

MOTIVAÇÃO COMO VARIÁVEL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: fatores que afetam a motivação em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília

Paula Gomes de Oliveira Barreto

paula.g.o.barreto@gmail.com

Maira Rocha Santos

mairarocha@unb.br

Palavras-chave: Motivação. Engajamento. Empresa Júnior.

1. INTRODUÇÃO

Um ambiente corporativo com funcionários satisfeitos, comprometidos e engajados, é essencial para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade, sendo este comprometimento uma das principais variáveis que influenciam o posicionamento de marca no mercado pela confiança do consumidor (BAKHSHI *et al.*, 2018; CUNHA; CAMPOS, 2017).

Essa diferenciação e destaque, torna-se fundamental para o sucesso das organizações o que está intrinsecamente relacionado ao capital humano, pois são os comportamentos da equipe que determinam a vantagem competitiva da empresa (BOTELHO, 1995). Desse modo, com as pessoas como centro do sucesso de uma organização, o fator motivação aparece como um dos elementos centrais para o alcance dos resultados desejados (ROBBINS, 2009) e fundamental para o desempenho e sucesso das equipes empresariais (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Nesse sentido, buscando entender o impacto dessa variável no contexto organizacional, o respectivo trabalho foi realizado com uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília. Empresa de pequeno porte fundada há 9 anos, porém com baixa maturidade de mercado visto que não consegue se estabilizar no meio que atua, ter clientes fidelizados, público bem definido com receita constante. A diretoria da empresa compreende a importância da motivação da

equipe e a considera desmotivada. Desse modo, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: **Como está o nível de motivação da equipe e como melhorar os resultados a partir desta variável organizacional?**

No que concerne essa questão, os objetivos da pesquisa incluem 1) mensurar o nível de engajamento dos membros da empresa; 2) identificar, segundo as metodologias de conteúdo e processo, as políticas e estruturas da organização que reduzem a motivação da equipe; e 3) apresentar possíveis medidas para melhorar essa variável na empresa. A pesquisa se aplica ao eixo 2 do III Encontro Internacional de Gestão e Comunicação: Gestão Organizacional, com relevância quanto a um diagnóstico completo e multimetodológico a respeito de motivação no ambiente organizacional que desde o início dos estudos da corrente de psicologia Behaviorismo no século XIX passou a ser compreendida como essencial para o bom desenvolvimento empresarial.

2. METODOLOGIA

Este trabalho contou com a metodologia exploratória e combinação das abordagens qualitativas e quantitativas através de questionários da ferramenta *Google forms*, um deles direcionado aos diretores e outro aos colaboradores, ambos com quatro questões demográficas e de alocação na empresa e vinte e seis questões voltadas ao diagnóstico.

As perguntas focadas na variável motivação, interligam tanto as teorias de conteúdo: Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (1943), Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961), e a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1968), quanto as de processo: Teoria do Reforço de Skinner (1969b), Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e Teoria da Equidade de Adams (1963). De modo que foram levantados os fatores em comum e agrupados em uma única pergunta, por exemplo os fatores de higiene da Teoria dos dois fatores com as necessidades fisiológicas e segurança da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.

O estudo foi realizado no mês de julho de 2023 e contou com uma amostra total de 14 (quatorze) respondentes, número que representa 87% do total de membros da empresa, das quais 3 (três) são líderes.

Para análise, os dados da maioria das questões foram classificados segundo uma Escala Visual Analógica, sendo o nível de desconforto dos colaboradores no ambiente de trabalho de leve, moderado e intenso (figura 1).

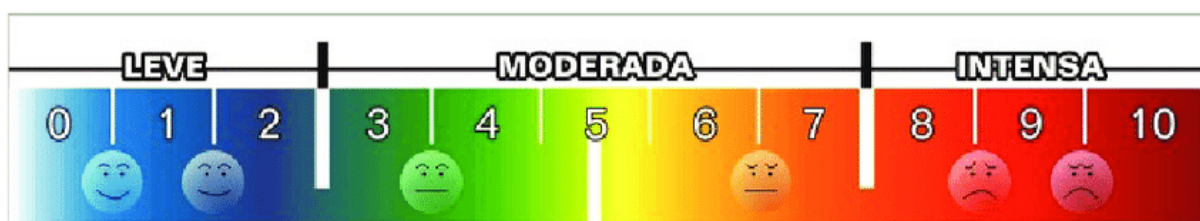


Figura 1 – Escala visual Analógica
Fonte: os autores

E quanto as questões em que se buscou mensurar o equilíbrio, como intensidade da jornada de trabalho e justiça na relação entre o que oferecem a empresa e o que recebem dela da Teoria da equidade, foi utilizada a escala: 0-4 Menos que o necessário, 5 Ideal, 6-10 mais que o necessário.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente constatou-se que a opinião pessimista das lideranças a respeito da motivação baixa da equipe também se confirma na opinião dos colaboradores, a maioria se considera no nível moderado. Membros da diretoria de marketing são os mais desengajados, enquanto projetos, comercial, presidência e operações contemplam desde a escala leve até a intensa.

