

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDICARLOS FREIRE DE LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso na Companhia de
Saneamento de Sergipe**

Aracaju–SE

2016.2

EDICARLOS FREIRE DE LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso na Companhia de
Saneamento de Sergipe**

**Artigo apresentado à Coordenação de
Estágio do curso de Administração da
FANESE, em cumprimento da disciplina
Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientadora: Prof^ª. Msc. Rejane Tavares
Lessa Fonseca.**

**Coordenador de Curso: Prof. Carlos
Frederico de Carvalho.**

Aracaju–SE

2016.2

Clima Organizacional: Estudo de caso na Companhia de Saneamento de Sergipe.

RESUMO

Os estudos sobre as relações humanas vêm se destacando cada vez mais, principalmente no contexto profissional. As organizações buscam conhecer os aspectos que levam a motivação de seus colaboradores, a partir da percepção que os mesmos possuem, sobre seu ambiente de trabalho. Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar o clima organizacional e os principais fatores que causam desmotivação na Companhia de Saneamento de Sergipe, especificamente em três gerências pertencentes a Diretoria de Gestão Corporativa (DGC). O tema clima organizacional, foi definido em parceria com a Gerência de Gestão de Pessoas (GGPE), setor subordinado a DGC, e responsável pelo recrutamento, seleção e coordenação de pessoas. A pesquisa de clima organizacional foi escolhida, devido abordar as características sobre a percepção dos colaboradores perante o ambiente de trabalho e a empresa como um todo, além de recolher informações relevantes para a tomada de decisões. Foram realizadas coletas de dados, através de distribuição de questionários, com o objetivo em detectar de forma mais clara os principais problemas existentes na organização, que é fonte das críticas, sugestões e elogios dos colaboradores. O resultado desta pesquisa propôs um plano de melhorias, que foi aplicado em partes pela Diretoria de Gestão Corporativa, essas ações visam solucionar os problemas diagnosticados, e melhorar os processos deficientes constatados pela mesma.

ABSTRACT

The studies about human relations have been standing out increasingly, especially in the professional context. The organizations are seeking to know the aspects that lead to motivation of its employees, from the perception that they have on the workplace. This research had as general objective analyze the organizational climate and the main factors which cause demotivation in the Sanitation Company of Sergipe, specifically in three manages belonging to the Corporate Governance Directorship (CGD). The organizational climate theme was defined in partnership with the Management of People (MP), a sector subordinated to the CGD, and responsible for the recruitment, selection and coordination of people. The Organizational climate research was chosen because it addresses the characteristics of employees' perception of the work environment and the company as a whole, as well as gathering relevant information for decision making. Data collection was done through the distribution of questionnaires with the objective of detecting more clearly the main problems that exist in the organization, which is the source of criticism, suggestions and praise from employees. The result of this research proposed a plan of improvements, which was applied in parts by the CGD, these actions aim to solve the diagnosed problems, and to improve the deficient processes verified by the same.

Palavras-Chave: Clima organizacional, Motivação, Satisfação.

Key Words: Organizational Climate, motivation, satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de recessão na economia muitos gestores atribuem a queda de receitas e produtividade dos colaboradores apenas ao cenário de retração vivenciado pela maioria das empresas, independente de sua natureza, ramo de negócios, organização pública ou privada. Diante desse contexto, a atenção e os esforços ficam voltados aos fatores financeiros, e os colaboradores passam a ser deixados de lado, como segunda opção a ser analisada. Nesse quesito muitas organizações se assemelham em algumas características, como os diversos tipos de percepções que os colaboradores criam sobre seus ambientes de trabalho.

Segundo Soto (2005, p.65) “A percepção é importante no comportamento organizacional, já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa.” Dessa forma, percebe-se que uma determinada situação pode gerar diferentes percepções para os indivíduos inseridos no mesmo contexto.

Mas, nem sempre a baixa produtividade está ligada aos fatores econômicos; pode sim relacionar-se aos fatores internos, como a desmotivação no trabalho. Uma tarefa fundamental para os gestores é a avaliação dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de extrema importância na identificação de problemas relacionados à insatisfação e desmotivação.

De acordo com Chiavenato (2010, p.267), a definição de clima organizacional “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento.” No caso de empresas públicas, uma situação peculiar precisa ser considerada, pois quando o indivíduo dedica-se a prestar concurso público, geralmente seu principal objetivo é obter todos os benefícios e vantagens propostos pelo cargo, o que pode interferir direta ou indiretamente no clima organizacional e na motivação no trabalho.

A busca pela estabilidade, melhores salários e benefícios têm alimentado o sonho de muitas pessoas no tocante ao ingresso no funcionalismo público. A análise de maneira superficial sobre o cargo e suas características, no edital, não permitem ao candidato discriminar a realidade que será vivenciada enquanto colaborador naquele contexto. E a falta de identificação ou afinidades com a área, a cultura da empresa, os métodos de gestão e as próprias atividades desempenhadas podem comprometer o clima e a motivação no trabalho.

A empresa escolhida para essa pesquisa é a Companhia de Saneamento de Sergipe. Conhecida popularmente como Deso, que era o antigo nome da empresa,

Departamento de Saneamento de Sergipe, e transformou-se na Companhia de Saneamento de Sergipe, conservando a sigla DESO devido à popularidade e grande aceitação por parte da comunidade. Fundada oficialmente no dia 13 de agosto do ano de 1963 (SANTANA, 2014, p. 305).

A empresa conta em 2016 com o quadro funcional de aproximadamente 1.630 funcionários segundo a Gerência de Gestão de Pessoas, que atualmente são admitidos através de concurso público, atuando nas áreas administrativas, operacionais e técnicas.

A empresa está presente em 71 das 75 sedes municipais do estado, beneficia, aproximadamente, cerca de 1.800.000 habitantes no Estado de Sergipe, além de abastecer uma localidade no estado da Bahia (DESO, 2016). A empresa oferece como serviços o saneamento básico, restringindo-se ao fornecimento de água e tratamento sanitário, e tem como clientes residências, indústrias, setor público, comércio e propriedades rurais.

Com o intuito de analisar os fatores que interferem ou contribuem na motivação dos colaboradores da Companhia de Saneamento de Sergipe, especificamente em três gerências da Diretoria de Gestão Corporativa, foi proposta a pesquisa com base numa análise do clima organizacional, através da seguinte questão norteadora: quais são os motivos de satisfação/insatisfação e desmotivação dos colaboradores da Diretoria de Gestão Corporativa na Companhia de Saneamento de Sergipe?

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o clima organizacional e os principais fatores que causam desmotivação no ambiente de trabalho.

Os objetivos específicos tiveram a função de verificar o nível de satisfação dos colaboradores na empresa a partir de uma pesquisa de clima organizacional, e identificar fatores favoráveis e desfavoráveis à motivação para o trabalho dos colaboradores na empresa, com a finalidade de propor um plano de melhoria à Diretoria de Gestão Corporativa - DGC, a partir dos problemas motivacionais identificados pela pesquisa.

A empresa objeto da pesquisa foi escolhida por critérios de acessibilidade, tendo em vista a prática de estágio pelo autor naquele contexto. O foco do trabalho será voltado para a Diretoria de Gestão Corporativa - DGC, que atualmente possui 148 empregados, divididos em duas assessorias, cinco gerências e quatorze coordenadorias.

O foco da pesquisa é voltado para três das cinco gerências subordinadas a DGC, que são elas: Gerência de Gestão de Pessoas - GGPE, Gerência de Gestão Saúde e Segurança - GGSS e Gerência de Tecnologia GTIC. Essa proposta de pesquisa foi definida junto à Gerência de Gestão de Pessoas, por dois motivos: O primeiro, dada a demanda de interesse daquele setor, de identificar possíveis fatores que causem motivação ou desmotivação nas

respectivas gerências e nas coordenações pertencentes à diretoria da companhia. O segundo motivo que levou a escolha desses setores, foi devido a seus colaboradores estarem lotados na sede da empresa.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. (CHIAVENATO, 2010, p.267)

Estudos sobre clima organizacional têm objetivo de analisar as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Geralmente, quando as organizações iniciam os estudos sobre clima organizacional, o intuito é investigar questões conflituosas que interferem na produtividade, comunicação interna e fatores negativos, mas essa pesquisa pode descobrir também aspectos positivos, que devem ser valorizados e mantidos.

Considerando que clima organizacional se refere às impressões e percepções dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho, observa-se que pode haver convergência de opiniões e sentimentos sobre diversos aspectos. A percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas. (SOTO, 2005, p.65)

Dessa forma, pode se afirmar que o colaborador tem outro papel fundamental no ambiente interno, onde os membros da organização convivem entre si, e, por este motivo, há uma ligação com o grau de motivação e satisfação deles. Quando o Clima Organizacional é favorável concede a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros; porém, quando é desfavorável, essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, apud, OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 2)

Para Luz (2003, p.32), “Embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão ‘sinais’ sobre a sua qualidade.” Segundo o autor, podem ser considerados indicadores do clima organizacional: rotatividade, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material, queixas no serviço médico.

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Locke (1976, p.96) apud, Rothmann, (2009, p.64), define-se “a satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso ou positivo, que resulta da apreciação do trabalho ou da experiência de trabalho de alguém.” Quando o sentimento de satisfação está presente entre a maioria dos colaboradores, o processo de produção tende a ser otimizado.

O tema satisfação profissional vem se destacando cada vez mais no âmbito do comportamento organizacional. A satisfação sob a ótica dos colaboradores pode sofrer diversas variações. E tais percepções podem ser benéficas ou não para a produtividade e o bem-estar no ambiente organizacional.

Para um grupo de teóricos como Vroom (1964), Loffquist e Davis (1969), Orpen (1974), Landy (1978, citado em Toulson & Smith, 1994), as reações afetivas dos indivíduos dependem da interação entre eles e seu meio. Para outro grupo, no qual estão Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e Locke (1976), o indivíduo precisa satisfazer necessidades ou atender a valores para se sentir satisfeito no trabalho. (SOUZA; LAROS, 2010, p.27)

Diante disso, é impossível mencionar a satisfação sem levar em consideração o meio em que o indivíduo está inserido. Essa percepção que o colaborador tem sobre o ambiente é fundamental para analisar fatores que implicam ou contribuem para a satisfação do trabalho.

