

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EM UM ESPAÇO ORGANIZACIONAL DIFERENCIADO

DANIELI MARIA DE ABREU GIBBON

VANESSA DE CAMPOS JUNGES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

MARCIO ANDRE LEAL BAUER
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)

SAMUEL VINICIUS BONATO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)

RANICE HOEHR PEDRAZZI POZZER
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EM UM ESPAÇO ORGANIZACIONAL DIFERENCIADO

1 INTRODUÇÃO

A sociedade como um todo vem se transformando ao longo do tempo, assim como as organizações, pois há percepções de que o modelo tradicional de gestão já não condiz com as premissas de certos contextos organizacionais (JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024). Em razão dessas mudanças, as organizações estão migrando do antigo formato organizacional, marcado por possuir uma estrutura mais enrijecida e hierarquizada (LOCH; CORREIA, 2004), para uma nova forma organizacional, onde os processos burocráticos são minimizados e a estrutura hierárquica achatada (BARLATIER; CHAUVET; MORALES, 2017; CRUZ; ALVES; DELBRIDGE, 2017; DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024; PARKER ET AL., 2014; REEDY, 2014; VIZEU; SEIFERT; HOCAYEN-DA-SILVA, 2015).

Esse novo contexto organizacional é denominado pelos estudiosos como Novas Formas Organizacionais (NFO) (DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; HOMEM; DALLAGNELO, 2006; MAZZUCO; ROCHA, 2001) e é caracterizado por possuir uma estrutura de poder mais enxuta e flexível do que as organizações convencionais, na qual há ênfase nos colaboradores e na distribuição da remuneração, com critérios diferentes das demais organizações. Outro aspecto é a mudança no relacionamento com os colaboradores, pois estão mais envolvidos nos processos organizacionais, participando da tomada de decisão, tornando-se ativos e impulsionados pela busca dos objetivos da organização (DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024).

A relação mais próxima dos colaboradores com a organização pode gerar um sentimento de pertencimento, aumentando o envolvimento. Entretanto, oportunizar um espaço para que os colaboradores se motivem envolve entender seus anseios e o sentido que atribuem as tarefas que realizam (BERGAMINI, 2003; AVARISTO; DE SOUZA, 2019). Entende-se, então, a diferença na visão organizacional das perspectivas NFO e organização burocrática, pois diferente do modelo burocrático, em que os colaboradores são tratados coletivamente e seus interesses não são as pautas principais, de modo a predominar elementos extrínsecos; nas NFOs o colaborador tem maior liberdade, flexibilidade em suas funções e autonomia para realização das tarefas, em que o meio condutor para motivação envolve tanto elementos extrínsecos quanto intrínsecos, o que abre espaço para a subjetividade (Da Costa et al., 2017).

Alguns pesquisadores têm se debruçado no contexto das NFOs. Volberda et al (2021) analisam as NFOs e as tecnologias digitais, reforçando a ideia de que há um cenário diferente sendo construído, o qual carece do respaldo de mudanças estruturais. Também no poder público foram desenvolvidas NFOs, observando os laboratórios de inovação do governo, evidenciando os esforços em tornar as organizações públicas inovadoras e eficientes na prestação de serviços (DA SILVA JUNIOR; EMMENDOERFER, 2021). Entretanto, ainda não se percebem estudos no contexto das NFOs que abarquem os colaboradores, despertando um potencial a se entender quais são as razões para se manterem trabalhando nesse novo formato organizacional.

Isto posto, a remuneração e a expectativa de promoção são consideradas parte dos elementos extrínsecos de motivação (SILVA, 2021), os quais também permeiam o contexto das NFO. Atualmente, os estudos sobre NFO ainda não se aprofundaram no contexto da motivação e é possível observar que na maioria das organizações deste novo formato, os colaboradores tendem a ser mais participativos (JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024).

Para tanto, a problemática que norteia o presente estudo envolve a seguinte questão: quais são os elementos que motivam os colaboradores inseridos em um novo formato organizacional? A presente pesquisa tem como objetivo analisar o contexto da motivação dentro das novas

formas organizacionais, buscando compreender quais elementos motivam os colaboradores. O objeto de estudo é a organização Quase Papel, a qual se encaixa nesse novo modelo por possuir uma estrutura horizontal, processos diferenciados para execução das tarefas e remuneração semelhante para todos os colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Novas formas organizacionais

A burocracia pode ser compreendida enquanto uma ferramenta de controle necessária aos processos gerenciais, e é constantemente caracterizada de maneira simplista, como o excesso de documentações e hierarquias enrijecidas. As organizações burocráticas são legitimadas por normas escritas como leis, regimentos, estatutos e regulamentos, os quais servem para nortear e determinar seu funcionamento desde os objetivos até a disposição de cargos em sua hierarquia, que é bem definida quanto a atribuições e salários (BALDI, 2004; VIANA, 2015).

As organizações burocráticas são marcadas pela organização do trabalho de uma maneira mais rígida e controlada, com tarefas fragmentas, em que o colaborador geralmente não detém poder de decisão ou de alteração. Devido a tais fatores, muitas vezes o trabalho é associado a algo negativo. Em contraponto, reflete-se o cenário das NFO, onde a flexibilidade possibilita maior autonomia e participação na organização de tarefas, o que pode gerar uma sensação de pertencimento, propiciando maior realização pessoal aos colaboradores (LOCH; CORREIA, 2004).

