecos/de ambiência) estão presentes no ambiente que rodeia os indivíduos. Se os fatores higiênicos existirem, evitarão a insatisfação dos indivíduos, mas não contribuirão para a sua satisfação. Quanto aos fatores motivacionais (intrínsecos /valorizantes) estes estão ligados ao conteúdo da função que os indivíduos desempenham. Estando estes presentes, causarão a satisfação dos colaboradores, sendo que a sua ausência causará a não satisfação dos mesmos (Silva e dos Reis, p. 85 e 86).

- Teoria ERG de Alderfer

À semelhança da teoria de Maslow, esta teoria defende que um determinado nível de satisfação de necessidades gera motivação para satisfazer necessidades de um nível superior. Contudo, na teoria ERG, existem apenas três níveis de necessidades: de existência (*existence*) – correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança; de relacionamento (*relatedness*) – correspondem às necessidades sociais e de estima; e de crescimento (*growth*) – englobam necessidades de autorrealização (Silva e Dos Reis, 2018, p. 86 e 87).

- Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

De acordo com esta teoria, existem necessidades adquiridas ao longo da vida devido à interação do ser humano com o ambiente que o rodeia. As necessidades que têm aqui especial importância são três: (1) necessidades de realização, em que os indivíduos que sentem estas necessidades precisam de obter responsabilidades, correr riscos, obter *feedback* do seu desempenho; (2) necessidades de afiliação, em que os indivíduos que sentem estas necessidades pretendem obter relacionamentos pessoais próximos, conferindo especial importância à interação social, evitando conflitos e estabelecendo fortes amizades; e (3) necessidades de poder, em que os indivíduos que sentem estas necessidades desejam dominar os outros, ter autoridade sobre os outros e liderar os outros. Esta última tendência está normalmente associada a atividades competitivas e ao interesse de alcançar ou manter cargos de reputação e prestígio. De acordo com esta teoria, todas as pessoas têm estas necessidades, mas em graus distintos, sendo que uma tenderá a predominar (Silva e Dos Reis, 2018, p. 87 e 88).

Teorias de Processo

◦ Teoria da Equidade de Adams

Esta teoria assenta no processo de comparação social em contexto de trabalho, focando-se na perceção que cada pessoa detém sobre a justiça relativa nesse contexto. Trata-se de um balanço feito por cada pessoa entre o seu desempenho e benefícios a ele associados e o desempenho e benefícios de outros colegas em condições semelhantes. Neste processo, os indivíduos podem realizar comparações através de si mesmos; ou dos colegas de trabalho da mesma organização, falando-se em *equidade interna*; ou ainda através de pessoas que exercem funções idênticas noutras organizações, falando-se nesse caso em *equidade externa*. Sendo a equidade uma perceção das comparações entre ganhos e investimentos, podem existir situações de equidade ou iniquidade. A primeira ocorre quando a perceção da relação entre inputs e outputs do indivíduo é idêntica à relação entre inputs e outputs da pessoa com a qual se está a comparar. A segunda ocorre quando os indivíduos percecionam a relação entre inputs e outputs como diferente da pessoa com quem se estão a comparar. A situação de iniquidade pode ainda ser positiva, quando ocorre por recompensa excessiva; ou negativa, quando ocorre por recompensas insuficientes (Silva e Dos Reis, p. 88 e 89).

◦ Teoria da Fixação de Objetivos de Locke

A teoria de Locke e Latham assenta no pressuposto de que o comportamento humano é regulado por valores e objetivos, sendo que a fixação destes últimos é a principal fonte de motivação. Mais especificamente, esta teoria sugere que os indivíduos desenvolvem os seus esforços na obtenção dos seus objetivos e o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos estipulados. Entenda-se por objetivo a condição geral que o indivíduo, conscientemente, tenta atingir; e por valor o padrão ou condição pessoal fortemente enraizado e de grande importância para o indivíduo como a dignidade ou honestidade no trabalho. Para Locke e Latham o objetivo é um elemento motivador, permitindo que um indivíduo efetue a comparação entre a sua capacidade presente com a que seria necessária – nível de desempenho – para atingir a meta desejada. Deste modo, os objetivos aumentam o desempenho, já que esclarecem o tipo e o nível de desempenho esperado (Silva e dos Reis, 2018).