De acordo com Robbins (2010, p.70). “Satisfação com o trabalho, quando as pessoas falam sobre atitudes de um funcionário, normalmente se referem à, um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características.”

Percebe-se que a satisfação possui papel de suma importância no clima organizacional, e está ligado diretamente às expectativas dos trabalhadores sobre a organização, considerando que nem todos compartilham da mesma percepção. É notório que a satisfação ou insatisfação no ambiente organizacional pode ser repercutida de forma negativa ou positiva, e essa repercussão é sentida se as necessidades estão sendo supridas ou não.

4 MOTIVAÇÃO

Podemos afirmar que a importância da motivação é essencial para manter um bom relacionamento entre os indivíduos e ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos. Na prática, a motivação dos colaboradores é um ponto determinante no comprometimento e na entrega de resultados para a organização. Mas qual é a definição de Motivação?

Segundo Robbins (2010, p.196), “Definimos motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.” É evidente que a motivação é fundamental no bem-estar das pessoas na organização. Esse aspecto pode ser originado por diversos fatores, sendo assim o

objetivo desse trabalho é identificar tais fatores que proporcionam motivação ou desmotivação na empresa alvo da pesquisa.

Com base nesse pressuposto,

Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa. [...] A crença compartilhada pelos pesquisadores sobre a importância da motivação para o desempenho no trabalho, associada ao reconhecimento da complexidade desse fenômeno e do limitado poder explicativo das teorias da motivação, contribuíram, muito para a incorporação de conceitos e teorias que a rigor não estariam diretamente envolvidos na discussão do tema, o que vem dificultando sua delimitação teórica no campo de estudos do comportamento organizacional. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p.145)

É crescente o número de pessoas que procuram vaga no mercado trabalho que ofereçam melhores condições de salários e benefícios. Uma alternativa que tem motivado muitos nessa procura é o funcionalismo público, com salários atraentes e estabilidade, que são dois requisitos que têm atraído muitos profissionais.

No entanto, entre as muitas queixas de mal atendimento, é comum o relato de usuários dos serviços públicos sobre a falta de motivação entre funcionários no trabalho em atenção à população. Como explicar esse contrassenso? Geralmente candidatos ao funcionalismo público criam expectativas que os motivam, baseadas apenas pela ótica dos editais e certames públicos, que apresentam vários aspectos associados a fatores motivacionais.

Entre as promessas que impulsionam os candidatos, principalmente o fator financeiro tem originado o desejo de entrar no setor público. Mas, ao ingressar, deparam-se com situações que comprometem a motivação no trabalho, como a falta de identificação com as tarefas, por exemplo, e falta de estrutura favorável a bem desenvolvê-las. Daí a importância de se compreender os diferentes tipos de motivação.

5 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Com ambientes de trabalho cada vez mais complexos, convergências de opiniões, interesses diferentes e a preocupação em manter-se competitivo no cenário global, as organizações foram forçadas a explorar fatores que condicionam a motivação dos seus colaboradores. Dessa forma, motivação começou a estar associada a vários outros conceitos, tais como: satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas expectativas e,

mais recentemente, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes (AMBROSE; KULIK, 1999, apud, ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 102).

Identificar os tipos de motivação que impulsionam seus colaboradores é essencial para que a alta gestão tenha conhecimento sobre os fatores motivacionais que possa impulsionar seus colaboradores e assim possibilitar a elaboração de um planejamento eficaz.

Existem dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca.

Motivação intrínseca é aquela que envolve o comportamento que ocorre porque a atividade em si é interessante. Indivíduos intrinsecamente motivados executam determinada atividade pelo sentimento positivo que daí resulta. Pelo contrário, a motivação extrínseca envolve a execução de uma dada atividade porque daí resulta uma consequência. Os exemplos mais claros de comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que são realizados para obter uma recompensa tangível ou evitar uma punição (DECI E RYAN, 2008, apud, CRISTINA, 2012, p. 36).

Frente a isso, vale considerar a importância da motivação intrínseca, que deveria ser priorizada, mas é de difícil gerenciamento pelas organizações, haja vista as diferenças individuais e a subjetividade de cada colaborador. Desse modo, é algo particular de cada um, cabendo aos colaboradores atenção a si mesmos.

6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Para concretizar os objetivos almejados pela organização, os colaboradores precisam estar motivados. Durante algum tempo esse tema, motivação, tem sido um grande dilema para os gestores.

As décadas de 1940, 50 e 60 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram construídas: a teoria das necessidades de Maslow (1943), a teoria das necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e a teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p.150).

A teoria da motivação caracteriza os principais fatores que proporcionam motivação. Identificar esses fatores motivacionais pode ser trabalhoso. Segundo Chiavenato (2010, p. 242), “Da mesma forma como acontece com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. A motivação é um *constructo* hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano.”

Os gestores podem ter conhecimentos teóricos sobre os conceitos de motivação e teorias, mas não podem deixar de mencionar que fatores motivacionais não são um conceito fixo.

Lévy-Leboyer (1994) explica que o verbo *motivar* não pode existir sem complemento, e por não compreenderem isso, os responsáveis por empresas

cometem o erro de solicitar pessoal “motivado” dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 53).

Frente a isso, é fundamental conhecer as principais teorias que explicam a motivação. Serão apresentadas a seguir as teorias: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria ERC de Alderfer, Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Teoria da Equidade de Adams.

6.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Essa teoria defende que um aspecto importante para compreender a motivação é a análise das necessidades humanas.

De acordo com Regis e Porto (2011, p. 335) “Partindo da premissa de que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer muitas necessidades, Abraham H. Maslow estruturou sua teoria da motivação humana considerando uma hierarquia das necessidades humanas básicas.”

Segundo Wagner e Hollenbeck (2012 p.130) Maslow define as necessidades de segurança da seguinte forma: têm a ver com a aquisição de objetos e relações que protejam seu possuidor contra ameaças futuras, especialmente ameaças á capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas. Já as necessidades sociais, Maslow usou o termo amor numa acepção ampla para se referir a preferências pela afeição dos outros, bem como numa acepção de comunidade ou pertencimento. A necessidade de amigos, família e colegas insere-se nesta categoria.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 248) define as necessidades de estima e auto-realização;

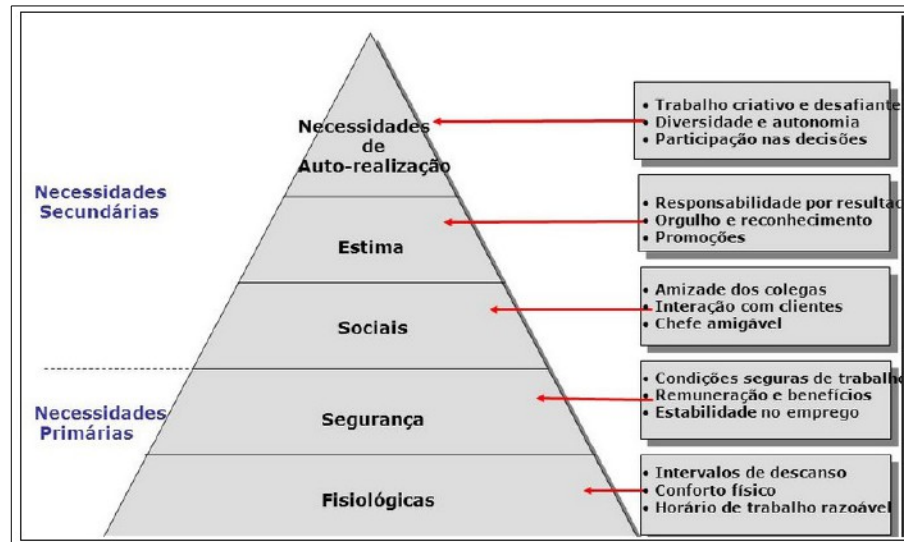
“Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto-avalia, como a auto-estima, auto apreciação e autoconfiança.” *Necessidades de autorrealização:* são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida.

Quando todas as necessidades são atendidas, o resultado esperado é a satisfação dos colaboradores que influi diretamente no trabalho realizado, e nos objetivos das organizações que compromete todo planejamento feita pela gestão.

Segundo Rothmann (2009, p.84), Maslow propôs que as necessidades de uma pessoa estão dispostas em ordem de importância hierárquica. A necessidade mais importante aparecerá na parte de baixo da hierarquia. Uma vez que é satisfeito um determinado nível, ele

não serve mais para motivar. A Figura 1 apresenta a pirâmide das necessidades humanas proposta por Maslow para ilustrar seus pressupostos teóricos.

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: (Chiavenato, 2006, p.111)

6.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg considera dois fatores importantes para motivação, os fatores higiênicos e motivacionais, que proporcionam a sensação de bem-estar no ambiente de trabalho (Regis e Porto, 2011, p. 342). Essa teoria aborda a importância da higiene no local de trabalho e a influência que ela exerce sobre os colaboradores.