Sob um viés paralelo, ainda que se faça uso da burocracia em alguns processos, pontua-se as NFOs, que trata de um modelo de gestão flexível que destaca atenção aos colaboradores, incentivando a autonomia, a criatividade e o comprometimento. Nas NFOs os procedimentos não são enrijecidos, proporcionando maior liberdade nas tomadas de decisões (BALDI, 2004; JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024). O novo formato organizacional surge como uma resposta ao paradigma capitalista que cada vez mais perpetua-se nas estruturas econômicas e sociais, sendo o arquétipo da competitividade exacerbada e da escassez de recursos (HOMEM; DALLAGNELLO, 2006; JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024; REEDY, 2014). Em organizações regidas por esse novo modelo, são priorizados aspectos tais como participação dos colaboradores, redução dos mecanismos de controle e flexibilidade na tomada de decisões. Este último é um dos mais citados na literatura pois, em consequência dos avanços organizacionais, emerge a necessidade de tornar as organizações menos rígidas. Neste sentido, gradualmente as organizações se tornam diferenciadas, optando por uma estrutura mais maleável que contribui para a formatação dos novos modelos organizacionais, considerando as particularidades de cada espaço (DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; HOMEM; DALLAGNELLO, 2006; MAZZUCCO; DE QUEIROS ROCHA, 2001).

Nas NFO as ideologias se tornam um meio para controlar os comportamentos e ações dos indivíduos, pois orientam as atitudes dos colaboradores de modo que a organização não precisa preocupar-se em fiscalizá-los, incentivando-os a agirem de acordo com os objetivos organizacionais (MAZZUCCO; ROCHA, 2001). Os valores organizacionais são essenciais para as NFOs. Sobre esse aspecto, Junges, Pozzer e Castro (2024) observam que as NFO são centradas na autonomia e liberdade dos indivíduos, juntamente com uma gestão participativa que promove interação e cultiva os valores e princípios da organização. Além disso, há significativa preocupação com os indivíduos, trazendo, na maioria das vezes, o bem-estar dos colaboradores para o centro das discussões (JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024).

Baldi (2004) entende que as NFOs podem ser uma evolução dos demais contextos organizacionais, a qual analisou a vivência simultânea de diferentes formas organizacionais,

não empenhando-se em classificá-las em uma ordem evolutiva linear. Cada vez mais organizações burocráticas estão adotando valores típicos das NFOs, tais como o julgamento ético, a solidariedade e a realização pessoal dos colaboradores (BRAND; TOLFO; BARBOSA, 2008). Ainda, Junges, Pozzer e Castro (2024), buscando compreender a estrutura organizacional de determinada organização, evidenciaram que a mesma se caracterizava como uma NFO e constataram que espaços mais abertos aos colaboradores, os quais proporcionam autonomia e flexibilidade nas relações, refletem positivamente no desenvolvimento da organização.

Frente a isso, percebe-se diferença na maneira como os colaboradores são geridos. No modelo burocrático são tratados enquanto um recurso necessário para conquistar os objetivos da organização. Já nas NFOs, são estimulados a participarem das ações da organização e possuem maior liberdade e autonomia para execução das tarefas. Através das perspectivas elencadas, destaca-se que existem diferentes elementos motivacionais nos modelos. No modelo burocrático reflete-se principalmente elementos extrínsecos, como a possibilidade de ser promovido e a busca por um aumento de salário; nas NFOs, elementos intrínsecos, tal como o sentimento de pertencimento, a sensação de fazer parte de algo importante e o fato de se sentir valorizado pela organização (JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024; SILVA, 2021).

2.2 Motivação

São as forças internas que conduzem os indivíduos a perseguir o que almejam a fim de satisfazer uma necessidade. Os fenômenos motivacionais abrangem tanto as expectativas, quanto as necessidades e metas dos indivíduos, de modo que os impulsionam a moverem-se em prol de uma ação (SILVA, 2008). Assim, a motivação agrupa fenômenos emocionais, biológicos e sociais (PASTRE; AUGUSTO, 2022; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

A motivação abarca uma pressão interna que emerge “de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada” (SOTO, 2002, p. 118). Neste meio, para entender a motivação é importante considerar as particularidades de cada indivíduo, os quais são heterogêneos e os elementos que os motivam tendem a ser diferentes. Dois indivíduos podem realizar uma mesma ação tendo uma motivação diferente (BERGAMINI, 2003; AVARISTO; DE SOUZA, 2019). No Quadro 1, a seguir, constam as principais teorias motivacionais que envolvem as pesquisas de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e John Stacy Adams, as quais norteiam parte dos estudos acerca da motivação no campo da Administração.

Quadro 1 – Síntese das Teorias Motivacionais

Autor	Teoria
Abraham Maslow	Teoria da hierarquia das Necessidades: identificou-se as principais necessidades humanas e classificou-as em uma hierarquia ascendente, onde assim que uma necessidade de nível inferior é alcançada surge uma nova necessidade imediatamente superior, que tende a motivar de forma mais intensa o comportamento. Dessa forma, envolvem necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização.
Frederick Herzberg	Teoria dos Dois Fatores: denominou-se fator higiênico os fatores extrínsecos, que são aqueles que por si só não causam motivação nos colaboradores, sendo que sua ausência pode gerar insatisfação. Assim, fatores motivacionais são os responsáveis por gerar motivação nos colaboradores, pois apesar de sua presença ser capaz de gerar motivação, sua ausência não gera insatisfação.
Douglas McGregor	Teoria X e Y: proposta de uma divisão na gestão das organizações, de um lado teoria X tradicional e mecanicista. E de outro lado a teoria Y baseada nas concepções modernas do comportamento humano.
John Stacy Adams	Teoria da equidade: parte da premissa de que nas relações de trabalho os indivíduos realizam continuamente comparações entre suas contribuições e as compensações que recebem, bem como as contribuições/compensações de seus colegas. De acordo com essas comparações surgem as percepções individuais de equidade e inequidade, em que para um colaborador sentir-se motivado precisa perceber que em suas relações de trabalho existe justiça e igualdade.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023) com base em Almeida (2013), Lima; Augusto (2018), Maslow (1943) e Ribeiro, Passos e Pereira (2018).