◦ Teoria das Expetativas de Vroom

A teoria das expetativas de Vroom estipula que o processo de motivação deve ser compreendido através de alguns aspetos, nomeadamente: os objetivos e as opções de cada pessoa, bem como as suas expetativas em atingir esses mesmos objetivos. Através de uma abordagem cognitiva e considerando que o comportamento e desempenho são produto de uma escolha consciente, o comportamento que o indivíduo

escolhe reflete-se numa mais-valia para si mesmo. Nesta teoria existem três grandes forças: (1) Expetativa – que é a viabilidade de uma ação culminar num resultado esperado. No caso da expetativa se um determinado esforço for despendido e o indivíduo detenha meios e capacidades para alcançar o sucesso, o resultado será o desempenho bem-sucedido (expetativa – esforço – desempenho). Se o esforço tiver sucesso, poderá ainda ser recompensado (expetativa – esforço – recompensa); (2) Valência – é o valor conferido às recompensas obtidas em função do desempenho, onde é crucial que as recompensas tenham um valor real para as pessoas e satisfaçam as suas expetativas. Sendo que as recompensas podem assumir importâncias diferentes de acordo com cada indivíduo; (3) Instrumentalidade – é a perceção do alcance de um resultado ligado à recompensa e que se pode associar ao grau de relação existente entre um resultado intermédio e o acesso ao resultado final. Deste modo, se o indivíduo verificar que não existe relação entre a sua produtividade elevada e a recompensa financeira a instrumentalidade será nula. Assim sendo, esta teoria considera a motivação como sendo o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de o alcançar. Por outras palavras, a gestão organizacional precisa de saber o que é que o trabalhador pretende (dinheiro; um trabalho mais desafiante; menor carga horária) e de seguida clarificar-lhe que lhe será atribuído o que espera, mediante um determinado nível de desempenho, estando subjacente a tudo isto o favorecimento das condições de trabalho necessárias a que este desempenho seja alcançado (Silva e dos Reis, 2018).

Teorias de Reforço

◦ Teorias do Reforço de Skinner

Esta teoria assenta na abordagem de que o comportamento que for recompensado tende a ser repetido e o comportamento que for condenado, tende a ser eliminado. Assim, devem ser incentivados os comportamentos desejáveis e desencorajados os comportamentos indesejáveis. A teoria do reforço sugere uma técnica para a mudança do comportamento através de dois princípios: os indivíduos agem de acordo com a forma que consideram mais gratificante e recompensadora, logo a gestão das recompensas pode ter um forte impacto sobre o seu comportamento organizacional. São quatro as estratégias para a alteração ou manutenção do comportamento organizacional: (1) o reforço negativo; (2) o reforço positivo; (3) a extinção; e (4) a punição. Um gestor que deseje modificar o comportamento de um colaborador tem de alterar as consequências de tal comportamento, realizando a modificação do comportamento organizacional utilizando os princípios do reforço (positivo e negativo) para encorajar o comportamento desejável, assim como a punição e extinção para desencorajar o comportamento indesejável (Silva e dos Reis, 2018).

Anexo B

Tabela I. Modelo de oito passos de Kotter para a gestão bem-sucedida da mudança organizacional