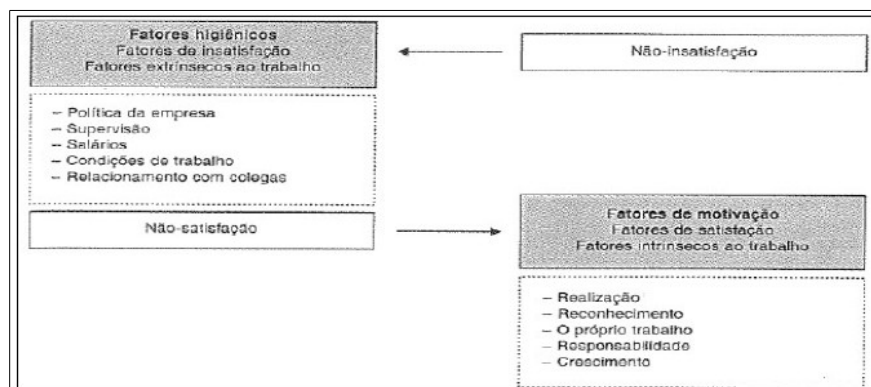
Segundo Martins (2010, p. 13) nesta ideologia existem factores (controle da qualidade do ar, purificação da água) que não eliminam as doenças, mas evitam a sua proliferação, atuando assim de forma mais preventiva do que curativa. Quando esses fatores estão comprometidos, os mesmos podem interferir na qualidade das atividades laborais, diminuindo assim a produtividade.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 251) fica evidente que apenas os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar as pessoas. A importância da higiene serve para refletir o caráter preventivo e profilático, e para mostrar que quando são excelentes, esses fatores apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação das Pessoas.

Geralmente os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo. Segundo Chiavenato (2006, p.113), “um conjunto de fatores, a que denominou fatores motivacionais ou “satisfacientes”, provoca satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no

desempenho.” Os fatores motivacionais de Herzberg são voltados para os cargos e suas atividades e deveres. O que provoca satisfação no cargo é o conteúdo que estimula a motivação, diferente dos fatores higiênicos que podem provocar insatisfação. Segundo o autor, o fator motivacional é o que proporciona satisfação por mais tempo. A Figura 2 apresenta relação entre fatores higiênicos e motivacionais para ilustrar seus pressupostos teóricos.

Figura 2- Relação entre fatores higiênicos e motivacionais



Fonte:(Chiavenato, 2010, p. 256)

De acordo com Chiavenato (2006, p. 116), “Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.” A Figura 3 apresenta os reflexos dos fatores higiênicos e motivacionais na satisfação.

Figura 3 - Reflexos dos fatores higiênicos e motivacionais na satisfação

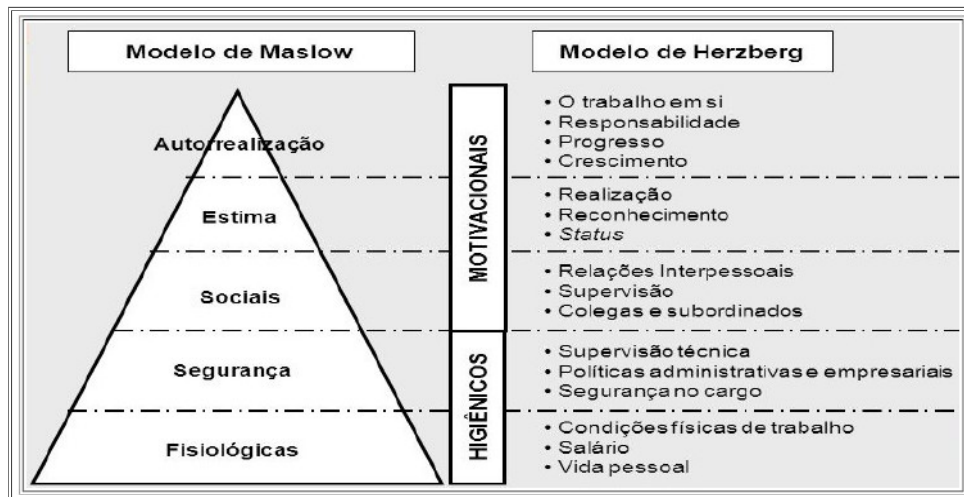
Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo	Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação à sua empresa
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: (Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p. 102)

Cabe ainda uma comparação dessa teoria com a das necessidades humanas de Maslow. Segundo Rothmann (2009, p. 51), a comparação dessas teorias faz menção sobre as necessidades existenciais e concentram-se na sobrevivência ou no bem-estar psicológico do indivíduo, correspondendo às necessidades psicológicas e de segurança/proteção de Maslow.

As necessidades de relacionamento focam as relações interpessoais e sociais, correspondendo às necessidades sociais de Maslow. As necessidades de crescimento têm a ver com o desejo pessoal de se desenvolver, correspondendo às necessidades de estima e de auto realização de Maslow. A Figura 4 ilustra essa comparação.

Figura 4 - Comparação das teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: (Chiavenato, 2006, p. 115)

6.4 Teoria ERC de Alderfer

A teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) possui algumas características que se aperfeiçoam e completam a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow. A teoria de Alderfer defende três necessidades: de existência, relacionamento e crescimento. E a ideia de que a motivação da conduta humana não obedeceria apenas ao sentido progressivo como afirmava Maslow, mas também o sentido regressivo. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 151).

Com base nesse pressuposto, Chiavenato (2010, p. 251), afirma que “Na teoria ERC, quando a necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior.” Essa teoria ajuda a compreender, de forma clara e lógica a tese sobre a hierarquia das necessidades defendidas por Maslow.

6.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

O teórico David McClelland é uma referência sobre teoria das necessidades. O autor defende a tese da motivação com base exclusiva na necessidade de realização, que ele chamou de nAch. De acordo com Chiavenato (2010, p.253) a *necessidade de realização* (*need for achievement ou n-Ach*) é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso.. Segundo

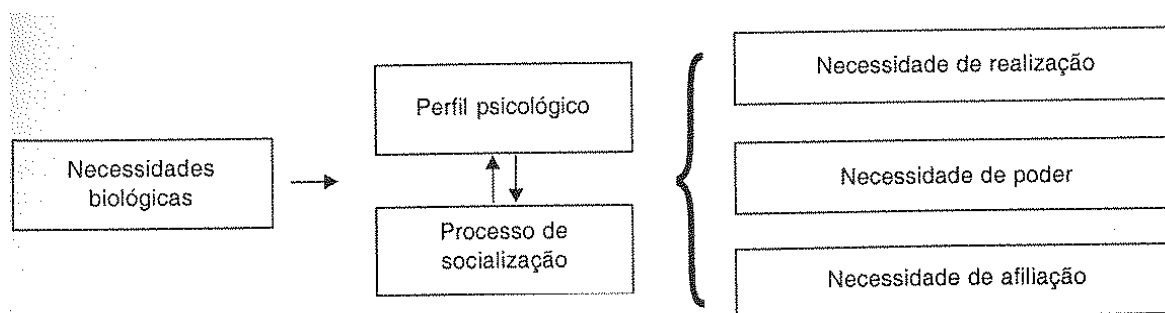
McClland, as pessoas podem ser caracterizadas por um alto ou baixo grau de necessidade de realização ou nAch. (MCCLELLAND, 1963, p.86, apud WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.134).

A teoria de McClelland estabelece três necessidades: A de Realização, a do Poder e a de Afiliação. Essas necessidades norteiam o comportamento e os interesses dos indivíduos, e essas experiências são resultados adquiridos durante toda a vida.

A necessidade de poder tem uma relação muito forte com o desejo de liderar. De acordo com Zanelli; Andrade; Bastos, (2004, p. 151) “quando a necessidade de Poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias.” Geralmente quando o indivíduo demonstra esse tipo de necessidade, ele tende a se destacar entre os outros.

Já a necessidade motivacional de Afiliação tem uma importância especial, porque as pessoas com uma forte necessidade de relações interpessoais, possuem a necessidade de serem como os outros e aprovados pelos outros. (BORKOWSKI, 2009, p. 145, apud CRISTINA, 2012, p. 76). A necessidade de Afiliação tem como a principal característica obter uma relação cordial e afetuosa. A Figura 5 ilustra as necessidades adquiridas segundo McClelland.

A Figura 5 ilustra as necessidades adquiridas segundo McClelland.



Fonte: (Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p. 162)

6.6 Teoria da Equidade

A teoria da equidade tem na sua essência a motivação baseada na igualdade. Quando as pessoas têm a percepção de justiça com tratamento igualitário, isso pode se transformar num determinante fator de motivação. Segundo Rothmann (2009, p. 52) “A teoria da equidade baseia-se no princípio de que as pessoas querem ser tratadas justamente.”

É comum as pessoas compararem seu trabalho com o dos colegas. Essa comparação leva em conta as entregas, como esforço, experiência e competência, remuneração, benefícios, reconhecimento etc. Segundo Chiavenato (2010, p. 253) as pessoas

percebem o que recebem do trabalho como resultados em relação ao que dão como entradas, e comparam essa relação resultados entradas com a relação os resultados entradas de outras pessoas relevantes.

7 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura tem raízes no passado, molda o presente e se modifica no futuro. Ela é a identidade da sociedade, considerada única e diferente das outras. Quando o indivíduo está inserido em uma determinada cultura, o mesmo tende a seguir as regras impostas e os comportamentos aceitos pelos outros membros do grupo.

De acordo com Freitas (2011, p. 95), “a década de 80 massificou o discurso sobre cultura organizacional e hoje, inegavelmente, está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas.” A cultura organizacional pode adequar-se às estratégias traçadas pela gestão da empresa. Quando a organização possui uma cultura forte, com envolvimento de sua equipe, facilita obter resultados mais positivos quando comparado às outras que não possuem.

Com base nesse pressuposto,

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. (SCHEIN, 2009, p. 1).

No contexto organizacional, a cultura tem um papel muito importante, pois ela está ligada diretamente a percepção dos colaboradores e os objetivos da organização. A liderança tem a responsabilidade de transmitir a cultura da organização aos membros do grupo.

Segundo Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, p.24), “cultura se molda com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em resposta e soluções, que foram testadas, avaliadas e aprovadas ou reprovadas.” A cultura organizacional consiste em políticas, valores, crenças de uma organização, por isso considera-se a importância dela sobre os objetivos da empresa, trazendo comprometimento entre os envolvidos nos resultados da organização.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A apresentação dos procedimentos metodológicos dá condições de analisar a estrutura da pesquisa científica de forma mais abrangente. A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta

e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

8.1 Natureza do estudo

A pesquisa é uma ferramenta que auxilia na identificação das necessidades constatadas. Além do diagnóstico, a pesquisa tem outra função: a de propor a resolução de problemas e melhorias na organização.