Um dos principais desafios é criar e manter um ambiente de trabalho que proporcione espaço para que os colaboradores se sintam motivados, visto que a motivação é considerada um processo interior de cada indivíduo (LIMA; SILVA; NUNES, 2017). Corroborando a isso, o processo motivacional envolve o interior do indivíduo, pois cada um deposita um sentido único ao trabalho que desenvolve e as expectativas que deseja alcançar (BERGAMINI, 2003).

Seguindo essa lógica, a motivação é derivada da satisfação de uma necessidade interior e a organização sozinha não é capaz de motivar seus colaboradores (BERGAMINI, 2003). Contudo, compreendendo que o trabalho é capaz de oferecer parâmetros para os anseios dos indivíduos, é possível que as organizações oportunizem elementos que gerem em seus colaboradores a satisfação motivacional como recompensa da atividade exercida (BERGAMINI, 2003).

Embora os elementos intrínsecos sejam considerados capazes de gerar motivação nos indivíduos, é de conhecimento que as organizações podem oferecer dispositivos (elementos extrínsecos) que ajudem seus colaboradores a alcançarem suas necessidades individuais e manterem-se motivados. Ao contrário, caso a organização deixe de cumprir com o mínimo que é esperado, isso pode gerar desmotivação. Ou seja, a organização sozinha não é capaz de motivar seus colaboradores e ainda, caso não cumpra com o que é esperado, pode inibir a motivação dos mesmos (BERGAMINI, 2003; OLÍMPIO, 2021).

Neste contexto, destaca-se a existência de “dois tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas são as satisfações recebidas no processo do desempenho de uma ação específica, e as extrínsecas são dadas por outra pessoa, geralmente um gerente, que inclui promoções e aumento de salário” (DAFT, 2007, P. 398). Salienta-se nesse contexto o estudo de Da Silva et al. (2021), que descreveram e analisaram os aspectos que motivam membros de um corpo de bombeiros de Santa Catarina. Em sua pesquisa, descobriram que os aspectos motivadores são os extrínsecos, principalmente a estabilidade e a remuneração, porém, somente esses aspectos não são suficientes para manter a permanência na instituição e que estes não os fazem criar perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional (DA SILVA et al., 2021).

Rodrigues e Rodrigues (2018) investigaram a motivação e satisfação, com foco em compreender como os gestores mantêm a motivação no ambiente de trabalho. Como resultados, evidenciaram que a maioria dos colaboradores se sentia motivado e satisfeito com sua função devido ao fato de que as lideranças estimulavam o trabalho em equipe, a cooperação e ajuda na resolução de problemas internos. Dito isso, desenvolveu-se o Quadro 2, em que são elencados os elementos que facilitam e inibem a motivação dos colaboradores.

Quadro 2 – Elementos facilitadores e inibidores da motivação

Elementos que facilitam a motivação	Elementos que inibem a motivação
<ul style="list-style-type: none"> • Salário justo, sem atrasos; • Realizar tarefas pertinentes a sua função; • Receber elogios de seus supervisores como forma de reconhecimento; • Ser reconhecido de acordo com a dificuldade da tarefa realizada; • Desempenhar atividades que gosta e domina; • Superar tarefas e metas consideradas difíceis; • Clima de trabalho e convívio agradável, com liberdade de diálogo e opiniões; • Oportunidade de trocar experiências; • Seriedade e confiabilidade da organização; • Gerência competente; • Construção de vínculos com público; • Sentir-se respeitado pela organização, com oportunidades de desenvolvimento pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário desproporcional a função; • Falta de reconhecimento; • Sentir-se menosprezado perante os colegas que realizam mesma função; • Cobranças que fogem da responsabilidade da função; • Acúmulo de funções; • Realizar tarefas repetitivas e monótonas; • Falta de companheirismo e responsabilidade; • Falta de treinamentos e acompanhamentos; • Não receber ferramentas adequadas e uniformes para desenvolver suas atividades; • Falta de organização no ambiente e trabalho; • Desatualização tecnológica dos processos; • Não cumprir carga horária.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023) com base em Leite (2018) e Olímpio (2021).

Apresentados os conceitos principais relacionados às NFO e as principais teorias concernentes à motivação, parte-se para o detalhamento do método da presente pesquisa, com vistas a analisar o contexto da motivação dentro das NFO, buscando compreender quais elementos motivam os colaboradores nessas organizações.

3 MÉTODO

Este estudo foi norteado por uma pesquisa qualitativa (GODOY, 1995) com um viés descritivo (RICHARDSON, 2017), a partir de um estudo de caso único (YIN, 2015). Em relação ao estudo de caso, o mesmo é utilizado quando pretende-se compreender fenômenos sociais complexos. Este trabalho enquadra-se como um estudo de caso único, devido ao fato de que se analisou profundamente um caso específico (YIN, 2015), a empresa Quase Papel, que é uma organização sustentável com menos de 10 anos de fundação e situa-se no Rio Grande do Sul.