Oito passos de Kotter para gerir a mudança organizacional
<p>Erro 1 Consentir complacência excessiva</p> <p>Passo 1 Instituir uma sensação de urgência para a necessidade de alcançar a mudança <i>Será consideravelmente mais difícil as pessoas mudarem se não compreenderem a necessidade de o fazer.</i></p>
<p>Erro 2 Falhar na criação de uma forte coligação de liderança</p> <p>Passo 2 Criar uma forte coligação de liderança <i>Reunir conjunto de pessoas com capacidades para liderar a mudança (energia, poder, influência na organização).</i></p>
<p>Erro 3 Subestimar o poder da visão</p> <p>Passo 3 Desenvolver visão estratégica <i>Criar uma visão objetiva e transparente do que é a mudança e dar a conhecer às pessoas envolvidas o porquê de a mudança ser necessária e como será alcançada.</i></p>
<p>Erro 4 Comunicar a visão de forma ineficaz</p> <p>Passo 4 Comunicar a visão de mudança eficazmente <i>Comunicar sempre que possível e através de todos os meios disponíveis com as pessoas envolvidas na mudança, reforçando os motivos para a mudança e os processos envolvidos.</i></p>
<p>Erro 5 Possibilitar que barreiras bloqueiem a nova visão</p> <p>Passo 5 Capacitar a ação ampla <i>Envolver as pessoas no esforço de mudança, levando-as a focar-se em como contribuir para a mudança, ao invés de deixar espaço para se focarem nos elementos negativos associados à mudança e formas de a travar.</i></p>
<p>Erro 6 Falhar na criação de vitórias a curto prazo</p> <p>Passo 6 Criar ganhos a curto prazo <i>No decorrer das mudanças é importante reconhecer o trabalho que está a ser realizado para alcançar a mudança.</i></p>
<p>Erro 7 Anunciar a vitória precocemente</p> <p>Passo 7 Consolidar ganhos e produzir mais mudanças <i>Deve criar-se um impulso para a mudança, revigorar as pessoas através dos sucessos e tornar cada pessoa um agente de mudança, apresentando o seu papel e a sua participação como essenciais para a mesma.</i></p>
<p>Erro 8 Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa</p> <p>Passo 8 Ancorar novas abordagens na cultura corporativa <i>Trata-se de um passo crítico para o sucesso da mudança a longo prazo – institucionalizar as mudanças. Não realizar este passo pode significar que as mudanças realizadas e o esforço despendido podem desaparecer com a tendência das pessoas para reverter para as velhas e confortáveis formas de fazer as coisas (zona de conforto).</i></p>

Fonte: Conceção própria, com base em Kotter (2007).

Anexo D

Tabela II. Caracterização social e demográfica dos participantes¹

Participantes	Género/Idade	Qualificações	Organização	Cargo desempenhado	Tempo de inclusão na empresa
Paulo	M/26 anos	12º ano	A	Operador de linha [zona de manutenção]	3 anos
Maria	F/23 anos	9º ano	A	Operadora de linha fabril [zona de motores]	8 meses
Miguel	M/28 anos	11º ano	B	Operador de armazém	1 ano e meio
Márcio	M/28 anos	12º ano	A	Operador de produção	10 meses
Luís	M/43 anos	9º ano	A	<i>Fiter</i> [revisão e preparação do produto para o cliente final]	22 anos
Sofia	F/35 anos	12º ano	A	Operadora de linha de montagem [zona de peças]	8 anos
Henrique	M/24 anos	12º ano	B	<i>Peacking</i> [operador de armazém]	1 ano
Pedro	M/31 anos	12º ano	A	Inspetor de qualidade	1 ano e meio
Ana	F/37 anos	Licenciatura	A	Operária fabril	1 ano e meio
Duarte	M/32	12º ano	A	Técnico de manutenção	9 anos e meio
André	M/26 anos	12º ano	C	Operador de máquinas	1 ano e meio
Eduardo	M/23 anos	12º ano	A	Operador de linha	1 ano e dois meses
José	M/37 anos	9º ano	D	Técnico de logística	3 anos
Leonor	F/34 anos	Licenciatura	C	Operadora de sequência	7 meses
Marco	M/26 anos	12º ano	E	Estofador de bancos	8 meses
Vitória	F/30 anos	12º ano	F	Operadora de fábrica	1 ano
António	M/37 anos	12º ano	Comissão de Trabalhadores (CT)	Coordenação	22 anos

Fonte: Conceção própria.

¹ Foram conferidos nomes fictícios a todos os participantes, bem como às organizações onde estes se inserem, no sentido de se manter o seu anonimato.

Anexo E

Tabela III. Operacionalização de conceitos da investigação.