A pesquisa em questão se dá através da técnica de estudo de caso. Segundo Gil (2002, p.54), o procedimento do estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, consistindo no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite a análise de seu amplo e detalhado conhecimento. Foi proposta por razões de ordem prática, com a função de diagnóstico e análise dos fatores motivacionais na organização, visando a identificação dos elementos de satisfação/insatisfação sob a ótica dos colaboradores, a partir da investigação do clima organizacional, para efeito de nortear um plano de melhorias.

8.2 Caracterização da Pesquisa

Tendo em vista os objetivos, considera-se que a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva. Segundo Gil (2002, p.42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Outro fator que determina essa pesquisa como descritiva, é a análise e o registro dos dados, sem a interferência do pesquisador.

8.2.1. Quanto ao objeto

Quanto a seu objeto ou meios, as pesquisas podem ser classificadas como: bibliográfica, documental, de campo, experimental ou de laboratório, observação participante ou pesquisa-ação. A presente pesquisa pode ser considerada uma pesquisa de campo.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queria comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 188).

É sabido que, através dos trabalhos realizados em campo, é possível detectar de forma mais clara os principais problemas existentes na organização, que é fonte das queixas dos colaboradores.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2009, p.160), “Os contatos diretos, pesquisa de campo ou de laboratório são realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis.” No caso dessa pesquisa, foram ouvidos os funcionários de uma diretoria da empresa, alvo da investigação do clima organizacional.

Esse caso também poderia ser classificado como pesquisa de levantamento e bibliográfica.

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, P.50).

Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Mas a presente pesquisa não conseguiu alcançar a todos os colaboradores de interesse para a investigação.

Já a pesquisa bibliográfica tem a função de classificar o material selecionado utilizado como fonte de pesquisa. Por exemplo: livros, coletânea de texto, teses e dissertações e periódicos. Sempre citado o nome dos autores consultados. (LIMA; MIOTO, 2007, p.42).

8.2.2. Quanto ao tratamento de dados

A metodologia abordada nesse trabalho é de natureza quali-quantitativa, pois a mesma permite não apenas simplificar a mensuração de dados, como também o detalhamento e a complexidade do problema exposto, observando que através dessa pesquisa pretende-se verificar os possíveis componentes da situação em suas interações e influências.

8.3 Instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados nesta pesquisa é o questionário que foi predominantemente composto por questões de múltipla escolha, que abordavam informações gerais de caracterização da amostra (como gênero, faixa etária, escolaridade, faixa salarial), uma questão sobre o nível de satisfação/motivação no trabalho, uma escala de avaliação do clima organizacional e uma questão final aberta para indicação de comentários e sugestões. A escala foi adaptada da Escala de Satisfação no Trabalho, de Siqueira (2008). Composta de sessenta itens divididos em seis subseções, a referida escala explora a relação do profissional com seu trabalho, o apoio da chefia e da organização, recompensas ao desempenho, conforto físico no ambiente de trabalho, presença de controle e pressão e coesão entre colegas da equipe. Cada item deve ser respondido numa escala do tipo *likert* de 5 itens, que vai de 1- discordo totalmente a 5 – concordo totalmente.

8.4 Unidade, universo e amostra

Segundo Ubirajara (2011, p.119), “Uma unidade de pesquisa corresponde basicamente ao local preciso onde a investigação foi feita.” A pesquisa em questão foi realizada na Companhia de Saneamento de Sergipe, situada na Rua Campo do Brito, nº331, Bairro 13 de Julho, município de Aracaju-SE, CEP:49020-380.

Para Marconi e Lakatos (2009, p.165), “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” A amostra desta pesquisa foi composta por 31 colaboradores, lotados nas gerências GTIC, GGSS e GGPE, sendo este último o setor onde ocorreu o estágio. Essas gerências fazem parte da Diretoria de Gestão Corporativa.

Os colaboradores da diretoria foram selecionados para responder à pesquisa de clima organizacional em razão da necessidade de se conhecer a satisfação/motivação dos mesmos no trabalho. O objetivo final era a elaboração de um plano de melhorias com base no diagnóstico, possibilitado pelos indicadores da pesquisa.

8.5 Plano de registro e análise dos dados

Como é comum numa pesquisa descritiva, as informações adquiridas no estudo em questão foram levantadas pela aplicação de questionários e analisadas qualitativa e quantitativamente. Após essa etapa da análise, seguiu-se a interpretação das informações e os dados foram confrontados com dados bibliográficos. Os resultados da pesquisa de clima organizacional na Deso foram apresentados de forma gráfica e descritivamente.

8.6 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

As variáveis de interesse dessa pesquisa são basicamente três: a satisfação/motivação no trabalho dos colaboradores, sua percepção do clima organizacional e sua manifestação espontânea de comentários, conforme Quadro 1.

Quadro 01. Variáveis e indicadores da pesquisa.

Variáveis	Indicadores	Questões
Satisfação/Motivação no Trabalho	Grau de satisfação / motivação no trabalho	A
Clima Organizacional	Relação do funcionário com o próprio trabalho	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09.
	Apoio da chefia e da	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,

	organização.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.
	Recompensa	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36.
	Conforto físico	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49.
	Controle e pressão no trabalho	50, 51, 52, 53, 54.
	Coesão entre colegas de trabalho	52, 56, 57, 58, 59, 60.
Opinião espontânea	Elogios, críticas e sugestões de melhoria	

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

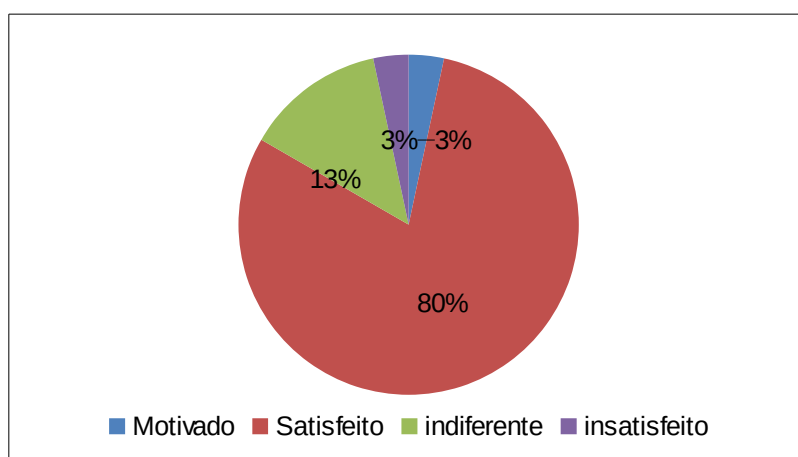
9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa Deso. Aborda a percepção dos colaboradores lotados nas gerências pertencentes à Diretoria de Gestão Corporativa, tendo sido os questionários analisados quantitativa e qualitativamente. Os resultados estão divididos em três partes: satisfação/motivação dos colaboradores; percepção do clima organizacional; elogios, críticas e sugestões de melhorias. Os dados obtidos na pesquisa serão apresentados nesta seção através de representação gráfica, que auxilia na distinção do perfil dos pesquisados, relativo ao gênero, a faixa etária, tempo de serviço, remuneração e escolaridade.

9.1 Quanto a Satisfação e Motivação dos colaboradores.

Um dos objetivos da pesquisa foi identificar o nível de satisfação/motivação dos colaboradores na empresa. Foi perguntado como eles sentiam-se, de um modo geral, em relação ao seu trabalho, dando como opções de resposta: insatisfeito, indiferente, satisfeito e motivado. O Gráfico 01 apresenta esses resultados.

Gráfico 01. Nível de satisfação/motivação dos colaboradores.

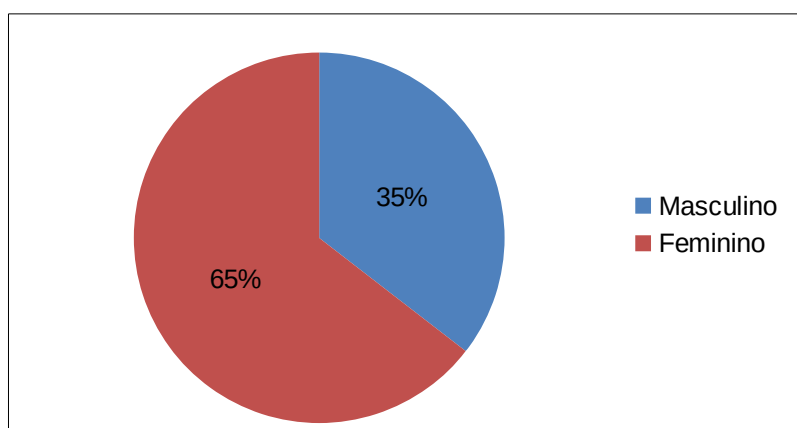


Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Observou-se os seguintes resultados: 3% disseram estar insatisfeitos, 14% sentem-se indiferentes, 80% afirmaram estar satisfeitos, pode considerar-se um resultado muito bom. Apenas 3% se julgam motivados no trabalho, um índice baixo. Herzberg considera dois fatores importantes para motivação, os fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores motivacionais de Herzberg são voltados para os cargos e suas atividades e deveres, o que provoca satisfação no cargo é o conteúdo que estimula a motivação. Fazendo uma análise geral, nota-se um resultado positivo para o clima organizacional considerando que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a empresa.

