

As Influências da Desestruturação Organizacional na Motivação dos Colaboradores de uma Empresa Júnior: Um Estudo Utilizando a Grounded Theory

Carla Patricia da Silva Souza

Lucas Loureiro de Barros Lima

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

RESUMO

As novas tendências das organizações têm focado na motivação de seus colaboradores como fator primordial no desempenho organizacional. Preocupação esta, bastante enfatizada com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, na qual tinha o objetivo de privilegiar os aspectos humanos que antes eram negligenciados pela teoria mecanicista. Esta motivação pode ser advinda de fatores intrínsecos e extrínsecos, razão pela qual foi realizado este estudo na empresa júnior de administração da Universidade Federal de Alagoas durante o período de conturbação que resultou em uma desestruturação organizacional devido à renúncia de todos os seus diretores. Para realizar tal investigação, foi utilizada a metodologia qualitativa de análise de dados, *Grounded Theory*, que visa ir além da descrição, exigindo do pesquisador, a tarefa de interpretar os dados, identificar conceitos e categorias e gerar uma teoria (VERGARA, 2005). A partir desta análise, emergiram duas categorias: fatores motivacionais e fatores desmotivacionais dos colaboradores da organização estudada, resultados estes que poderão possibilitar a implementação de programas que visem mudanças organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a motivação passou a ser considerada pelas organizações como fator influenciador da produtividade dos colaboradores. Para tanto, é necessário a compreensão dos principais fatores que interferem na motivação. É a partir desta necessidade que o presente estudo visa identificar as causas que podem afetar a motivação, seja por fatores intrínsecos ou extrínsecos, como motivos pessoais, conflitos, mudanças organizacionais, entre outros aspectos que influenciam positiva ou negativamente o comportamento organizacional.

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a motivação passou a ser considerada pelas organizações como fator influenciador da produtividade dos colaboradores. Para tanto, é necessário a compreensão dos principais fatores que motivam. É a partir desta necessidade que a presente pesquisa busca estudar a influência de programas motivacionais na motivação dos colaboradores de uma empresa júnior, tendo em vista que nesse tipo de organização seus atores trabalham de maneira voluntária – sem remuneração.

As investigações foram realizadas na Junior's Consultoria – Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Alagoas – em um período de conturbação que resultou em uma desestruturação organizacional devido à renúncia de todos os seus diretores. Portanto, foram estabelecidas comparações entre as entrevistas realizadas antes e após este acontecimento para avaliar as influências do mesmo.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi adotada uma abordagem qualitativa. O método utilizado foi o estudo de caso em face facilitação do entendimento dos fenômenos por estes encontrarem-se em seu contexto ambiental (ROESCH, 1999). A técnica de coleta de

dados empregada foi a entrevista em profundidade do tipo semi-estruturada. Os dados foram tratados de forma analítica utilizando o método *Grounded Theory* que consiste em uma metodologia que visa ir além da descrição, exigindo do pesquisador, a tarefa de interpretar os dados, identificar conceitos e categorias e gerar uma teoria (VERGARA, 2005).

A partir desta análise, emergiram duas categorias: fatores motivacionais e fatores desmotivacionais dos colaboradores da organização estudada, resultados estes que poderão possibilitar a implementação de programas que visem mudanças organizacionais.

A apresentação dos fundamentos teóricos deste artigo será a partir de considerações sobre motivação, Movimento Empresa Júnior, conflito e mudança organizacional. Após a exposição teórica serão então relatadas as descobertas do caso analisado, para, por fim, serem expostas as reflexões e conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar teoricamente esta pesquisa foram realizadas investigações sobre motivação e suas principais teorias e sobre o Movimento Empresa Júnior (MEJ), objetivando facilitar a identificação de suas particularidades, principais dificuldades e desafios que contextualizam a realidade desse movimento.

A seguir serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa bibliográfica realizada.

2.1 Motivação

A motivação é um fenômeno comportamental único e natural, o qual pode ser afetado por diferentes especificidades e formas comportamentais. Portanto, a diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos nos faz concluir que as pessoas direcionam seu comportamento por razões (motivos) diferentes (HERSEY e BLANCHARD, 1986; BERGAMINI, 1997).

Para Lévy-Leboyer (1994, p. 43) “o verbo motivar não pode existir sem complemento [...] Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas, um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar”.

A motivação envolve um esforço em busca da satisfação de uma determinada necessidade. À medida que essa necessidade vai sendo satisfeita o esforço dedicado à satisfação da mesma é diminuído. Portanto, a satisfação de uma necessidade implica em perda de motivação em relação a essa necessidade (BERGAMINI e CODA, 1997).