Conceitos/Dimensões	Motivação [D1 e D2] ²	Resistência [D3]	Comunicação e Liderança [D4]
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Motivação/Desmotivação ◦ Motivação Extrínseca ◦ Motivação Intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Afetiva ◦ Cognitiva ◦ Comportamental³ ◦ Resistência inicial vs. Resistência atual 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comunicação interna ◦ Papel do líder
Variáveis	<p><i>Nível de motivação dos colaboradores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preferência sobre o momento laboral anterior à mudança face ao momento laboral atual (mudança); - Avaliação do nível motivacional dos colegas (nível geral de motivação percebida); - Vantagens e/ou desvantagens da mudança organizacional - Impacto (s) da mudança na motivação das pessoas; - Impacto (s) a outros níveis - profissional e pessoal; <p><i>Motivação extrínseca</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação para aspetos organizacionais de natureza extrínseca: aspetos financeiros (salário, recompensas, benefícios, entre outros); condições de trabalho; contexto de trabalho (ambiente/clima laboral; relação com os colegas e chefias); outros aspetos passíveis de serem referidos. <p><i>Motivação intrínseca</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação para aspetos organizacionais de natureza intrínseca: aspetos não financeiros (reconhecimento, valorização, outros elementos intrínsecos); recompensas não financeiras; identificação com a organização e com as funções desempenhadas; identificação com a mudança (razões; objetivos; gestão da mudança); participação e envolvimento na mudança (nível de integração no processo; percepção do papel no processo) desenvolvimento profissional e pessoal; (oportunidades de progressão de carreira); outros elementos passíveis de serem referidos. 	<p><i>Resistência Afetiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentimentos dos colaboradores para com a mudança e a sua natureza; <p><i>Resistência cognitiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensamentos dos colaboradores sobre a mudança e a sua natureza; <p><i>Resistência comportamental</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações e/ou intenções dos colaboradores perante a mudança e a sua natureza; - Perceção do nível de resistência à mudança num momento atual face ao momento inicial do processo (variação ou não do nível de resistência). 	<p><i>Comunicação interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de comunicação da mudança na empresa; - Importância da comunicação na organização - Razões que justificam a mudança; - Esclarecimento/entendimento acerca da mudança; - Classificação e descrição da comunicação interna na empresa; <p><i>Papel do líder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pessoa a quem recorre em primeiro lugar no trabalho; - Importância conferida ao líder (no geral e em particular no processo de mudança). - Descrição da relação estabelecida com o líder;

Fonte: Conceção própria.

² As dimensões 1 e 2 foram operacionalizadas numa mesma esfera (coluna), por se ligarem, ambas, ao conceito de motivação.

³ Para a análise da resistência à mudança considerou-se o Modelo Multidimensional de Três Componentes de Oreg (2006), revisto num momento anterior.

Anexo F

Tabela IV. Resumos das entrevistas por dimensão de análise⁴.