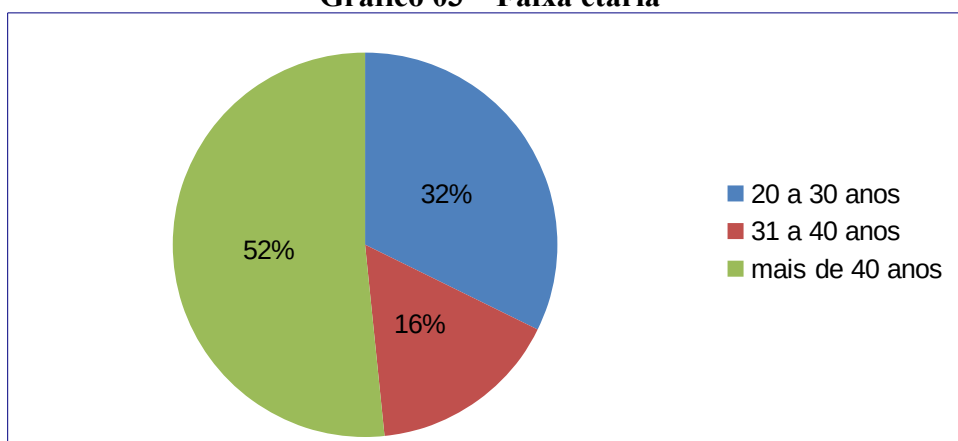
No Gráfico 02 percebe-se que dos 31 questionários válidos, 65% foram respondido por colaboradores do sexo feminino, e 35% do sexo masculino. A participação feminina na pesquisa foi maior, devido esses setores ter uma quantidade mais elevada de colaboradores deste sexo.

Gráfico 02 – Gênero



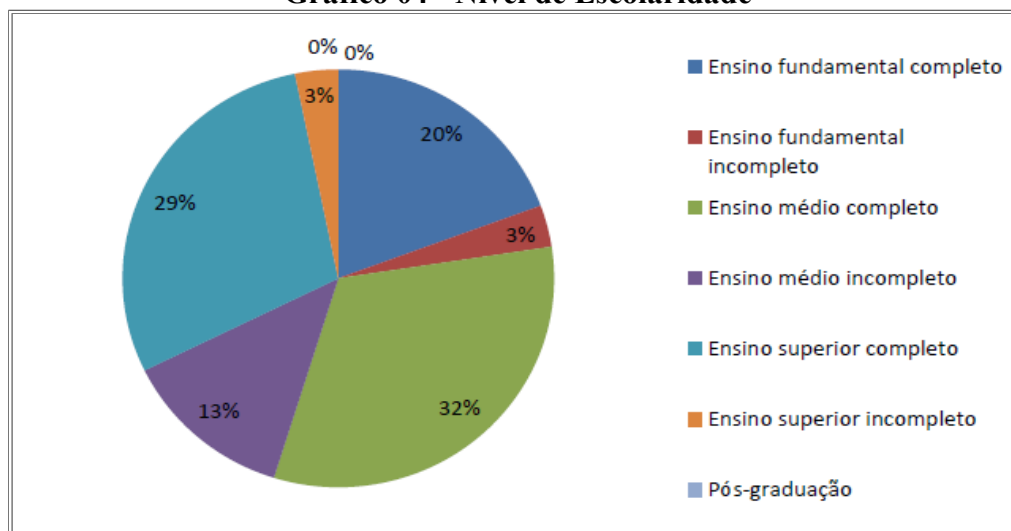
Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Com relação a faixa etária dos pesquisados, exposto no Gráfico 03, foi definido a distribuição da seguinte forma, com 52% estão as pessoas com mais de 40 anos, 16% estão as pessoas entre 31 a 40 anos, 32% estão as pessoas de 20 a 30 anos. É notório a diferença entre o número de colaboradores com mais de 40 anos, que representa mais de 50 %, com relação aos demais. A explicação para isso ocorre por que a maioria dos colaboradores começaram a fazer parte da empresa antes da obrigatoriedade do concurso público imposta pela constituição federal, e os outros colaboradores ingressaram através de concursos realizados nos anos de 2003 e 2013.

Gráfico 03 – Faixa etária

Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

O Gráfico 04 demonstra o nível de escolaridade dos colaboradores da empresa. Cerca de 32% dos pesquisados possuem ensino superior completo e 29% tem Pós-graduação, 20% possuem ensino médio completo, 13% ensino superior incompleto, 3% ensino médio incompleto e 3% com Mestrado/doutorado. Considerando os dados, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores cursou até o ensino médio, aproximadamente 65%.

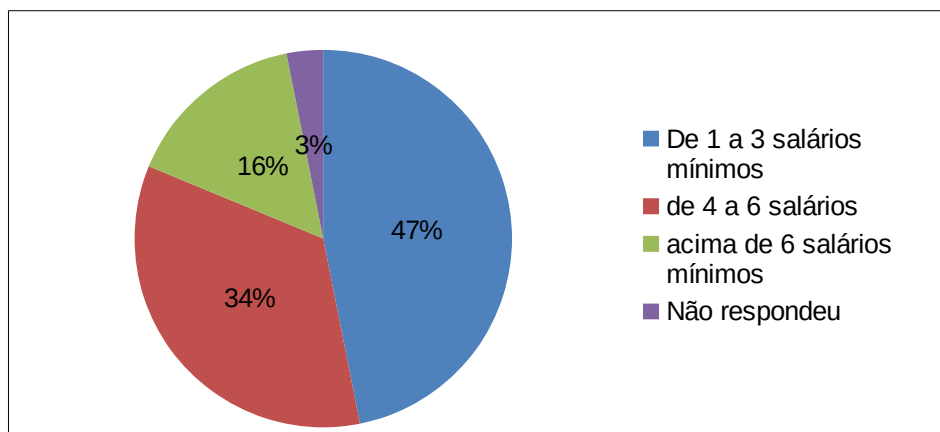
Gráfico 04 - Nível de Escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

O Gráfico 05 faz referência à faixa salarial dos colaboradores. O fator remuneração tem grande importância na motivação dos colaboradores. A pesquisa realizada mostra que de 1 a 3 salários mínimos corresponde a 47% da remuneração dos entrevistados, onde 34% afirmaram que ganham de 4 a 6 salários e 16% recebem acima de 6 salários mínimos. Na teoria dos dois fatores, salário se articula à não-insatisfação. Os dados demonstram que quase a metade dos colaboradores ganha menos que os demais, uma possível

explicação para essa diferença pode estar associada ao tempo de serviço e ao cargo exercido entre eles.

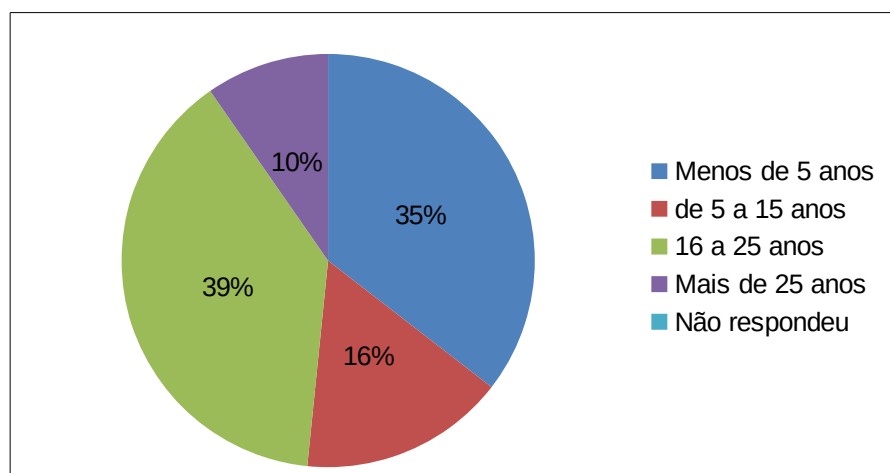
Gráfico 05 - Faixa salarial



Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

O tempo prestado na empresa pelos colaboradores é representado no Gráfico 06. A pesquisa revelou que 35% dos entrevistados possuem menos de 5 anos, de 5 a 15 anos corresponde a 16%, mais 25 anos corresponde a 39% dos entrevistados e 10% optaram por não responder.

Gráfico 6 - Tempo de serviço

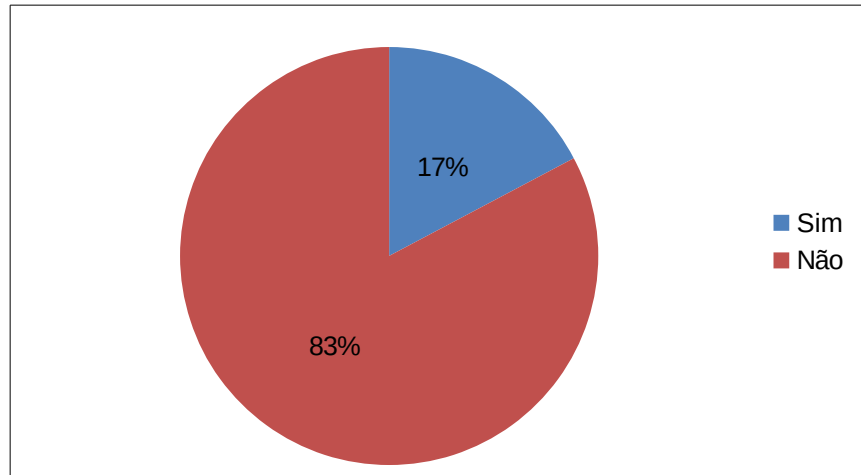


Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

A pesquisa questionou se os colaboradores da empresa já haviam sido promovidos. vale ressaltar que o termo promoção nesta pesquisa está associado ao colaborador que assumiu cargo superior, desde quando ingressou na empresa. Obteve-se o seguinte resultado: 17% disseram que foram promovidos e os outros 83% afirmaram que nunca subiram de cargo. Nota-se um percentual baixo sobre o número de pessoas que foram promovidas, este fator pode estar associado diretamente ao nível de motivação dos colaboradores, na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, relata que a promoção está associada as necessidades secundárias de auto-estima do colaborador.

Outra teoria que aborda a necessidade de crescimento, é a teoria ERC de Alderfer, a necessidade de existência, relacionamento e crescimento (ERC). Possui algumas características que se aperfeiçoa e completa a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow.