No que se refere à desmotivação, segundo Lévy-Leboyer (1994) este pode ser considerado como um fenômeno massivo e genérico que não resiste à análise. Logo, não se pode considerar um fenômeno de desmotivação, mas uma mudança de foco por parte do indivíduo, pois as mesmas coisas que anteriormente motivavam hoje não influenciam mais.

Em relação às teorias que deram início aos estudos da motivação, a produtividade dos funcionários é o tema que origina estas investigações, como pode ser encontrado no século XIX, com as pesquisas de Marx (1983, p. 127) acerca do valor do trabalho: “O salário do trabalhador aparece como preço do trabalho, como um quantum determinado de dinheiro pago por um quantum determinado de trabalho”.

Abordagem esta, feita posteriormente de um modo semelhante na Teoria Científica da Administração, visto que era defendida a teoria do *homo economicus*, no qual o homem é

motivado pelo dinheiro, como afirma Taylor (1970, p. 30) “é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários”.

Logo após, deu-se início a Teoria das Relações Humanas, onde o foco passou a ser nas pessoas, e com isto, uma extensa literatura que parte de diferentes linhas de pensamento. Para isto, na próxima seção serão expostas as perspectivas de alguns autores considerados clássicos no estudo dessa temática (MASLOW, 1954; HERZBERG, 1985; McCLELLAND, 1985; McGREGOR, 1999).

2.1.1 *Teorias da Motivação*

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O estudo de Maslow (1954) volta-se para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano. O autor postulou uma hierarquia de cinco grupos de objetivos, o qual exprime as principais necessidades humanas.

Da menor à maior, estas necessidades se subdividem em necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e por fim, as necessidades de auto-realização. Dessa forma, Maslow indicou que o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo, impulsionando-o a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo. Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo, ainda que só para ser substituída por outras necessidades de nível superior.

b) Teoria X e Y de McGregor

McGregor (1999) relaciona os conceitos de motivação e liderança ao propor a Teoria X e Y. Onde na Teoria X o gerente comanda e centraliza os processo de trabalho, enquanto que na Teoria Y o gerente exerce um estilo democrático de gerenciamento.

Ao estabelecer uma comparação com a teoria da hierarquia das necessidades humanas (MASLOW, 1954) podemos estabelecer que na Teoria X as necessidades de nível mais baixo regem os indivíduos, e no que se refere à Teoria Y são as necessidades de nível mais alto que prevalecem. Dessa forma, o autor propõe que os pressupostos da Teoria Y seriam mais relevantes que a da Teoria X.

c) A teoria de dois fatores de Herzberg

Esta teoria tem sido substancialmente apoiada em alguns círculos de administração de empresas. A teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: fatores motivadores – são fontes determinantes da satisfação no trabalho – e fatores de manutenção que atuam como agentes de insatisfação no trabalho.

Os fatores motivadores podem ser expressos através da realização, do reconhecimento, do trabalho em si, da responsabilidade e do progresso. Conforme Herzberg (1985), os últimos três fatores reúnem a maior importância face a uma mudança de atitude por parte do indivíduo. Já os fatores de manutenção ou de insatisfação são os de política e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas e condições de trabalho.

Os dois grupos de fatores acima mencionados são considerados independentes. Através dessa abordagem, Herzberg postula que os fatores motivadores são supostos causadores de satisfação, quando estes presentes, embora não sejam causadores de

insatisfação quando estão ausentes. Da mesma forma, a presença dos fatores de manutenção ou higiênicos podem causar só insatisfação.

d) Teoria Contingencial

Para McClelland (1985) a motivação emerge de três necessidades diferenciadas das demais teorias, são elas: Necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

A necessidade de realização está diretamente relacionada à busca incessante pelo sucesso, ou seja, as pessoas estão sempre querendo atingir suas metas pessoais, e para isto se motivam com trabalhos que exijam “responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras” (ROBBINS, 2005, p.138). Já a necessidade de afiliação, por sua vez, é o desejo inconsciente em fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvem relações interpessoais positivas. E finalmente, a necessidade de poder é o desejo inconsciente de ter de tomar decisões que tenham impacto sobre os outros indivíduos e sobre o grupo organizacional em geral.

Como apresentado pelas teorias motivacionais supracitadas, os indivíduos motivam-se de forma diferentes, portanto suas aspirações, expectativas e significados atribuídos aos diferentes elementos de sua realidade são elementos intrínsecos, podendo sofrer, dificilmente, generalizações. Dessa forma, é possível concluir que ninguém tem a capacidade de motivar ninguém (BERGAMINI e CODA, 1997).