Categoria/Dimensão	Resumo	Excerto exemplificativos	
		Discursos dos entrevistados	Perspetiva empresarial
Motivação (geral)	<p>De modo geral, todos os indivíduos entrevistados – à exceção dos entrevistados Henrique e José – consideram-se menos motivados perante os processos de mudanças organizacionais pelos quais se encontram a passar nas organizações em que trabalham.</p> <p>As mudanças organizacionais revelam ter impacto na forma como os colaboradores estão motivados e percecionam essa mesma motivação, sobretudo, quando estes tendem a comparar a sua motivação atual face à motivação que detinham num momento anterior às mudanças organizacionais.</p> <p>É a desmotivação que surge nos discursos dos entrevistados como o principal impacto destes cenários nas organizações e é a forma como as mudanças são geridas e implementadas uma das principais causas atribuídas a este impacto negativo.</p> <p>Praticamente todos os entrevistados têm consciência de que se sentem menos motivados para o trabalho e para a própria mudança, considerando ainda que este impacto na motivação comporta, posteriormente, outros impactos também para as organizações como por exemplo a reduzida produtividade no quotidiano laboral em mudança.</p>	<p>“Acho que o principal impacto destas mudanças é o descontentamento ou a desmotivação digamos assim, porque as pessoas antes notavam-se que estavam mais felizes, mais animadas e mais motivadas ali no trabalho e agora essa motivação desapareceu com a implementação destas mudanças na empresa” (Marco, organização E)</p> <p>“No meu caso acho que tive um processo de mudança bastante positivo, apesar do que passa nesta zona de empresas, eu considero-me um sortudo porque a minha organização pensou de facto em tudo, pensou bastante nas pessoas e acima de tudo em compensá-las por este período turbulento” (José, organização D)</p>	<p>“Estas mudanças, sobretudo, ao nível do sistema de laboração em termos de horários e turnos em que eu estou a fazer o mesmo esquema de turnos há muito tempo e de repente me comunicam que a partir da semana que vem eu vou alterar o meu esquema de trabalho por completo e vou começar a trabalhar ao fim-de-semana tem um impacto negativo brutal a todos os níveis inclusive na motivação das pessoas para o trabalho, tendo isso consequentemente efeitos para a empresa e para o próprio sucesso das mudanças” (António, VGS)</p>
Fatores associados à motivação (ou desmotivação)	<p>Os colaboradores entrevistados, perante mudanças organizacionais, apresentam um nível de motivação menor, quando comparado com um momento anterior aos mesmos. Na base da desmotivação sentida pelos colaboradores nestes contextos estão essencialmente razões de ordem extrínseca/material e razões de ordem intrínseca/simbólica.</p> <p>No primeiro caso, os entrevistados sentem que fatores como o salário, as condições de trabalho e o horário laboral estão desajustados ao contexto organizacional em causa.</p> <p>Quanto aos fatores de natureza intrínseca, os entrevistados no geral destacam que existem lacunas na valorização e reconhecimento dos trabalhadores, do seu papel e do seu esforço diário para que os objetivos da mudança sejam cumpridos. É também uma tendência para destacar a falta de acompanhamento por parte dos níveis hierárquicos superiores.</p>	<p>“Sem dúvida que o pouco salário que se recebe ali pelo trabalho que se faz e ainda para mais agora, neste contexto mais difícil, as pessoas sentem que estão a dar tudo o que têm e não têm e não recebem nada em troca” (André, organização C)</p> <p>“Outrora talvez tenhamos sido colaboradores valorizados, neste momento atual não, nós ali somos meros número de produção por isso não, não somos</p>	<p>“Nós temos de lutar para que, se nós temos uma média salarial acima do país, temos de conseguir é que as outras empresas elevem porque comparativamente com as restantes empresas do grupo na europa nós estamos na cauda (...) Além do salário, em termos de recompensas temos um prémio de objetivos anual e as pessoas não estão satisfeitas acham sempre pouco (...)” (António, VGS)</p>

⁴ A presente tabela foi construída com o objetivo de sintetizar e exemplificar a análise realizada através do programa MAXQDA, contemplando um resumo por dimensão de análise estudada.