Gráfico 7 - Promoções



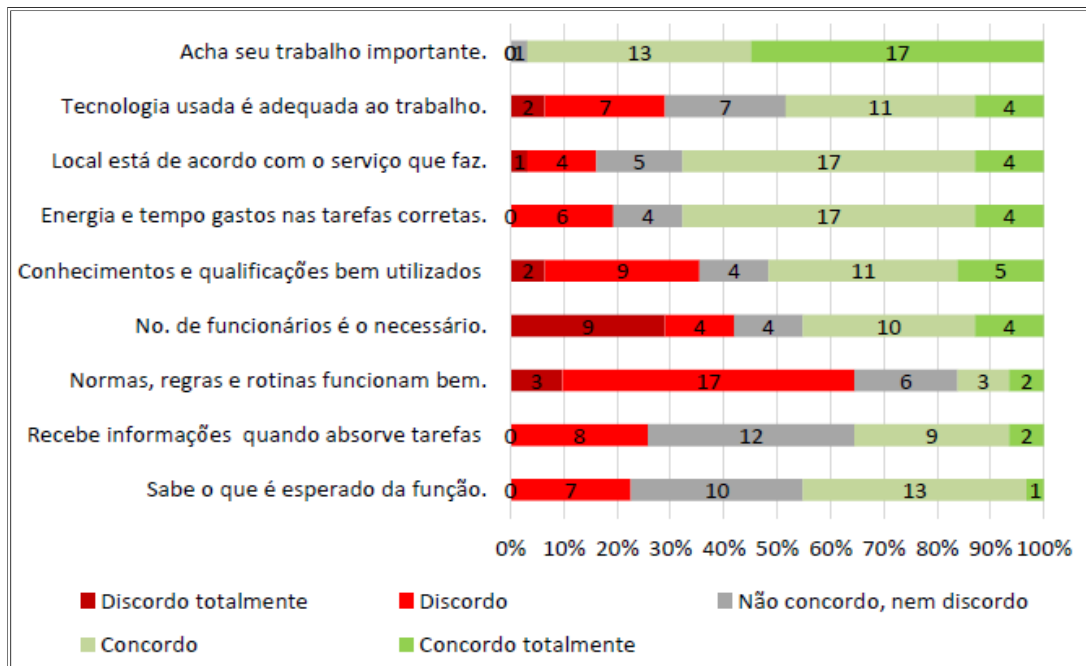
Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

9.2. Quanto ao Clima Organizacional

Para análise do clima organizacional, a escala utilizada permitiu verificar a relação do profissional com seu trabalho. De acordo com Borges e Mourão (2013, p.254), clima organizacional tem a seguinte definição “Em termos leigos pode-se afirmar que clima organizacional seria a atmosfera da organização. Em termos técnicos, por clima organizacional compreende-se o conjunto das percepções dos trabalhadores sobre aspectos do ambiente organizacional.”

Para constatar a realidade vivenciada pelos colaboradores, foram utilizados questionários na pesquisa com o objetivo em abordar os seguintes aspectos: o apoio da chefia e da organização, recompensas ao desempenho, conforto físico no ambiente de trabalho, presença de controle e pressão e coesão entre colegas da equipe.

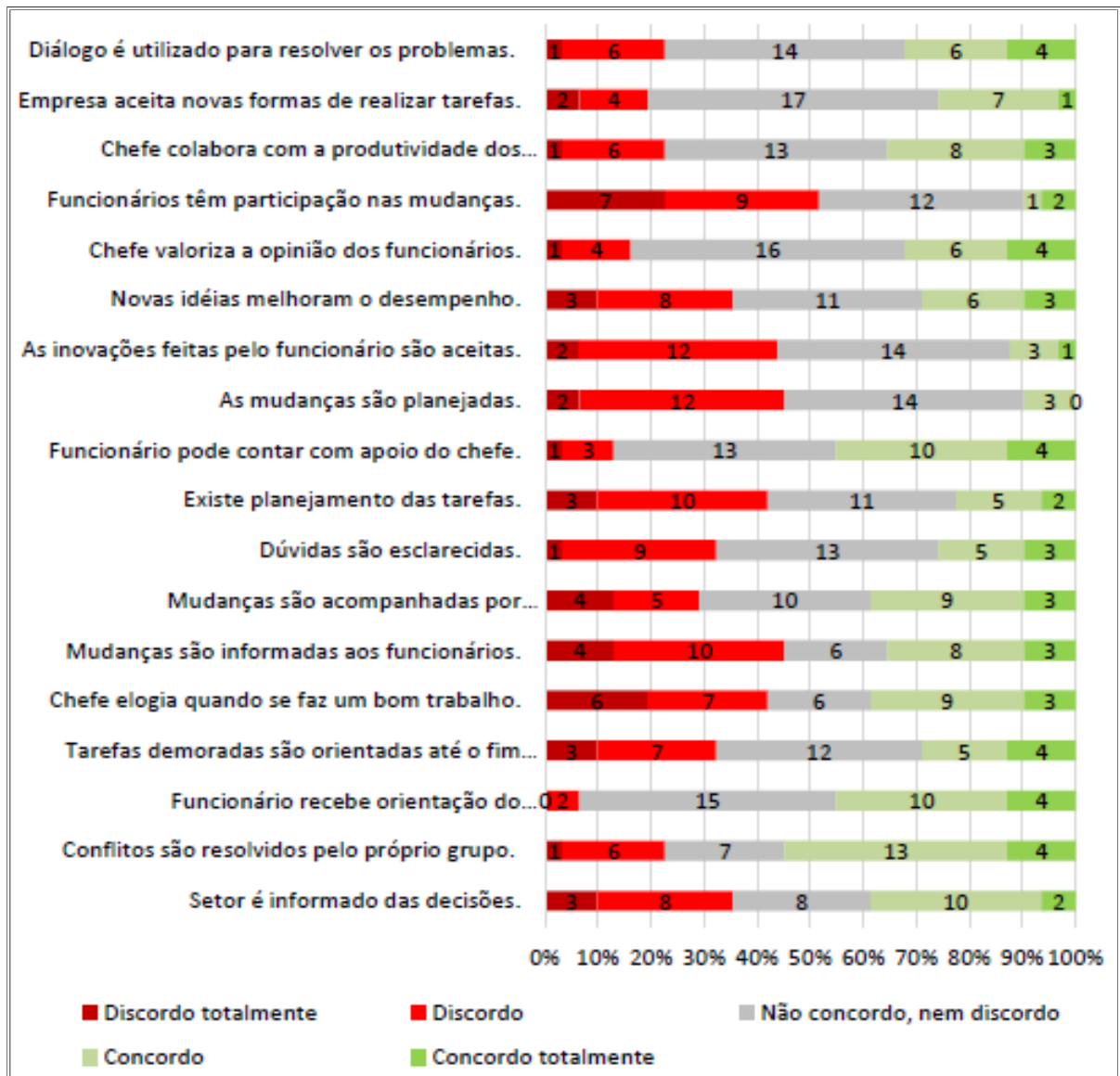
Um primeiro aspecto analisado foi a relação da equipe com seu trabalho, cujos resultados estão detalhados no Gráfico 08.

Gráfico 08. Relação dos colaboradores da equipe com seu trabalho

Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Verifica-se uma percepção predominantemente positiva dos fatores associados à relação dos profissionais com seu trabalho, destacando-se a importância atribuída a suas tarefas. Porém, como pontos críticos destacaram-se o funcionamento das normas, regras e rotinas, assim como o número de funcionários e o aproveitamento de conhecimentos e qualificações da equipe, fatores que aparecem associados à insatisfação dos colaboradores.

O apoio da chefia e da organização para a realização das tarefas é outro aspecto relevante do clima organizacional, da satisfação e da motivação no trabalho. Os resultados dessa análise estão ilustrados no Gráfico 09.

Gráfico 09. Apoio da chefia e da organização

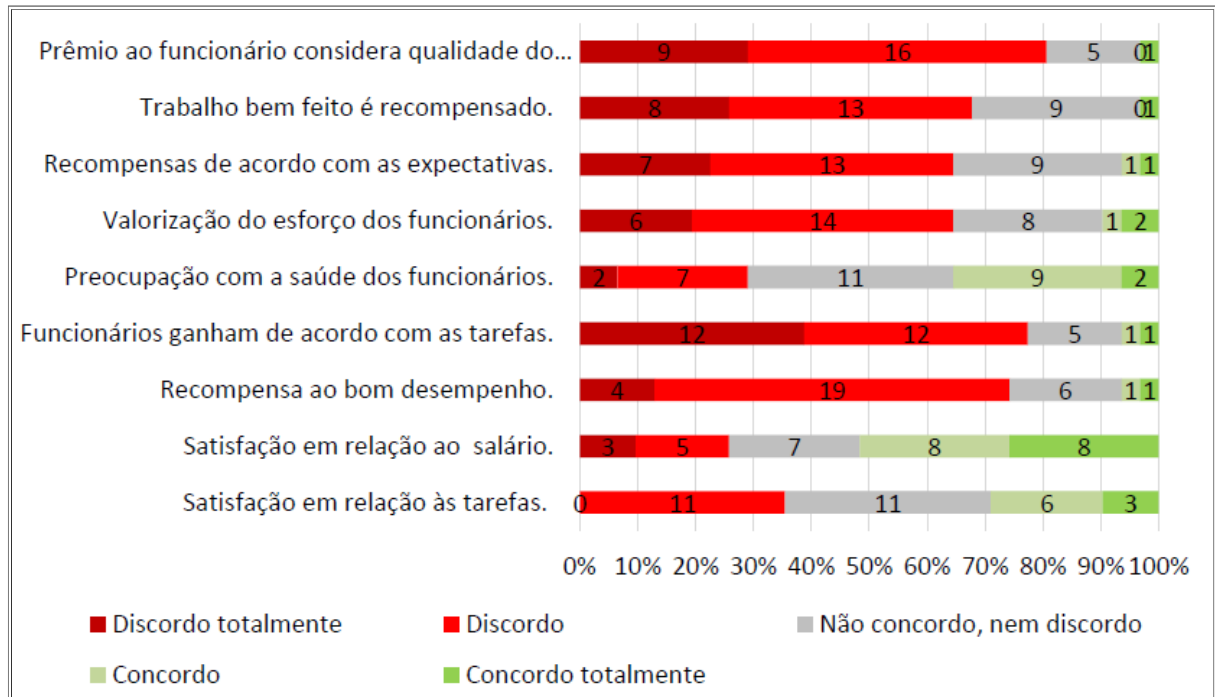
Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Na análise dos quesitos de apoio da chefia e da organização, foi notória a grande quantidade de pesquisados que opinaram pela alternativa “Não concordo, nem discordo”, que em relação a alguns critérios foi marcada por mais da metade da amostra pesquisada. Com isso percebe-se que alguns colaboradores se abstiveram de expressar sua opinião. Supõe que as pessoas tenham tomado essa atitude, por receio, em relação ao anonimato da pesquisa.