A coleta dos dados ocorreu por meio de grupo focal, entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias, as quais propiciaram a triangulação do estudo de caso único (YIN, 2015). O grupo focal (KITZINGER, 2000) contou com a participação de seis colaboradores e dos três sócios fundadores da organização. Ressalta-se que foram feitas perguntas para que fossem respondidas aleatoriamente, dado que o objetivo do grupo focal é promover a comunicação e interação de todos (KITZINGER, 2000). Após análise dos materiais coletados através do grupo focal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (GASKELL, 2002). No Quadro 3, são elencados os entrevistados, os quais receberam nomenclatura fictícia.

Quadro 3 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo na organização	Área de atuação	Duração da entrevista
Henrique	31 anos	Graduado em Administração	8 anos	Gestor	45min40s
Maiara	22 anos	Graduação em Publicidade e Propaganda – em andamento	8 meses	Marketing	18min56s
Juliano	28 anos	Graduação em engenharia eletrônica – em andamento	5 anos e 8 meses	Tecnologia da Informação	24min25s
Hugo	24 anos	Ensino médico completo	5 anos e 6 meses	Relacionamento com o cliente	19min32s
Maraisa	23 anos	Graduada em fotografia e Graduação em Administração – em andamento	8 meses	Produção/estoque	17min59s
Menotti	24 anos	Ensino médio completo	6 anos	Design de estampas	18min26s
Fabiano	25 anos	Graduado em Economia	4 anos e 5 meses	Financeiro	12min1s

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

A análise documental, isto é, o uso de fontes secundárias (YIN, 2015) se deu através do “Manual de Cultura da Organização”, o qual está disponível nas plataformas digitais da Quase Papel, da observação das postagens nas redes sociais e da participação como ouvinte em uma palestra/roda de conversa online ofertada por um dos gestores da organização aos alunos do curso de Administração de uma universidade federal do Rio Grande do Sul.

Os dados obtidos foram analisados através da análise de conteúdo, que foi dividida nas etapas de (i) pré-análise, com a transcrição das entrevistas, a seleção dos documentos e os primeiros indicadores foram estabelecidos; (ii) exploração, na qual foram revisadas e/ou redefinidas as categorias de análise juntamente com a codificação do material; (iii) tratamento dos resultados, em que foram realizadas as interpretações inferenciais através de uma análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2016). Ademais, foram estabelecidas categorias analíticas a priori (Quadro 4) para orientar a coleta de evidências, quais sejam: novas formas organizacionais e motivação.

Quadro 4 – Categorias analíticas

Categorias	Elementos	Autores
Novas formas organizacionais	Flexibilidade; Autonomia; Decisões participativas; Objetivos comuns.	Dallagnelo e Machado da Silva (2000); Junges, Pozzer e Castro (2024); Homem e Dallagnelo (2006).
Motivação	- Ambiente de trabalho; Remuneração justa; Reconhecimento; Segurança; Satisfação pessoal; Perspectiva de crescimento.	Almeida (2013); Da Silva et al. (2021); Leite (2018); Olímpio (2021); Rodrigues e Rodrigues (2018); Lima, Silva e Nunes (2017)

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Antes de se proceder com a análise dos resultados a partir das categorias a priori, é relevante apresentar a empresa objeto de estudo, escolhida por adotar um modelo de gestão que se enquadra dentro das NFO.

3.1 O caso da empresa Quase Papel

A Quase Papel surgiu a partir de um projeto de criação de carteiras desenvolvido por um dos atuais sócios e seu grupo na faculdade. Após a realização do projeto, o criador juntou-se com dois amigos e resolveram transformar a ideia em um negócio. Foram cerca de três anos de pesquisas a respeito da forma de utilização do material e realização dos processos de criação dos produtos, até que em março de 2016 a organização começou efetivamente a produzir.

Seus processos eram todos artesanais, realizados no apartamento de um dos sócios. Contudo, em apenas seis meses a organização tomou maiores proporções, começando a utilizar maquinários específicos e demandando mais espaço. Em 2019 a empresa já contava com espaço próprio. Em 2020, com a aquisição de um novo maquinário, os processos manuais são reduzidos, otimizando tempo de produção. Atualmente, a organização é composta pelos três sócios fundadores e seis colaboradores.

Apesar do processo de produção e expedição dos produtos serem otimizados, a Quase Papel trabalha com produção sob demanda e a montagem segue sendo um processo artesanal. A organização produz carteiras de diversos formatos, porta moedas, *necessaries*, bags, luminárias, porta óculos, capas para celulares e tablets, com estampas criadas por artistas independentes de todo país que recebem a cada produto vendido.

A Quase papel se considera mais do que uma organização que vende produtos, pois seu objetivo é fazer do mundo um lugar melhor para se viver. Seus sócios estudam sobre gestão, economia e empreendedorismo digital, a fim de levar sua visão de negócio a mais pessoas, através de palestras, cursos e consultorias. A organização costuma promover ações sociais, seja por meio de doações diretas a causas de sua cidade e região, ou servir como intermediadora para doações a projetos sociais de todo o país. Além disso, a disponibiliza gratuitamente em seu site os moldes de seus produtos, permitindo que os mesmos sejam replicados. Por se tratar de uma organização sustentável, a Quase Papel mantém práticas de logística reversa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A construção de um novo formato organizacional