2.1.2 Patologias Motivacionais

Para Bergamini (1997) há uma série de estilos motivacionais que pressupõe a motivação e a desmotivação do indivíduo. Dessa forma, permite caracterizar as orientações principais com base nas quais se pode descrever uma boa variedade de comportamentos humanos. No quadro abaixo, serão expostas as orientações dos estilos motivacionais propostos por Bergamini (1997) com a descrição dos comportamentos esperados pelos indivíduos.

Quadro 1: Estilos do Comportamento Motivacional

Orientação participativa	
Situações que trazem grande satisfação motivacional	Situações que trazem grande insatisfação motivacional
<ul style="list-style-type: none"> • Poder seguir orientação grupal; • Consultar pessoas e ser consultada por elas; • Usar talentos pessoais para o desenvolvimento da organização; • Promover o desenvolvimento de talentos daqueles com os quais trabalha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento impessoal; • Ser forçada a desenvolver atividades sem significado; • Sentir que suas intenções não são reconhecidas; • Ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.
Orientação para a ação	
Situações que trazem grande satisfação motivacional	Situações que trazem grande insatisfação motivacional
<ul style="list-style-type: none"> • Sentir-se desafiada a comprovar a sua eficiência; • Poder dirigir-se com autonomia; • Desenvolver atividades variadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir-se cerceada na sua ação e presa a rotinas desinteressantes; • Falta de objetivos claramente fixados; • Quando à falta de responsabilidade dos

<ul style="list-style-type: none"> • Ser tratada de igual para igual, sem medo. 	<ul style="list-style-type: none"> demais; • Sentir que é impossível controlar as variáveis que afetam o resultado.
Orientação para manutenção	
Situações que trazem grande satisfação motivacional	Situações que trazem grande insatisfação motivacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ter oportunidade de usar lógica e organização; • Contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito; • Dispor de fontes confiáveis de consulta; • Sentir que há coerência e justiça no trato com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com informações confusas e incompletas; • Estar sujeito a um clima de constantes mudanças; • Conviver com pessoas dadas a explosões emocionais; • Tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.
Orientação para conciliação	
Situações que trazem grande satisfação motivacional	Situações que trazem grande insatisfação motivacional
<ul style="list-style-type: none"> • Desfrutar de uma convivência social harmônica; • Contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões; • Reconhecer-se importante dentro do grupo; • Conhecer a repercussão social das suas ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colocado em ridículo perante o grupo; • Precisar seguir normas e horários rígidos; • Sentir-se socialmente colocado de lado; • Estar num ambiente sério demais em que as pessoas se atiram constantemente.

Fonte: Adaptado de Bergamini (1997).

Da mesma forma que se pode caracterizar as pessoas de acordo com o seu estilo de comportamento, é provável descrever a organização segundo a sua psicoestrutura. Através disso, podemos descrever as principais patologias organizacionais que afetam a motivação nas organizações (BERGAMINI, 1997). Nesse contexto as organizações podem ser classificadas como paranóide, compulsiva, teatral, depressiva e esquizóide.

Esses tipos de organização com estruturas patológicas possuem as seguintes características:

- A **organização paranóide** enfatiza os sistemas de informação e o controle como fonte de defesa das ameaças do meio externo e interno – vive em vigilância contínua;
- A **organização compulsiva** prioriza sua preocupação com as ameaças através de um conjunto de rituais defensivos;
- A **organização teatral** prioriza a sua notoriedade negligenciando os perigos ou ameaças que possa estar sofrendo – é narcisista;
- A **organização depressiva** caracteriza-se como fechada em si onde reina um clima de extrema passividade e resistência à mudança;
- A **organização esquizóide** é tipicamente desintegrada, o relacionamento entre as pessoas é caracterizado através da seguinte expressão: “é cada um por si”.

As patologias acima apresentadas (BERGAMINI, 1997) ajudam a compreender o tipo de ambiente que seria mais propício a um trabalho agradável. Dessa forma, é de grande importância o conhecimento do comportamento patológico nas organizações a fim de que estes sejam minimizados privilegiando sempre o bem estar da organização e de seus colaboradores.

2.2 O Movimento Empresa Júnior

A empresa Júnior (EJ) pode ser definida estatutariamente como “uma organização, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por estudantes de graduação da

faculdade ou da universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso” (MATOS, 1995, p. 3).