Os pontos favoráveis que se destacaram foram: os conflitos são resolvidos pelo próprio grupo, que foi um dos poucos itens avaliado favoravelmente pelos pesquisados, entende-se como um ponto positivo, devido isso demonstrar que os colaboradores têm autonomia para solucionar os conflitos, sem a necessidade de intervenção dos superiores. Além de contar com o apoio e a orientação do chefe, que teve quase a metade dos entrevistados optando por “Não concordo, nem discordo”. Já os principais itens desfavoráveis

avaliados pelos colaboradores foram sobre mudanças, pois não há participação deles nisso, já que nem sempre são informadas aos funcionários e as inovações propostas ou feitas pelos funcionários são pouco aceitas.

Gráfico 10. Recompensa



Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

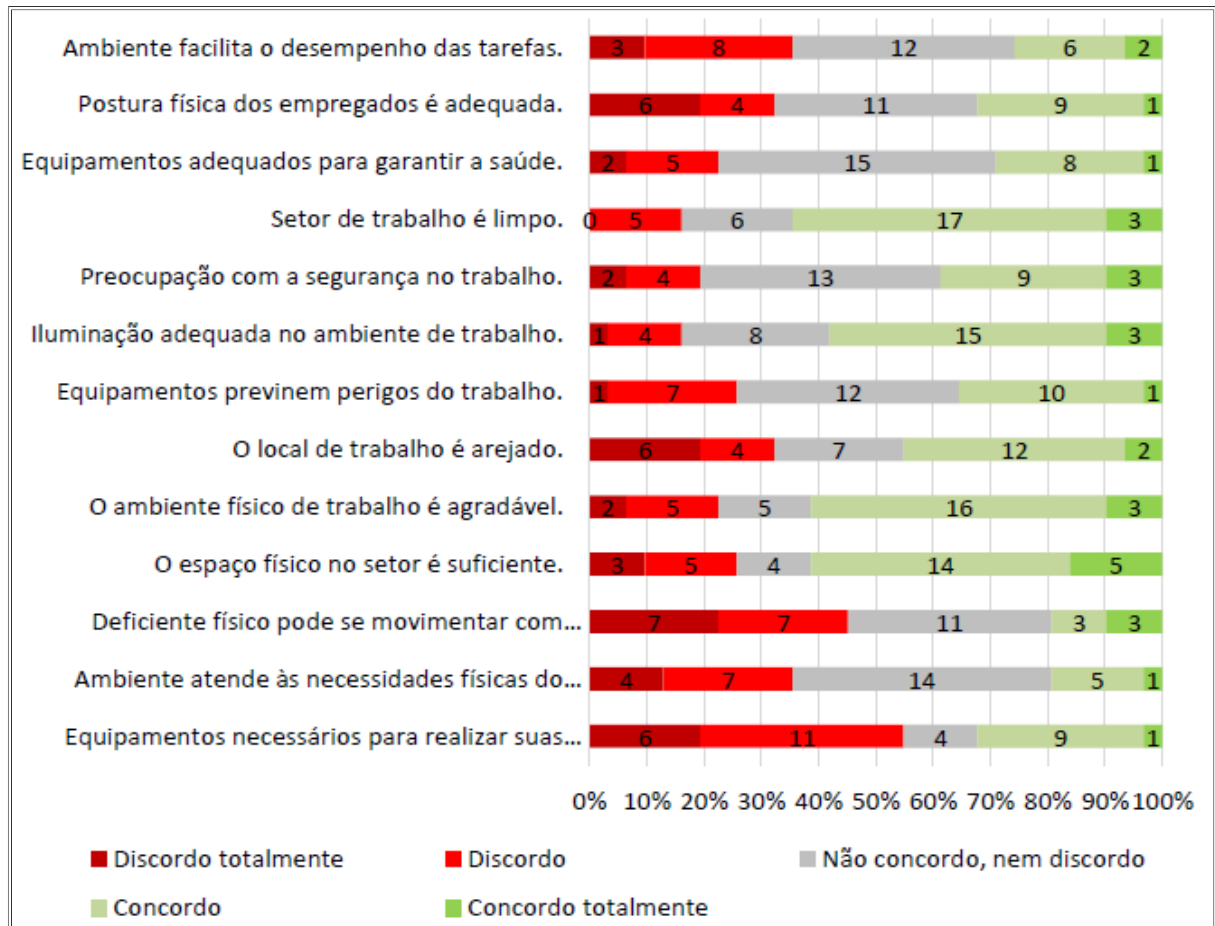
Na análise das recompensas predominaram resultados insatisfatórios, destacando-se os seguintes quesitos: funcionários ganham de acordo com as tarefas, prêmio ao funcionário considera a qualidade do que faz, trabalho bem feito é recompensado, valorização do esforço dos funcionários. Nesse gráfico, observa-se altos índices nos quesitos “Discordo totalmente” com relação aos itens de recompensas. O mesmo pode ser diagnosticado como fatores de insatisfação e podem comprometer diretamente no clima organizacional. A Teoria da expectativa de Victor Vroom, define que a instrumentalidade, como a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas. O único ponto positivo diagnosticado que se podem considerar é a satisfação em relação ao salário, pois mais da metade da amostra optou por “Concordo totalmente ou Concordo”.

A análise sobre os itens relacionados ao conforto físico no trabalho é de suma importância na pesquisa e está ligada diretamente à motivação dos colaboradores. Esses resultados estão apresentados no Gráfico 11. Como ocorreu nos itens de apoio da chefia e da organização, a maioria dos colaboradores se absteve em responder sobre itens importantes, destacando-se aspectos ergonômicos (como “equipamentos adequados para garantir a saúde”, “ambiente atende às necessidades físicas do trabalhador”, por exemplo) e associados à

segurança no trabalho.

Como um grande número de pessoas se absteve a responder os quesitos relacionados ao conforto físico, nota-se que alguns colaboradores se sentem indiferentes com relação a esses itens, enquanto para outros pôde ser constatada a insatisfação.

Gráfico 11. Conforto físico no trabalho

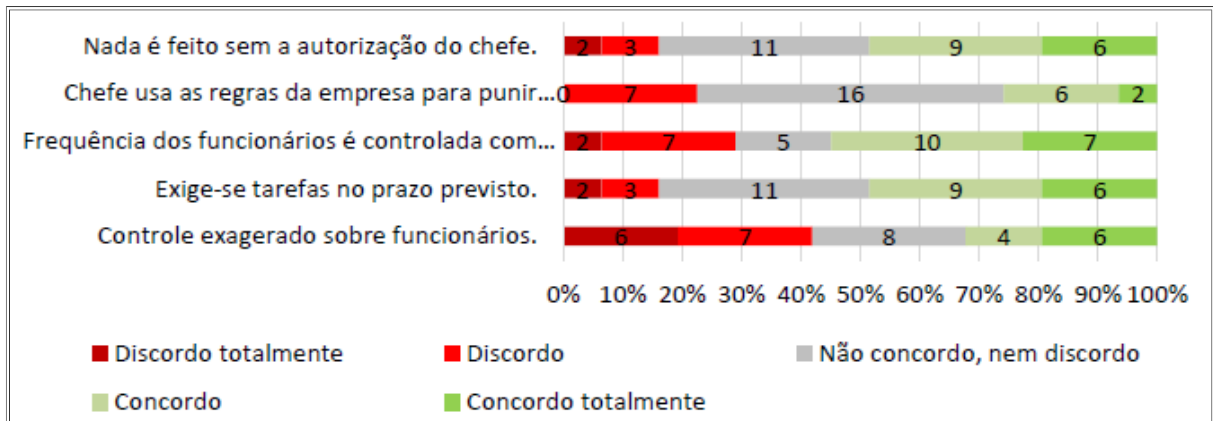


Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Mas, em contrapartida, as percepções dos colaboradores foram favoráveis em relação à limpeza do local de trabalho, a adequada iluminação e espaço físico suficiente, ao ambiente de trabalho que é avaliado como agradável. A teoria dos dois fatores de Herzberg considera que os fatores higiênicos proporciona a sensação de bem-estar, Quando esses fatores estão comprometidos, os mesmos podem interferir na qualidade das atividades laboral, assim diminuindo a produtividade. Já os fatores diagnosticados como de insatisfação foram a falta de equipamentos necessários para realizar suas tarefas, assim como as dificuldades de mobilidade por um deficiente físico, pontos que merecem a atenção dos gestores. Principalmente, por se tratar de empresa pública, acessibilidade é um aspecto previsto em lei e deve ser cumprido.

O Gráfico 12 apresenta os resultados sobre controle e pressão no trabalho.