Uma das principais características das NFO é a flexibilidade, seja de horários, responsabilidades ou de tomada de decisões (DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; HOMEM; DALLAGNELLO, 2006; LOCH; CORREIA, 2004; MAZZUCCO; DE QUEIROS ROCHA, 2001). Esta característica é um dos pontos fundamentais da estrutura da Quase Papel, que é associada a liberdade que os colaboradores percebem. A liberdade é um ponto enfatizado no manual de cultura da organização, conforme o trecho: “todo mundo aqui precisa se sentir livre e à vontade para falar o que quiser, para quem quiser e a hora que quiser. Temos um ambiente super livre para todos e precisamos manter ele assim”. Ainda, o manual ressalta que os colaboradores não possuem uma jornada de trabalho com carga horária ou responsabilidades definidas. Nas falas dos colaboradores, tanto no grupo focal quanto nas entrevistas individuais, percebe-se que a sensação de liberdade na organização é um aspecto relevante, que pode ser verificado nos excertos da entrevista com a colaboradora Maraisa:

(...) a gente vem trabalhar vestido como a gente quer, a gente pode chegar a hora que a gente quer, sair a hora que a gente quer. Contanto que a gente produza, e acho que também meio que todo mundo gosta de vim trabalhar aqui, porque também comprou a ideia da *Quase Papel*, né? (...) eu realmente gosto muito de trabalhar aqui porque eu me enquadro mesmo, sabe? Eu gosto dessa questão da liberdade de horário, da liberdade

de poder ser quem eu sou, de eu poder usar a roupa que eu quiser. Se eu puder fazer um *home office* eu vou pegar e vou fazer.

A sensação de liberdade, por possuir relevância na estrutura organizacional, aparece em diversos momentos associada a questão da autonomia, caracterizada pelo fato de os colaboradores poderem realizar suas tarefas da maneira que acham mais adequada e até mesmo pela flexibilidade de horários. Na Quase Papel não existe registro de ponto, cada colaborador tem autonomia de decidir de onde vai trabalhar e qual será o seu horário de trabalho:

(...) no meu trabalho eu tenho autonomia total. Tipo tudo que acontecer eu tenho que resolver e “toca a ficha”, eu não preciso esperar alguém falar ah olha isso aqui. Aconteceu isso, isso e aquilo e tal (...) eu acho que a liberdade a autonomia e a autogestão elas andam muito juntas assim tem que conseguir ter a autonomia consegue ter a liberdade pra tu conseguir melhorar o teu trabalho em qualquer aspecto (Trecho extraído da entrevista com o colaborador Hugo).

Estar lá é muito bom, a gente tem essa liberdade de poder ter a própria rotina, ter os próprios horários, ter o próprio local de trabalho, seja lá dentro ou em outro lugar. (...) isso ajuda bastante a pessoa a se focar e a criar uma rotina que seja confortável pra maior produtividade dela, sabe? (Trecho extraído da entrevista com o colaborador Menotti).

(...) essa questão da autogestão é uma coisa que acrescentou em mim, que eu só sabia fazer o que me mandavam fazer ou as vezes eu tinha essa proatividade mas não era tão explorada quanto aqui é. Aqui eu tenho essa liberdade de poder eu mesma me escolher as minhas tarefas e tudo mais, se acabou eu posso ir embora, isso é uma coisa que eu não tinha antes, não tinha esse controle assim, (...) e assim eu comecei a pegar mais responsabilidade (Trecho extraído da entrevista com a colaboradora Maiara).

Tais achados, quanto à liberdade, flexibilidade e autonomia, convergem com as observações de Junges, Pozzer e Castro (2024), que mencionam que as NFO são centradas na autonomia e liberdade dos indivíduos e, por isso, carregam, na maioria dos casos, o bem-estar dos colaboradores enquanto elemento central de suas discussões. Ressaltar que tanto durante a entrevista em grupo, quanto nas entrevistas individuais, um ponto mencionado é a questão das decisões participativas e como os membros da equipe consideram que isso é benéfico para o funcionamento interno da organização, pois todos têm liberdade para contribuir com ideias. No manual de cultura essa questão também é pontuada, uma vez que há autonomia para mudar o que quiserem na forma de realizar as tarefas, apenas precisam consultar os demais envolvidos.

Em entrevista, o gestor Henrique comentou sobre o processo decisório, mencionando reuniões com a equipe para decisão de pautas de maior impacto. Todos eram convidados a comparecer, não existindo obrigação de comparecimento. As decisões de menor impacto podiam ser tomadas diretamente entre os colegas que seriam mais afetados pelas mudanças. Atualmente, como gestores e colaboradores dividem a mesma sala, reuniões formais não são necessárias, conforme o colaborador Juliano, “é como se vivêssemos em reunião continua”. Neste contexto, a Quase Papel reflete o que é evidenciado na abordagem teórica, isto é, sustenta a ideia de que as NFO possuem uma estrutura de poder mais fluída, enxuta e menos enrijecida e seus processos decisórios são descentralizados e participativos (DALLAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000; JUNGES; POZZER; CASTRO, 2024).

Um dos pontos que se faz visível na Quase Papel é a articulação entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores, pois em suas falas percebe-se que os mesmos acreditam no slogan que carrega o ideal da Quase Papel, defendendo que é possível fazer do mundo um lugar “aberto, irreverente e do bem”. Assim, acreditam que o impacto positivo que a organização pode gerar para as pessoas e para o mundo é mais relevante do que o lucro em si, conforme demonstra o excerto do manual de cultura da organização e a colaboradora Maiara:

Tudo que já fizemos por aqui, desde o comecinho, tá alinhado com isso e, tudo que vamos fazer daqui pra frente, cada decisão, cada ideia, precisa também se encaixar em um dos três ideais. (...) queremos ver um mundo mais transparente. Empresas e pessoas se abrindo, sem nada a esconder, ajudando a acelerar a mudança. Acreditamos muito que quando a gente se abre e entrega algo para a sociedade, de alguma forma vai retornar pra gente (Trecho extraído do Manual de cultura).