	<p>Esta percepção leva a que os trabalhadores não se identifiquem com as organizações.</p> <p>Apesar disso, alguns fatores extrínsecos e intrínsecos são percebidos de forma positiva: o ambiente de trabalho e a relação mantida com colegas/chefias próximas; e ao nível intrínseco a função que desempenham e com a qual se identificam. Contudo, muitos dos entrevistados sublinham que eles não são suficientes para que o seu estado seja o de motivação. Também aqui, surge como potencial fator desmotivador para a maioria dos entrevistados nestes contextos o reduzido nível de participação e envolvimento nos processos, no que toca sobretudo, ao seu planeamento, conceção e tomadas de decisão.</p>	<p><i>valorizados, somos valorizados pelas nossas chefias diretas que nos avaliam e é aí que é o reflexo da nossa valorização, mas não pela empresa, administração não somos valorizados, mas seria muito importante valorizar mais quem leva as mudanças para a frente e quem constitui no fundo a organização” (Ana, organização A).</i></p> <p><i>“Normalmente convocam-nos para plenários com a comissão de trabalhadores, mas é sempre uma confusão e o que sugerimos para que as mudanças fossem implementadas de forma justa não aconteceu da forma que debatemos nesses plenários, ou seja, a nossa participação existe, mas é quase invisível, é contraditório mas é mesmo assim que se passa” (Paulo, organização A)</i></p>	<p><i>“Em termos de fatores emocionais e mesmo motivacionais, porque está tudo ligado, aqui a questão é que o trabalho da comissão de trabalhadores e dos recursos humanos das empresas é crucial. Mas penso que sim, que existe valorização das pessoas na empresa e neste processo em que nos encontramos, tem de haver, sobretudo da nossa parte” (António, VGS).</i></p>
Resistência à mudança	<p>A desmotivação geral reflete-se na forma como as pessoas reagem e percebem a mudança. Mais especificamente reflete-se ao nível:</p> <p>(1) afetivo, onde a maioria dos entrevistados teve, sobretudo numa fase inicial ao processo de mudança, sentimentos de natureza negativa face à mudança – medo; recreio; revolta; fúria; tristeza;</p> <p>(2) cognitivo, onde a mudança é reconhecida como um processo complexo de passagem de uma zona de conforto, rotina e hábito para uma zona desconhecida; um processo difícil, mas considerado por alguns entrevistados como necessário, destacando como ‘quer se queira, quer não, é preciso mudar e acompanhar o ritmo da mudança’);</p> <p>(3) comportamental, onde praticamente todos os entrevistados revelaram deter ações e intenções resistentes, como reclamar entre colegas ou com chefias; e intenções como as de sair da organização onde se encontram atualmente.</p> <p>A resistência revelou ser muito mais intensa num momento inicial à mudança e com o passar do tempo, ela parece tornar-se menos intensa, ainda que lentamente.</p>	<p><i>“o sentimento de modo geral que predomina ali infelizmente é desmotivação” (Ana, organização A);</i></p> <p><i>“penso que a mudança não é fácil para ninguém, nunca foi, o ser humano é resistente, mas a mudança é necessária, por mais difícil que seja” (Vitória, organização F)</i></p> <p><i>“Eu acho que se me considerasse motivada, uma colaboradora motivada não estava a ponderar mudar de emprego” (Leonor, organização C)</i></p>	<p><i>“ Uma pessoa quando está a trabalhar há vinte anos no mesmo esquema de trabalho e tem a sua vida organizada para aquele esquema de trabalho, quando se depara com mudanças destas é extremamente complicado face a todas as alterações e saem da sua zona de conforto a que estão habituados, as rotinas diárias, é extremamente complicado e, portanto, todos estes fatores têm de ser ponderados pela empresa, pelos recursos humanos da empresa e pela comissão de trabalhadores”(António, VGS).</i></p>
Comunicação e Liderança	<p>A comunicação e a liderança surgem nos discursos dos colaboradores como pilares fundamentais às</p>	<p><i>“A comunicação faz atenuar muitos</i></p>	<p><i>“No nosso entender a comunicação é a ferramenta mais</i></p>