Andrade e Alves (2004) destacam que a empresa júnior deve proporcionar desenvolvimento tanto para o cliente – empresa que a contrata – quanto para o aluno – considerado seu cliente interno. Dessa forma, o trabalho de uma EJ está sustentado em alguns objetivos:

- a) Prestar serviços de consultoria às micro, pequenas e médias empresa, auxiliando-as no seu desenvolvimento, por meio de informações que visem a solucionar problemas internos e externos;
- b) Proporcionar aos alunos, oportunidades reais de aplicação prática de seus conhecimentos teóricos;
- c) Dar acesso aos pequenos empresários a um serviço de alto padrão de consultoria, a preços acessíveis;
- d) Estabelecer um contato mais efetivo entre estudantes e o mercado de trabalho, visando à integração e ao desenvolvimento das potencialidades existentes, facilitando com isso o ingresso do aluno no mercado de trabalho;
- e) Coletar informações, experiências e identificar novos temas para o estudo e aprofundamento em busca de soluções criativas e inovadoras;
- f) Promover maior integração entre a Universidade e as organizações, proporcionando vantagens mútuas (ANDRADE e ALVES, 2004, p. 220).

Como acima salientado, complementar a formação teórica do aluno com uma aplicação prática constitui o objetivo principal de uma empresa júnior, bem como é o seu maior desafio (SANGALETTI e CARVALHO, 2004).

Cada EJ apresenta uma estrutura organizacional diferenciada, totalmente adaptada à realidade de suas atividades, que geralmente apresentam as seguintes áreas (diretorias): presidência, administrativa, financeira, qualidade, marketing, projetos e recursos humanos. Junkes et al. (2004) recomenda que a estrutura de uma EJ deve ser o mais flexível possível.

Dessa forma, esse tipo de organização adota uma configuração híbrida, pois como há uma grande mudança de colaboradores isso não venha a prejudicar a consecução de suas atividades. Também podemos ressaltar que estruturalmente, algumas EJs adotam uma gestão participativa que para Robbins (2005, p. 164) “é a utilização do processo decisório coletivo”.

As EJs apresentam ainda uma característica marcante quando se trata da gestão de seus recursos humanos: alta rotatividade de pessoal, o que implica em uma dificuldade de construção de conhecimento devido ao déficit que a empresa sofre quando da saída de seus colaboradores (JUNKES et al., 2004). Dessa forma, é imprescindível uma política de gestão do conhecimento e de recursos humanos que privilegiem os aspectos acima contemplados a fim de que se possam minimizar os efeitos que, porventura, ocasionem alguma forma de desestruturação organizacional.

2.3 Conflito e Mudança Organizacional

Como afirma Putnam e Poole (1987), o conflito é uma questão de percepção entre um ou mais indivíduos acerca de fatores opostos ou incompatíveis de alguma forma de interação, ou seja, o conflito pode ser considerado um problema sério em uma organização, visto que podem gerar condições caóticas que impossibilitem, por exemplo, o trabalho em equipe, que é o caso dos conflitos disfuncionais (ROBBINS, 2005).

Porém, os conflitos também podem assumir uma natureza positiva, os conhecidos conflitos funcionais, que de uma forma construtiva, servem para o crescimento da organização (ROBBINS, 2005).

É nesse contexto, permeado de conflitos sejam eles de caráter positivo ou negativo, que as organizações percebem a necessidade da promoção de mudanças, visto que este é um fator primordial para o desempenho organizacional. Desse modo, elas têm “abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação à mudança”. (CALDAS e WOOD Jr, 1995, p. 27).

Para que a organização promova mudanças, além da análise de sua conjuntura atual é necessária a participação de todos os envolvidos nesse processo. De tal forma, Senge (1999) apresenta o conceito de “mudança profunda” para descrever a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com as alterações externas – processos, estratégias, práticas e sistemas. Para o autor, é nesse tipo de mudança que ocorre aprendizagem. A organização não realiza simplesmente algo de novo, mas constrói a capacidade de mudança constante.

Senge (1999) salienta que a ênfase na interação de mudanças externas e internas vai além das questões com que se deparam as organizações na atualidade. Para ele “não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que se mude o pensamento que as produziu” (SENGE, 1999, p.27). Portanto, para que uma organização mude é necessária a consciência de sua necessidade perante todos os atores organizacionais.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Inicialmente a pergunta que orientou os esforços deste estudo foi: “Quais os fatores que condicionam a motivação dos colaboradores de uma empresa júnior?” Para responder a tal pergunta, considerou-se conveniente adotar como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (YIN, 1994).

No entanto, durante a realização da coleta de dados da presente pesquisa, houve uma grande desestruturação da organização estudada culminando na saída de alguns membros. Então, face a esse novo contexto se julgou necessário mudar a questão de pesquisa. A qual é: “Qual a influência de uma desestruturação organizacional na motivação dos colaboradores de uma empresa júnior?”. Para tanto, houve uma comparação entre as entrevistas realizadas antes desse evento com as realizadas após.