(...) quem está aqui, não sei se não se encaixaria em outra empresa, mas todo mundo que está aqui bate na mesma tecla e os mesmos pensamentos, mesmos objetivos assim. Eu acho que o que já era legal, tu entrar nesse grupo assim, que já sempre foi legal, é legal também (Trecho extraído da entrevista com a colaboradora Maiara).

Uma questão mencionada nas entrevistas é o interesse dos colaboradores em “fazer a Quase Papel crescer e crescer junto com ela”. Apesar do fato da organização não estabelecer metas e planos de longo prazo, aumentando a possibilidade de inseguranças quanto ao futuro organizacional, todos almejam fazer o melhor para a organização, sem demonstrar preocupação com as incertezas. Isso pode ser devido ao fato de que os colaboradores sejam em sua maioria jovens, que ainda se encontram no processo de formação acadêmica e definição de suas expectativas para o futuro. Isso se aproxima da teoria defendida por Mazzuco e Rocha (2001), pois demonstra um certo alinhamento entre os colaboradores da instituição com os objetivos organizacionais da mesma, e reforça que essa proximidade de ideologias orienta as atitudes dos colaboradores incentivando-os a agirem de acordo com os objetivos organizacionais.

Diante do exposto, afere-se que a Quase Papel trata-se de uma organização pertencente a este novo contexto organizacional, pois possui as principais características para tal, seja a flexibilidade, a autonomia, os objetivos comuns e as decisões participativas. Além disso, as falas dos colaboradores refletem a relação de pertencimento que têm com a organização, sendo essa uma evidência de uma relação de trabalho pautada nos preceitos das NFO.

4.2 O reflexo das novas formas organizacionais na motivação dos colaboradores

A Quase Papel oferece aos colaboradores um ambiente de trabalho dinâmico, podendo realizar ou não o trabalho por meio de home-office. Oferece uma estrutura diferenciada, com ambiente para descanso e lazer, e utiliza os espaços para reforço da cultura organizacional, mantendo em quadros e pinturas nas paredes seus objetivos e crenças, com frases de: “impacto positivo *is the new* lucro”, “fazer local para expirar global”, “a nova moeda é o impacto social”.

A organização acredita que um ambiente de trabalho leve é primordial para o bom desempenho das atividades. Preza pela gestão de conflitos e por contratar pessoas que possuam a mesma energia da organização. Sendo assim, o processo seletivo para novos colaboradores avalia principalmente as *soft skills* dos candidatos, mais do que a aptidão para o trabalho. Os colaboradores acreditam estar em um bom lugar para trabalhar e o ambiente de trabalho como um dos elementos decisivos para se manterem na organização: “se o ambiente em volta ali não for bom no fim, você vai ficar batendo sim em alguma coisa e não vai conseguir no próprio trabalho fazer com que ele evolua” (Trecho extraído da entrevista com o colaborador Hugo). Um dos principais desafios organizacionais é manter um ambiente de trabalho que proporcione espaço para os colaboradores se sentirem motivados (LIMA; SILVA; NUNES, 2017). Assim, através das entrevistas, entende-se que a Quase Papel está cumprindo esse desafio, pois o ambiente de trabalho possui considerável importância para seus colaboradores.

A política de remuneração diferenciada da Quase Papel é um tema destaque. Até pouco tempo, todos os colaboradores recebiam o mesmo salário, independente da função, formação ou tempo de permanência na organização, essa política de remuneração era aplicada inclusive com os gestores que recebiam a mesma remuneração que os colaboradores. Porém, segundo o gestor Henrique, foi se percebendo que a organização estava perdendo pessoas importantes devido sua política de remuneração, que não contemplava o esforço de quem fazia ou produzia

mais, pois todos ganhavam o mesmo salário. Devido a isso, atualmente a Quase Papel vem implantando um novo modelo de remuneração, considerado justo por todos os entrevistados. Nele, algumas funções se diferenciam das demais, considerando o grau de envolvimento com a organização. No trecho a seguir consta uma fala da colaboradora Maiara que ilustra essa questão: “eu acho que isso tem que ser visto, tem que ser valorizado. E não desvaloriza o que não está fazendo, acho que valoriza quem está e o que está fazendo a mais (...) em nenhum momento quem está recebendo menos se sente desvalorizado por isso”.

Analisando a forma de remuneração, sob a ótica da teoria da Equidade de Adams, constata-se que as entrevistas coadunam com as premissas do arcabouço teórico, pois os indivíduos realizam constantes comparações entre o que estão entregando para a organização e as compensações que estão recebendo em troca, bem como as contribuições e compensações recebidas por seus colegas (ALMEIDA, 2013). Assim, consideram justa a forma de remuneração da organização e julgam essa diferenciação como uma forma de reconhecimento interno.

Ainda, evidenciou-se que os membros da organização refletem pouca importância para o quesito segurança no que tange ao ambiente de trabalho e à estabilidade. Quando questionados se o fato de a Quase Papel não possuir um planejamento de longo prazo definido afeta a orientação futura pessoal de cada um, parte significativa respondeu que não, pois acreditam nos mesmos pontos que a organização e não percebem a necessidade de ter objetivos de vida bem definidos. Outros entendem que afeta relativamente, porém não percebem como algo tão significativo, uma vez que não interfere em suas pretensões futuras.