	<p>organizações em geral e aos processos de mudança, em particular.</p> <p>A comunicação é vista como fundamental à preparação do colaborador para a mudança, sobretudo, ao nível psicológico, onde a informação clara e antecipada é essencial à compreensão e adaptação aos processos que irão decorrer nas suas organizações.</p> <p>No que toca aos canais de comunicação interna, os entrevistados apelam para que exista a) maior antecipação na informação transmitida; b) maior transparência, sobretudo em processos de mudança onde a agitação, stress e receio são maiores; e c) maior contacto entre organização – níveis hierárquicos superiores – e colaboradores.</p> <p>Relativamente à liderança, os discursos dos colaboradores entrevistados são bastante unânimes, já que todos percecionam a liderança em contexto de mudança como um suporte motivacional imprescindível aos seus quotidianos laborais em mudança, onde o líder é visto como a pessoa que melhor compreende os trabalhadores nestes processos, existindo uma relação de confiança bastante vincada e à qual os colaboradores atribuem grande valor.</p>	<p><i>problemas que se geram numa empresa, ainda para mais numa empresa em transformação”</i> (Pedro, organização A)</p> <p><i>“Lá está se todas as empresas comunicassem devidamente e com transparência as mudanças e o porquê e como vai ser, sem rodeios as mudanças teriam o seu sucesso mais rapidamente, sem estes conflitos desnecessários”</i> (Henrique, organização B)</p> <p><i>“É líder e o nome fala por si, puxa por nós, motiva-nos, esclarece-nos, apoiam-nos e posso mesmo garantir que são fundamentais nestes processos”</i> (Marco, organização E)</p>	<p><i>importante quando se trata de mudar e de implementar alterações e de organização e até aí os próprios recursos humanos e a própria direção cometeu alguns erros e daí também contribuir para esta complicação que tivemos e para estes conflitos entre as duas partes”</i> (António, VGS)</p> <p><i>“O clima, o ambiente de trabalho tem muito a ver com as chefias diretas e líderes, são muito importantes, muito importantes mesmo porque como viu esta empresa e fábrica é enorme temos várias áreas e dependendo das chefias diretas e líderes”</i> (António, VGS).</p>
--	---	---	--

Fonte: Conceção própria.

Anexo G

Tabela V. Mudanças organizacionais.

Organização	Mutações organizacionais sofridas
A	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade) + Mudança de posto de trabalho e de funções (novas funções) + Entrada de elevado número de recursos humanos (novos colaboradores)
B	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade) + Alteração de equipa de trabalho
C	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade) + Mudança de líder de equipa + Mudanças na administração da empresa (novos membros administrativos)
D	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade) + Mudança no nome da organização (passou a designar-se de outra forma)
E	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade) + Mudanças nas equipas – redução de recursos humanos (através de despedimentos)
F	Mudança no sistema de trabalho – passou-se de um sistema de laboração tradicional para um sistema de laboração contínua, com transformações ao nível dos horários e rotinas de trabalho (laboração por turnos, aos fins-de-semana e com rotatividade)

Fonte: Conceção própria.

Anexo H

Guião de Entrevista

◦ *Caracterização social e demográfica da amostra*

- Género
- Idade
- País de origem
- Qualificações
- Estado Civil
- Pessoas com quem vive
- Trabalho a tempo inteiro, parcial ou estudante (condição perante o trabalho)
- Trabalho por conta própria ou por conta de outrem (situação na profissão)
- Cargo desempenhado
- Organização em que trabalha e setor de atividade em que atua
- Período de inclusão profissional na organização em que trabalha

◦ *Contextualização da mudança organizacional*

- Pode relatar o mais detalhadamente possível as mudanças que se encontram a decorrer na empresa onde trabalha atualmente?
- Sabe se a empresa tem intenções de efetuar outra(s) mudança(s)?
- Enquanto colaborador, aprova ou reprova estas mudanças? (porquê)
- Como é que encara/lida com as greves, todos os conflitos e polémicas em torno destas transformações organizacionais?
- Participou em alguma greve de trabalhadores? (se não, percebe as razões de quem o fez?)

◦ *Motivação e o processo de mudança*

- Neste momento, sente-se satisfeito em relação às condições em que trabalha face às condições que que trabalhava anteriormente ao contexto de mudança(s)?

- Se pensar num momento anterior às mudanças em curso, diria que se sente um trabalhador mais ou menos motivado para o seu trabalho? (porquê)

- Considera que os seus colegas, estão satisfeitos com estas transformações? (nível geral de motivação na organização)

- Diria que estes processos têm efeitos/consequências para os colaboradores que neles estão envolvidos? Se sim, quais diria que são os principais efeitos? (a que níveis)

- O que diria que mudou na sua vida profissional/pessoal?

- Diria que teve alguma vantagem com estas mudanças, enquanto colaborador? (ou desvantagens)

- Falando do seu trabalho, o que mais destaca de positivo no que faz atualmente? / E como negativo?