Bogdan & Biklen (1998) estão entre os autores que defendem a abordagem qualitativa como caminho para que um fenômeno possa ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre. Merriam (1998) reforça que a preocupação básica da pesquisa qualitativa é entender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, sendo o pesquisador um instrumento primário da coleta e da análise dos dados.

O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como objetivo a facilitação da análise dos dados, em detrimento dos sujeitos estarem dentro do seu contexto ambiental (ROESCH, 1999).

Autores tais como Bogdan & Biklen (1998); Mason (1997); Triviños (1992) e Merriam & Simpson (1984), apontam que o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Yin (1984) recomenda o estudo de caso quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos

fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados a partir de um contexto da vida real.

A seleção dos sujeitos foi feita pelo método não probabilístico com amostragem intencional, onde os resultados da pesquisa não visam generalizações estatísticas (MERRIAM, 1998). Por se tratar de uma pequena empresa e que apresenta um alto índice de rotatividade de pessoal, julgou-se necessário entrevistar doze membros da empresa, sendo que a mesma na ocasião antes da estruturação contava com vinte e um colaboradores. Portanto, o procedimento de coleta de dados foi pautado na importância de entrevistar o maior número de pessoas, pois no que tange aspectos relacionados à motivação todas as considerações devem ser apreciadas a fim de possibilitar a implementação de programas que visem mudanças organizacionais.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade. Esta técnica é adequada quando a lógica passo a passo do fenômeno investigado não está clara e também devido a possibilidade do pesquisador poder conduzir a entrevista, evitando assim que o entrevistado se desvie para assuntos não pertinentes a pesquisa (ROESCH, 1999).

O processo de categorização e análise dos dados foi realizado com base na *Grounded Theory*, que permite captar a essência do fenômeno, dando sentido aos dados coletados através do “agrupamento de conceitos que parecem pertencer ao mesmo fenômeno” (STRAUSS E CORBIN, 1990, p. 65). A análise dos dados foi realizada por meio do método de construção e comparação constante da *Grounded Theory* que consiste em uma metodologia que visa ir além da descrição, exigindo do pesquisador, a tarefa de interpretar os dados, identificar conceitos e categorias e gerar uma teoria (VERGARA, 2005).

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o estudo de caso da organização objeto de nosso estudo, bem como as categorias advindas da análise de dados, sendo estas os fatores motivadores e desmotivadores de seus colaboradores.

4.1 O caso: Junior’s Consultoria

O objeto de nosso estudo é a Junior’s Consultoria – Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Alagoas – que atua há treze anos no mercado alagoano. Sua missão é: “promover a profissionalização dos alunos, aliando teoria e prática, estimulando o espírito empreendedor, oferecendo produtos inovadores que estejam comprometidos com a ética e a responsabilidade social” (REGIMENTO INTERNO, 2006).

Quanto à sua estrutura organizacional, a Junior’s Consultoria conta com oito setores, sendo cinco diretorias: Presidência, Administrativo-Financeira, Marketing, Recursos Humanos e Projetos. Integrado à Diretoria de Projetos há também os Núcleos Organizacional, Financeiro e de Marketing. A diferença básica entre as competências das diretorias e dos núcleos é o fato das primeiras tratarem de aspectos administrativos internos, enquanto que os últimos realizam o trabalho da consultoria externa.

Para que possa haver a expansão do conhecimento aos acadêmicos de administração como pregado em sua missão, a empresa trabalha através de gestões, com duração de um ano cada.

Tal como afirma Robbins (2005), a principal característica de uma gestão participativa, é a decisão coletiva de todos os membros, porém as decisões estavam sendo tomadas em reuniões de diretoria executiva e apenas repassadas para os demais membros.

Em uma empresa na qual os membros são motivados exclusivamente por fatores intrínsecos, já que os mesmos não recebem nenhum tipo de remuneração, este tipo de liderança autoritária não foi respeitada. Como afirma um dos entrevistados “a nossa motivação é por amor já que nós não recebemos para trabalhar”. Amor este citado pelo entrevistado, caracterizado como os fatores motivacionais, da teoria da higiene-motivação de Frederick Herzberg (1987).

Um clima hostil também foi criado dentro da empresa a partir do momento que alguns membros, ao perceberem a ineficiência de outros setores, criticaram e sugeriram trabalhos, pensando no crescimento da empresa, porém, as pessoas tenderam a trabalhar na defensiva.

Juntamente com esta falta de confiança, a situação se agravou com uma tida “traição”, a qual deixou um clima desagradável para o trabalho, como diz outro entrevistado “um verdadeiro clima de caça as bruxas”.