Trazendo essa questão ao encontro da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), argumenta-se que os colaboradores da Quase Papel, em geral, não consideram a segurança uma necessidade a ser alcançada. Devido ao fato de que os mesmos não buscam uma estabilidade profissional e planos de vida a longo prazo, essa questão não possui grande relevância. É possível mencionar que os colaboradores da Quase Papel aparentam estarem ligados ao topo da pirâmide, buscando satisfação pessoal e auto realização.

Neste aspecto, os colaboradores demonstraram satisfação com seu trabalho, pois é notória a gratificação pessoal que sentem em participar de cada iniciativa social que a Quase Papel promove. No trecho o colaborador Fabiano se refere ao projeto de revitalização realizado em uma escola da região: “a escola foi mais marcante porque era a gente carregando caixa, sujando e se sujando e pegando carona de carro pra ir lá, levar tal coisa, que envolveu muita gente, conectou bastante. É isso aí mesmo, ser mediador (...) é a parte mais irada”. A seguir, salienta-se o trecho do grupo focal onde a colaboradora Maiara, quando questionada se trocaria seu trabalho atual por um em uma empresa convencional ganhando dez por cento a mais no seu salário, relatou: “(...) eu gosto do meu trabalho, (...) é o maior diferencial, eu gosto de estar aqui, eu gosto de saber o que que está acontecendo, eu acho que desde que eu entrei não teve um ponto que eu não gostei (...) e não trocaria”.

Verifica-se que os colaboradores envolvidos na Quase Papel gostam de seu trabalho e sentem prazer em contribuir para a realização das propostas da organização. Essa abordagem vai ao encontro de Bergamini (2003), a qual menciona que a motivação deriva da satisfação de uma necessidade interna dos indivíduos, por isso a organização sozinha não é capaz de motivar os indivíduos, mas pode contribuir oferecendo elementos que gerem satisfação motivacional.

Quanto a perspectivas de crescimento, o gestor Henrique assume que devido as políticas internas da Quase Papel, essa é uma questão pouco desenvolvida. Como não há hierarquia e definição exata das competências de cada cargo, é difícil mensurar o crescimento. Segundo o gestor, os colaboradores que saíram da instituição até o momento, a motivação foi a busca por crescimento profissional, pois “a gente nunca prometeu aumento, nunca prometeu tipo carreira, uma gestão, quem tá aqui é por que comprou a ideia da Quase Papel”. Considerando essa questão sob a ótica de Daft (2007), é possível mencionar que talvez a Quase Papel não esteja

fornecendo aos seus colaboradores as recompensas extrínsecas, que são recompensas dadas por outra pessoa, geralmente um gerente, que inclui promoções e aumento salarial.

Logo, na estrutura da organização Quase Papel, um contexto de NFO, encontram-se uma série de elementos motivacionais, sendo em sua maioria intrínsecos, que se caracterizam por serem individuais. Assim, é notória a satisfação e motivação dos colaboradores, impulsionadas pela identificação com os valores da organização. Entretanto, a Quase Papel não os fornece elementos extrínsecos em mesma intensidade. Como os colaboradores estão alinhados com os valores organizacionais, essa situação não causa uma desmotivação. Essa percepção concorda com Tamayo (2022), que defende que o comprometimento organizacional afetivo é uma consequência do sistema de valores, ou seja, da forma como a organização prioriza os valores mais importantes aos indivíduos. Contudo, com o passar do tempo, essa situação pode conduzir os colaboradores a buscarem a satisfação dessas necessidades extrínsecas em outros contextos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o contexto da motivação dentro das novas formas organizacionais em prol de compreender quais elementos motivam os colaboradores. Com base no objeto estudado, evidenciou-se que os colaboradores da organização Quase Papel se sentem satisfeitos trabalhando na organização, pois lhes possibilita flexibilidade e autonomia, algo considerado benéfico, que gera a sensação de pertencimento entre os membros da organização.

Evidenciou-se o quanto os colaboradores atribuem sua satisfação em trabalhar na Quase Papel ao seu ambiente de trabalho, que por ser mais dinâmico, permite executar as tarefas de uma forma diversa dos padrões convencionais e maior interação, que resulta em decisões mais participativas. Identificou-se o quanto os objetivos pessoais dos colaboradores estão alinhados aos organizacionais, e o quanto estão empenhados em tornar o mundo um lugar melhor.

Outra evidência encontrada foi o fato de que os colaboradores da Quase Papel não consideram a segurança um fator relevante, o que pode ser atrelado a uma perspectiva diferente das gerações anteriores. Por isso, não buscam uma estabilidade profissional imediata, dado que planejamento de vida a longo prazo não é prioridade. Sob a perspectiva da remuneração, os colaboradores inseridos na Quase Papel se sentem satisfeitos com a forma como está distribuída a remuneração atualmente, considerando a mesma uma forma justa de retorno financeiro.

Frente a isso, a pesquisa resulta em uma contribuição prática para o contexto das NFO, especialmente para a organização estudada, pois oferece uma análise sobre o contexto da motivação entre seus colaboradores. Com base nas evidências, a Quase Papel pode realizar práticas que contribuam para o desenvolvimento de seus colaboradores e servir de exemplo para outros espaços organizacionais que almejem modificar seus processos. O estudo resulta também em uma contribuição teórica, pois fomenta a discussão do tema da motivação em NFO, o qual possui uma lacuna, pois os atuais versam sobre as temáticas separadas.