- Sente-se satisfeito com o seu salário/horário/condições de trabalho/ambiente de trabalho? (porquê)

- E com os colegas/chefias próximas? (porquê)

- Recebe algum tipo de recompensas? Quais? (se não, gostaria de receber e quais?)

- Teve, em algum momento do processo de mudança, alguma recompensa ou benefício 'extra' conferidos pela empresa?

- Considera-se valorizado pela sua organização, sobretudo, neste contexto atual de mudanças? (porquê)

- Considera-se reconhecido e que os eu trabalho é reconhecido? (se não, porquê; se sim, por quem e a que níveis)

- Considera-se realizado a nível profissional?

- Relativamente à progressão na carreira, sente que tem essa oportunidade na empresa onde trabalha? (porquê)

- Identifica-se com a sua empresa?

- Identifica-se com a gestão/implementação da mudança que a mesma está a realizar?

- Identifica-se com o que que faz atualmente/com o seu cargo?

- Relativamente à empresa especificamente, considera que esta teve em conta a motivação dos colaboradores? Que colocou em prática as ferramentas necessárias para motivar as pessoas para este processo/contexto?

- Considera a participação e envolvimento nos processos de mudança importantes? (porquê)

- Considera que tem uma participação ativa na mudança? Mais especificamente ao nível do planeamento e conceção das mudanças? (nível de participação)

- Considera que a empresa tem em conta a visão e opinião dos colaboradores para estes processos?

- Na sua opinião, os colaboradores envolvem-se nestas mudanças porque têm motivação para o fazer ou porque assim o exigem?

- De modo geral, está satisfeito com a prestação da empresa neste processo?

◦ *A reação dos colaboradores à mudança*

- Como descreve a sua primeira reação à mudança? (primeiras emoções e sentimentos)

- Em algum momento, sentiu medo em relação ao seu trabalho? (a que nível)

- A nível geral, qual é o sentimento que prevalece na empresa?

- Acerca da mudança, considera uma tarefa simples ou complexa de realizar?

- Considera que é mais fácil mudar para os colaboradores ou para a empresa?

- Como descreve a adaptação à mudança? Como foi para si?

- Considera que a organização tem um papel ativo na preparação dos colaboradores para estes processos de mudança?

- Teve vontade de não aceitar a mudança?

- Contestou ou reclamou acerca da mudança com alguém? (quem)

- Em algum momento pediu esclarecimentos ou informações sobre a mudança ao seu líder?

- Atualmente, face a um momento inicial, como diria que se sente?

- Como é que olha para todo este processo no presente?

◦ *Comunicação, liderança, mudança e motivação organizacionais*

- Relativamente à comunicação, considera-a importante numa organização?

- Quais são os meios de comunicação pelos quais a empresa informa as mudanças que pretende efetuar?

- Tem noção/conhece as causas das mudanças? (Se sim, considera-se esclarecido; se não, o que considera necessário a empresa fazer?)

- Na sua opinião, existe por parte da empresa consideração em informar previamente os colaboradores acerca destas mudanças?

- Condição que existe abertura e transparência por parte da empresa para com os colaboradores, no que toca à informação que disponibiliza?

- Na sua opinião, existe comunicação contínua e atualizada na empresa?

- Em poucas palavras, como descreve atualmente o sistema de comunicação na sua empresa?

- Caso se depare com algum problema no trabalho, a quem recorre imediatamente?

- Pode descrever a relação com o seu líder?

- Considera o papel do líder importante? (porquê e a que níveis)

- Especificamente em processos como os de mudança organizacional, como encara o papel do líder?

◦ *A mudança no futuro*

- Como é que encara a possibilidade de futuramente poder vir a passar por outros processos de mudança no seu trabalho?

- O que poderia dizer acerca dessa possibilidade - a nível pessoal, ao nível da empresa/da gestão da mudança, ao nível da motivação enquanto colaborador?

- Quer referir algum aspeto que eu não tenha questionado e que considere relevante para o estudo?

[Fim]

Obrigada pela sua cooperação.