Com toda esta preocupação na estrutura interna da organização, outra patologia foi a alienação da empresa com relação ao ambiente externo a ela, deixando deficitário as pesquisas de clima com alunos, professores e clientes, pesquisas estas, essenciais para uma sistema aberto, no qual tem “processos infinitos de intercâmbios com o seu ambiente para trocar energia e informação”(CHIAVENATO, 2003:474)

Após esses diversos fatores ocorridos, a consequência foi a renúncia inesperada de todos os diretores da empresa, deixando assim, a empresa abandonada, sem qualquer apoio, apenas dos colaboradores remanescentes. Sendo assim, assumiram os cargos disponíveis, os membros que resolveram permanecer na organização.

Portanto, é nesse contexto, repleto de “amor” e “conflito”, que se insere as entrevistas realizadas, considerando assim, quatro entrevistas antes desse acontecimento, o qual chamaremos de “clímax”, e oito após o ocorrido.

4.2 Fatores motivacionais dos colaboradores da Junior’s Consultoria

A categoria dos fatores motivacionais dos colaboradores da Junior’s Consultoria contempla todas as percepções dos entrevistados acerca dos aspectos motivadores fazendo uma comparação entre os entrevistados e antes e depois do clímax.

Os membros antes do clímax estavam bastante desmotivados, pois a empresa não dava mais sentido, como relatada em uma entrevista “parece que é brincadeira de administrar [...] muitas vezes, eu acho que estou perdendo meu tempo na empresa”. Considerando que a missão da empresa está diretamente relacionada ao **aprendizado**, podemos constatar nos dados demonstrados no quadro 2 a seguir, que isto nem é citado no período.

Quadro 2: Fatores Motivacionais

Dimensões	Sujeitos											
	Pré-Clímax				Pós-Clímax							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aprendizado					X	X			X	X	X	X
Status	X				X			X		X		X
Apoio da Família					X			X				X
Espírito de equipe							X					X
Auto-Realização					X	X	X					X

Novos Desafios					X	X	X					X	
----------------	--	--	--	--	---	---	---	--	--	--	--	---	--

Fonte: Com base nos dados da pesquisa

Porém, o aprendizado é mencionado seis vezes após os acontecimentos, ou seja, de acordo com os dados, a empresa conseguiu voltar a destacar o aprendizado e outros fatores motivacionais, como o status, apoio da família, espírito de equipe, auto-realização e a busca por novos desafios.

No quadro acima também é percebido que não existem fatores de motivação antes do acontecimento, salvo um entrevistado que respondeu o **status**, fator este insignificante perante a realidade apresentada, visto que este fator está num âmbito externo da organização, enquanto que internamente não ocorre o mesmo sentimento, como citado na entrevista: “sinto vergonha pelo meu cargo, por não fazer muita coisa”. Porém, o status foi percebido nos entrevistados após o clímax, por conta da percepção que os outros membros e as pessoas de convívio externo puderam ter do seu trabalho, e assim criado um sentimento de reconhecimento, atenção e respeito pelo indivíduo.

Outra necessidade a ser destacada da pirâmide de Maslow (1954), é o fator social, que transmite a aceitação e a sensação de equipe unida, o que gera a sinergia da equipe e conseqüentemente, o aumento da produtividade.

Completando as necessidades de nível mais alto da pirâmide de Maslow (1954), a auto-realização destaca-se pela busca da excelência, ou seja, de dar o seu máximo para o sucesso; e pelo poder, como explica McClelland (1985), é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar outras pessoas. Situação esta, descrita em uma das entrevistas: “nos preferimos atividades que exijam responsabilidade, feedback e um certo grau de risco”.

Por conta das características das atividades acima mencionadas pelo entrevistado serem um fator motivacional, é possível perceber que elas além de representarem reconhecimento, também sinalizam uma oportunidade de aprendizado, portanto sempre encarado como um desafio a ser superado.

Outro fator é o apoio da família considerado por três dos entrevistados de fundamental importância para a sua manutenção na empresa, visto que é característico de uma empresa júnior que seus membros trabalhem de forma voluntária.