Enquanto limitações, destaca-se a impossibilidade de entrevistar individualmente todos os colaboradores, devido à disponibilidade de horários dos mesmos. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas em organizações de mesmo formato localizadas em outras regiões, para efeitos de comparação de realidades. Ainda, estudos aprofundando a temática dos valores organizacionais (TAMAYO, 2022) no contexto das NFOs. Outra possibilidade é o estudo comparativo da motivação em organizações convencionais e NFO, a fim de verificar os elementos que motivam os colaboradores inseridos em diferentes contextos organizacionais.

Ademais, esse estudo evidenciou que a geração dos colaboradores envolvidos na organização Quase Papel não busca uma estabilidade profissional, nem realiza planejamento de longo prazo para a sua vida, o que reflete uma possibilidade de pesquisas futuras que envolvam essa geração e o contexto motivacional que estão inseridos. Por fim, seria importante

aprofundar o estudo de objetos empíricos sob a lente das NFO e a transformação digital (VOLBERDA et al., 2021), a fim de compreender esse cenário diferenciado que está delineando organizações alternativas, além de compreender a partir de casos reais a racionalidade instrumental e substantiva (Loch, & Correia, 2004) que permeia o contexto das NFO.

REFERÊNCIAS

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

AVARISTO, J. A. C., de SOUZA, M. E. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura. **Brazilian Applied Science Review**, 3(1), 313-332. 2019.

BALDI, M. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. **Cadernos Ebape**. BR, 2, 01-15. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Marcos: Edições 70. 2016.

BARLATIER, P. J., CHAUVET, V., MORALES, J. Management alternatif: Déplacer les frontières du management. **Revue française de gestion**, (3), 11-22. 2017.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, 1(2), 63-67. 2003.

BRAND, A. F., TOLFO, S. R., BARBOSA, E, M. Congruência dos valores de novas formas organizacionais com os de organizações empresarias burocráticas. Recuperado: **Encontro de administração pública e governança**, Salvador – BA. 2008.

CRUZ, L. B., ALVES, M. A., DELBRIDGE, R. Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda: Introduction to the Special Issue. **Management**, (4), 322-335. 2017.

DA COSTA, A. F., MAROTTO, E., ROSSI, D., BÁRBARA, W. D. F., RIVA-SOUZA, E. M. Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas. **Revista Científica Intellecto**, 1(2), 24-37. 2017.

DA SILVA, A. G. R., FILIPPIM, E. S., CORDEIRO, G., TONIAL, G. Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina. **Revista Pretexto**, 21(2), 46-63. 2021.

DA SILVA JUNIOR, A. C., EMMENDOERFER, M. L. Novas formas organizacionais no setor público: os laboratórios de inovação de governo sob a ótica da Teoria Neoschumpeteriana. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, (11), 65-78. 2021.

DAFT, R. **Administração**. 6ª ed. São Paulo: Thompson. 2007.

DELLAGNELO, E. L., MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, 7, 19-33. 2000.

- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. 2002. In: BAUER, M. W., & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes. 2002.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, 35, 20-29. 1995.
- HOMEM, I. D., DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE eletrônica**, 5(1). 2006.
- JUNGES, V. C., POZZER, R. H. P., & de CASTRO, B. L. G. Estrutura organizacional alternativa: investigando a proposta das novas formas organizacionais. **Exacta**, 22(3), 899-925. 2024.
- KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C., & MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care**. 2. ed. London: BMJ Books. 2000.
- LIMA, A. S., AUGUSTO, C. A. O impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a motivação do colaborador em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPS). **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, 19(1). 2018.
- LIMA, K. V. B., SILVA, L. A., NUNES, N. M. S. Motivação e satisfação no trabalho. **Acta Scientia Academicus: Revista Interdisciplinar de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2(01). 2017.
- LOCH, C. L., CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, 6(12), 1-25. 2004.
- MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. **Psychological Review**, 50, 370-396. 1943.
- MAZZUCCO, G. D., de QUEIROS ROCHA, V. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. **Ciências da Administração**, 3(5), 63-76. 2001.
- OLÍMPIO, M. N. S. A influência da liderança sobre a motivação de seus colaboradores. In: MENDES, F. A. N. (Coord.). **Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo**. São Paulo: Literare Books International. 2021.
- PARKER, M., CHENEY, G., FOURNIER, V., LAND, C. (Ed.). **The Routledge companion to alternative organization**. Routledge. 2014.
- PASTRE, J. A., AUGUSTO, C. A. Alienação E Seus Efeitos Na Motivação Dos Trabalhadores: Um Estudo Realizado Em Supermercados Varejistas. **CAP Accounting and Management**, 15(1). 2022.
- REEDY, P. Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. **Ephemera: theory & politics in organization**, 14(4). 2014.
- RIBEIRO, M. F., PASSOS, C., PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, (26), 105-131. 2018.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- RODRIGUES, L. P., RODRIGUES, R. H. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executive On-Line**, 3(1), 29-42. 2018.
- SILVA, A. R. C. **Clima social da organização, motivação e aprendizagem no trabalho**. Recuperado: Mestrado - Programa de pós-graduação em psicologia social, Brasília – DF. 2008.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning. 2002.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, 6, 192-213. 2022.
- VIANA, N. Burocracia: forma organizacional e classe social. **Revista Marxismo e Autogestão**, 2(03). 2015.
- VIZEU, F., SEIFERT, R. E., HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Non-capitalist organizations in Latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. **Cadernos EBAPE. BR**, 13, 369-389. 2015.
- VOLBERDA, H. W., KHANAGHA, S., BADEN-FULLER, C., Mihalache, O. R., Birkinshaw, J. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. **Long Range Planning**, 54(5), 102110. 2021.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.