Em busca dos motivos pelos quais a equipe atribuiu essa nota, em mescla das teorias, foram analisados os fatores higiênicos e os motivadores foram divididos em grupos: 1) reconhecimento e estima; 2) Social; 3) autorrealização; 4) justiça; 5) necessidades.

Foi possível verificar que há insatisfação em todos os níveis. Os mais latentes são higiênicos, pois apesar obter notas intermediárias. são fatores que não são capazes de motivar, mas sem atendê-los há desmotivação mesmo que outros fatores sejam atendidos. O que requer mais atenção é o conforto físico no ambiente de trabalho, a jornada de trabalho excessiva, a integridade física nas atividades e a eficiência do sistema de punições. A flexibilidade do trabalho e conforto do ambiente de home office foram os únicos fatores positivos e satisfatórios.

Em relação aos fatores motivadores, observou-se as seguintes respostas na escala moderada: sentir o trabalho reconhecido, integração entre a equipe, relação amigável com clientes, orgulho em fazer parte da empresa e sensação de crescimento profissional e pessoal.

De positivo e satisfatório (leve) foram apontados a relação de amizade entre a equipe, proximidade e abertura das lideranças com a equipe, sentimento de confiança da equipe no trabalho de cada um, trabalho desafiador, autonomia no trabalho e participação nas decisões.

Entre as respostas de maioria positiva foi constante uma pessoa discordando e atribuindo notas de alta intensidade aos critérios, esse voto se alternou entre duas pessoas consideradas as mais desengajadas da equipe que pode estar relacionado ao sentimento de distância e falta da confiança da equipe, como pessoas mais excluídas e que demandam um acompanhamento mais próximo por parte das lideranças.

Há ainda os fatores mais latentes que possuem o nível intenso como maioria, são quanto a eficiência do sistema de bonificações e da política de feedbacks. Ou seja, o reconhecimento do bom trabalho é o elo mais fragilizado na empresa e se tratando de uma empresa júnior - trabalho voluntário - não ter formas eficazes de reconhecer as boas práticas e o esforço da equipe se torna um problema agravante.

Finalmente, foi possível analisar que a equipe considera o seu trabalho e do restante dos colaboradores injusta quanto ao esforço que exercem e o que a empresa agrega para eles. Quanto a satisfação das necessidades, todos os diretores respondentes engajam suas equipes proporcionando autonomia, porém a maior parte da equipe, 65,6%, tem necessidade de sentir que fez seu trabalho bem-feito, receber elogios e reconhecimento – elo frágil na empresa em geral, e apenas 18,8% têm necessidade de autonomia, assim como de proximidade e amizade entre a equipe.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho atingiu seus objetivos através do mapeamento dos problemas mais evidentes que geram desengajamento e a partir deles foi possível propor soluções. Constatou-se que, entre outros fatores, os membros sentem que se doam mais do que recebem de crescimento e de reconhecimento, o que ocorre tanto pelo reconhecimento ruim quanto por sentirem que fazem muito, observando-se um baixo nível de motivação do grupo. Como possíveis soluções os diretores deveriam melhorar o reconhecimento e valorização dos colaboradores, equilibrar a carga de trabalho e oferecer mais flexibilidade, implementar um sistema de feedback eficaz, além de explorar maneiras criativas de recompensar os membros da equipe, como bônus baseados em projetos ou realizações.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. **Toward an understanding of inequity.** *Journal of Abnormal Social Psychology*, **67**(5): 422-436, 1963.
- BAKHSI, P., Babulal, G. M., & Trani, J. F. (2018). **Education and disability in a conflict affected context: Are children with disabilities less likely to learn and be protected in Darfur?** *World development* 106, 248-259. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.01.019>.
- BOTELHO, Eduardo. **Administração Inteligente: A Revolução Administrativa.** São Paulo, Atlas, 1995.
- CUNHA, M. L., & CAMPOS, M. S. (2017). **Relação entre Qualidade de Produtos e Serviços e o Posicionamento de Marca.** *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 794-810.
- HERZBERG, F. I. **One more time: how do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** Nova York: Harper e Row, 1954.
- McCLELLAND, David C. **The Achieving Society,** Nova Iorque, D. van Nestrand Co., Inc., 1961.
- ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** 18.ed. Pearson, 2020.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2009.

SKINERS B.F (1969b). **Contigies of Reinforcement - a Theoretical Analisis**. New York: Application-Century-Crofis.

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