4.3 Fatores desmotivacionais dos colaboradores da Junior’s Consultoria

Em relação à categoria referente aos fatores que causam desmotivação nos colaboradores da Junior’s Consultoria foi destacado que um dos problemas foi o boato, e como explica Kapferer (1993), os boatos surgem das lacunas de informação oficial, que não são devidamente repassadas, a partir disto, surge um dos problemas com a motivação, que foi a ineficiência da comunicação que se estende desde a relação com os supervisores até outros setores, como nós podemos verificar no quadro a seguir:

Quadro 3: Fatores desmotivacionais

Dimensões	Sujeitos												
	Pré-Clímax				Pós-Clímax								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Problemas com Comunicação	X	X	X		X	X	X	X	X				
Liderança	X		X	X	X			X				X	
Clima Organizacional e Equipe	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
Rotina das Tarefas x Tempo		X		X	X		X		X				X
Aprendizado dos membros		X	X	X						X			X

Planejamento da empresa			X				X	X		X		
Postura Profissional							X	X			X	
Motivos Pessoais	X		X	X			X			X	X	X
Estima Pessoal e da empresa	X		X									X

Fonte: Com base nos dados de pesquisa

Como visto, por conta do problema com a comunicação, a consequência é um outro problema com a **equipe de trabalho**, e considerando assim a moral da equipe a níveis insatisfatórios, o **clima organizacional** fica prejudicado, surgindo patologias como a perda da confiança, acomodação das pessoas, falta de comprometimento, críticas constantes, logo alguns membros que permaneciam neste clima refletiram um certo individualismo, no qual os setores e/ou os indivíduos não cooperavam para o trabalho dos demais.

Sob esta bagunça organizacional, fica clara a falta da presença de uma **liderança** para integrar os setores, conseqüentemente, mais um motivo de desmotivação. Essa situação se mais agravante, a partir do momento em que os supervisores, numa tentativa de manter a ordem na empresa, impõem uma liderança coercitiva, sem qualquer tipo de humildade para com os outros membros. Além deste fato mencionado, vale salientar como afirma um entrevistado, que “os líderes tem medo da mudança”, ou seja, estão sempre impondo barreiras à comunicação, e ainda incentivando no clima organizacional, a busca por culpados, para problemas da própria organização.

Todo esse clima de conflito, juntamente com as **rotinas** que estavam dominando a empresa, no qual os membros tinham bastante atividades para realizar em pouco tempo, como citado em uma entrevista: “quem tem que cumprir prazo, não tem tempo para pensar em inovação”. Desta forma, a empresa foi gradativamente, perdendo o seu foco, e a sua missão estava perdendo o sentido, já que as tarefas eram sempre as mesmas, não acrescentando mais nenhum conhecimento novo; até que foi cogitado termos como “tarefeiro” para designar os membros da empresa.

Já em outro extremo, por falta de qualificação adequada, outros membros que ainda em fase de treinamento, só recebiam atividades de simulação, não dando reconhecimento aos mesmos. Conseqüentemente, podemos perceber uma concentração de atividades em determinados setores e paralelamente a isto, a ociosidade em outros.

Por conta, desta quantidade de trabalho, sem um tempo para a sua estruturação, um entrevistado salienta ainda a sua desmotivação também é originária da “falta de metas, controles e parâmetros”, o que gera uma preocupação com os colaboradores da empresa sobre os caminhos a serem seguidos, preocupação esta, oriunda da falta da comunicação do **planejamento estratégico** da organização.

Além de todos estes motivos explicitados, ainda há os **motivos pessoais**, no qual dificulta a atuação da empresa; como as dificuldades financeiras, estresse de trabalho e críticas da família.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar a influência de uma desestruturação organizacional na motivação dos membros de uma empresa júnior. Por isso, foram estabelecidas comparações entre os fatores motivacionais e desmotivacionais elencados pelos entrevistados antes e depois do clímax.

Durante a apreciação dos dados foi percebido que partindo do pressuposto da pirâmide de Maslow (1954), os fatores motivacionais que tiveram destaque foram apenas, as necessidades de nível mais alto, enquanto que as necessidades de nível mais baixo, são citadas pelos entrevistados como insatisfeitas (HERZBERG, 1987).

Outro ponto interessante é que após as análises dos dados, identificou-se uma certa semelhança das patologias apresentadas pela empresa com as mesmas patologias da Escola da Administração Científica, na qual baseia-se na ênfase colocada às tarefas, que foi utilizado o termo de “tarefeiro” por um dos entrevistados para se referir aos colaboradores que fazem as atividades sem entender o contexto na qual ela está inserida.

Além deste fator básico da Teoria de Taylor (1970), a Teoria das Relações Humanas também realizaram algumas críticas, que podem ser feitas também, a este período conturbado por qual passou a Junior’s Consultoria, antes do clímax. Críticas como o mecanicismo da administração científica, a superespecialização do operário, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica, limitação do campo de aplicação e a abordagem de sistema fechado (CHIAVENATO, 2003).

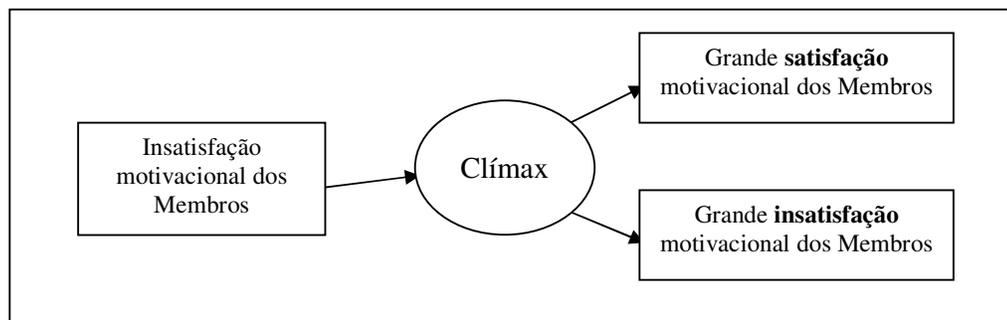
Considerando que os estudos da Escola da Teoria Científica começaram nos primórdios do Século XX, podemos considerar que a empresa neste período conturbado teve este retrocesso de quase um século nos estudos da administração, através das patologias identificadas como a críticas aos “tarefeiros”, comunicação ineficiente, ausência de novos aprendizados e resistência às mudanças. Portanto, fica evidente a necessidade que as organizações têm de buscar evitar que críticas como estas, surjam, e conseqüentemente não regridam, como foi o caso da Junior’s Consultoria neste período.

Quanto ao sistema de administração predominante no caso estudado, podemos considerar que a Junior’s Consultoria antes do clímax se enquadrava no estilo de organização depressiva (BERGAMINI, 1997). Visto que funcionava como um sistema fechado, alheia ao seu meio externo e resistente à mudanças. Isto pode ser evidenciado na fala de um dos entrevistados: “não se fazia pós-venda nem pós-não-venda”.

Já em relação aos membros que renunciaram os seus cargos, é perceptível que os mesmos estavam muito insatisfeitos, e os que continuaram depois do clímax, de modo geral, aumentaram a motivação, com o intuito de se destacar e auto-realizar-se dentro da organização. Como diz um entrevistado "agora tudo o que fizermos, vai interferir na empresa", e um outro na esperança de ver o crescimento da Junior’s Consultoria: “o clima organizacional melhorou bastante, e melhorará ainda mais se todos remarem na mesma direção”.

Uma outra conclusão advinda do estudo é que os fatores desmotivacionais tendem a demorar um certo tempo para mudarem, enquanto que os fatores motivacionais apresentam uma mudança instantânea quando diante de algum estímulo.

Figura 1: Transição do grau de motivação dos membros da Junior’s Consultoria



Fonte: Com base nos resultados da pesquisa

Como evidenciado na Figura 1, é possível detectar o impacto que um acontecimento repentino pode causar, ou seja, na Junior's Consultoria, a insatisfação era generalizada em todos os membros, e após a saída dos diretores – clímax – houve uma divisão dentre os colaboradores, que por motivos diversos relacionados a sua própria necessidade, puderam elevar sua motivação na empresa drasticamente, ou o oposto, mas dificilmente, continuarão no mesmo patamar, pois ocorreu uma explosão propícia à MUDANÇA.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, R. O. B.; ALVES, C. Empresa Júnior e sua contribuição no currículo dos cursos de graduação em administração. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. EUA: Allyn & Bacon, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CALDAS, M. P., WOOD T. Jr. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD, Jr. (org) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, p. 74-93, 1995.

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

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees'? **Harvard Business Review**, set/out, 1987.

JUNKES, P. L.; ROSAURO, D. Z. BENKO, F. S. Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política**. Vol. I, Tomo 2. São Paulo: Abril Cultura, 1983.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

McCLELLAND, D. C. **Human motivation**. New York: Cambridge, University Press, 1985.

- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- MASON, J. **Qualitative researching**. EUA: Sage Publications, 1997.
- MATOS, F. **Empresa Júnior: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento**. São Paulo, 1995.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- _____ ; SIMPSON, E. L. **A guide to research for educators and trainers of adults**. EUA: Robert E. Krieger, 1984.
- PUTNAM, L. L.; POOLE, M. S. Conflict and negotiation. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L.; ROBERTS, K. H.; PORTER, L. W. (Orgs.). **Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective**. Newbury Park: Sage, 1987.
- REGIMENTO INTERNO DA JUNIOR'S CONSULTORIA, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANGALETTI, C.; CARVALHO, G. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis:[s.n.], 2004.
- SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VERGARA, S. C. **Metodologia de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. Thousands Oaks: Sage, 1994.