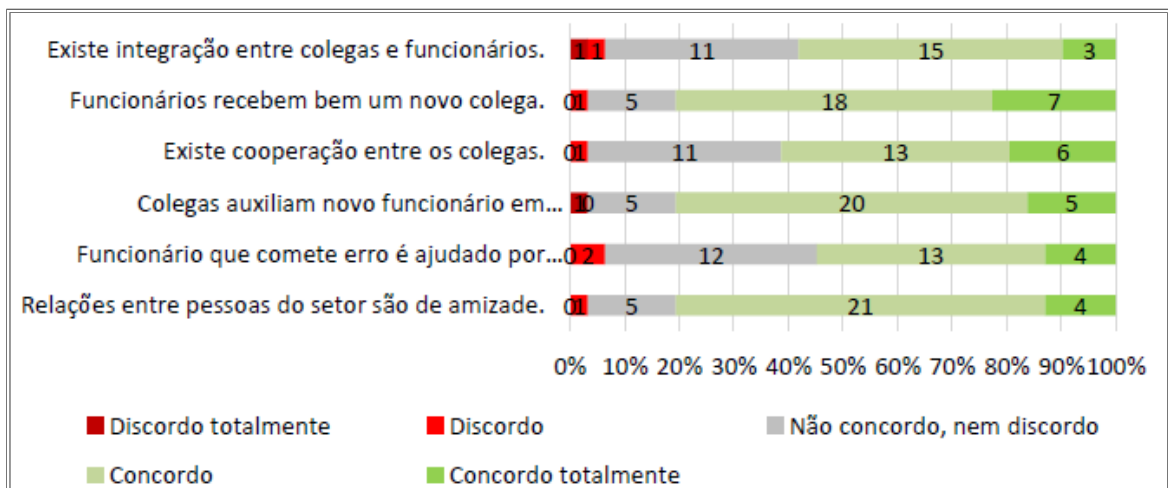
Gráfico 12. Controle e pressão no trabalho



Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

As percepções dos colaboradores em relação a fatores de controle e pressão no trabalho demonstram que os colaboradores em alguns aspectos se sentem controlados, segundo os resultados apurados, tais como: a exigência das tarefas dentro do prazo e a necessidade de autorização da chefia para realização das tarefas. Outro ponto de insatisfação diz respeito ao controle da frequência dos funcionários, também julgado como sendo um ponto crítico. Isso se justificou nas respostas abertas como um fator de iniquidade na empresa: alguns são controlados com rigor, outros são excessivamente tolerados, especialmente por proximidade a fatores políticos.

Gráfico 13. Coesão entre colegas



Fonte: Pesquisa de campo realizada no mês de Maio/2016.

Os melhores resultados da pesquisa em relação a satisfação foram diagnosticados nos fatores de coesão ou a união entre colegas, apresentados no Gráfico 13. Destacou-se o acolhimento de novos funcionários entre os colegas de trabalho, cooperação, o auxílio a novos funcionários com dificuldades, as relações de amizade entre pessoas do setor. A coesão no

trabalho teve o melhor resultado de toda a pesquisa, a relação entre os colaboradores é considerada boa, o que propicia um ambiente favorável. A teoria das necessidades adquiridas de McClelland define que às necessidades motivacionais de Afiliação, têm especial importância, as pessoas com uma forte necessidade de relações interpessoais, com uma forte necessidade de serem como os outros e aprovado pelos outros.

9.3 Quanto a elogios, críticas e sugestões de melhorias pelos colaboradores

Outros aspectos analisados foram comentários e sugestões dos funcionários, coletados a partir de pergunta aberta, para livre expressão ao final do questionário. Apenas 6 dos 31 participantes manifestaram suas opiniões com relação ao clima organizacional e a estrutura da organização. As respostas foram organizadas em 3 categorias: elogios, críticas e sugestões de melhorias. O Quadro 3 apresenta uma síntese das respostas.

QUADRO - 03

Categorias	Respostas
Elogios	Colaborador 5: “Fui bem recebido, devo lealdade a DESO e aos meus colegas de crachá. Tenho orgulho de carregar o crachá da DESO no peito. Orgulho de ser funcionário da DESO.”
Críticas	Colaborador 4: “É importante um estilo de liderança que realmente represente os interesses da equipe e não apenas dos clientes internos.” Colaborador 6: “Quando a empresa tratar todos como iguais, controlando e evitando abusos, será uma empresa bem melhor.” Colaborador 3: “Precisamos de uma empresa menos política e mais humana. Valorizar seu capital humano.” Colaborador 2: “Precisa diminuir a influência política, principalmente na escolha da diretoria.”
Sugestões de melhorias	Colaborador 1: - Ter espaço para descanso no horário de almoço - Ter refeitório próprio para quem precisa trabalhar no turno da tarde, para o funcionário realizar a sua refeição. - Disponibilizar ônibus para retornar para casa para quem trabalha até as 17h e não apenas para quem trabalha até as 13h. Isso contribuirá para a qualidade de vida do trabalhador, redução de poluentes e trânsito, economia com vale-transporte e otimização do uso do estacionamento na empresa. - É necessário o planejamento de reformas em unidades com situação crítica para o trabalho. Colaborador 2:

	- Promover os empregados por avaliação de desempenho - Punir os empregados faltosos e não produtivos - Investir em treinamentos de pessoal
--	--

Embora a maioria dos participantes que se manifestaram tenha apontado suas críticas (4 participantes), observa-se predominância de sugestões de melhorias (7 sugestões). Algumas delas implicam em custo para a empresa, já outras podem ser equacionadas pela própria gestão, como as práticas de treinamentos e oportunidades de ascensão na carreira.

10 SUGESTÕES

Com auxílio da pesquisa bibliográfica e a análise de resultados, foi possível sugerir um conjunto de ações para a empresa concedente do estágio. Tais sugestões fazem parte do plano de melhorias, exposto pelos objetivos específicos que tem a finalidade de solucionar as questões desfavoráveis. Lembrando que alguns colaboradores fizeram questão de sugerir ações que visam melhorar o satisfação no trabalho. Apresenta-se as seguintes propostas:

- Construir um local para descanso nas instalações da sede, para os colaboradores que permanecem na empresa no horário de almoço.
- Construir um refeitório próprio com estrutura que possibilite o colaborador que trabalha no período da tarde fazer a sua refeição.
- Fornecer transportes para os colaboradores que trabalham até às 17hs e não apenas para quem trabalha só até às 13h.
- Fazer planejamento de reformas nas estruturas das unidades que estão em condições precárias na capital e no interior. Não é a realidade de todas, mas algumas precisam ser reformadas.
- Promover os empregados por avaliação de desempenho, adotando-se a avaliação por competências, e não apenas pela simples prática de indicação, independente de quem seja e se está ou não apto para o cargo, como é feito.
- Criar meios de controle sobre os colaboradores faltosos e não produtivos, acabando com os diferenciais de tolerância por motivos não profissionais.
- Estabelecer princípios de isonomia para todos os colaboradores, exigindo que as

regras e normas sejam cumpridas por todos.

- Fornecer equipamentos adequados para os colaboradores na execução de suas tarefas, cabendo análise de cada posto de trabalho para devidos ajustes
- Investir na capacitação de seus colaboradores, promovendo treinamentos.
- Promover um plano de recompensa aos colaboradores que cumprem as metas e apresentam bom desempenho na execução de suas atividades.
- Criar meios e/ou canais de comunicação para que os colaboradores tenham participação nas mudanças da empresa.

Todas as sugestões propostas tem como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisões e principalmente servir de base para as pautas nas reuniões do conselho de administração da companhia, devido algumas sugestões terem impacto direto nas despesas da empresa.

Outras questões relatadas no quadro-03 podem ter impacto direto na motivação dos colaboradores. A resolução desses problemas precisa ser discutida de forma mais ampla, entre os colaboradores e a alta gestão, pois é notória a complexidade de solução, pois essas questões possuem fatores fortes, ligados à cultura organizacional.

Uma das principais características da pesquisa de clima organizacional é promover o estudo de forma realista, que reproduza a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. O estudo presente também teve essa finalidade. Todas às sugestões referentes a este trabalho têm como objetivo melhorar o clima organizacional, nos fatores deficitários apresentados.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações convivem com grandes desafios, como: competir no mercado, controlar custos, atender as demandas imposta pelo governo e estar atento ao seus colaboradores e suas expectativas, a satisfação e a motivação, o que muitas vezes torna-se uma tarefa difícil e constante. A motivação pode ser considerada mola mestra para impulsionar os colaboradores a realizarem suas tarefas com desempenho desejável, pois não existem receitas de sucesso em manter a equipe motivada ou satisfeita.

Durante a permanência no estágio foi possível realizar várias análises em diferentes aspectos. Com relação à integração entre os colaboradores, a mesma é considerada boa, pois é notável o clima amistoso, de cooperação. Já quanto à estrutura física, fica notória a necessidade de reformas em alguns setores da companhia, para garantir segurança e

comodidade no ambiente de trabalho, principalmente nas estruturas localizadas no interior do estado. Através de relatos informais com funcionários dessas localidades, pode-se constatar a evidente insatisfação das equipes sobre o ambiente de trabalho.

Pode-se verificar também a descrença de alguns colaboradores quanto a futuras melhorias na organização, o que se atribui à remota possibilidade de mudanças na cultura organizacional da empresa que, enquanto pública, marcada por ações políticas e com valores tão arraigados. Frente a isso, supõe-se que esse fator pode ter influenciado nas respostas dos questionários, que apresentaram altos índices de abstenção em questões fundamentais que se relacionam a motivação e satisfação.

Uma questão que merece atenção, até porque já virou pauta de reivindicações perante a alta cúpula da empresa, é a diferença de horários entre os colaboradores: os colaboradores mais antigos mantém jornada de seis horas, enquanto os mais recentes cumprem jornadas de oito horas, sob o mesmo regime salarial. Apesar de ser uma situação de complexa resolução, por ter questões legais e de custos envolvidas, nota-se a insatisfação dos colaboradores que não são beneficiados pela jornada reduzida.

Associado a isso, outro benefício marca a desigualdade no tratamento dos funcionários pela empresa: o transporte por ela oferecido, por exemplo, abrange apenas a parte dos colaboradores que trabalham no período de seis horas. Com o intuito de diminuir a insatisfação dos colaboradores que não usufruem de tais benefícios (jornada reduzida e transporte da empresa em regime de ida e volta), um bom começo para melhor gerenciar essa questão seria que esse benefício passasse a contemplar todos colaboradores da sede.

Percebe-se as dificuldades em fazer sugestões onde existe uma cultura organizacional tão peculiar, que mantém práticas diferentes sobre benefícios e tratamentos entre os colaboradores, evidenciando baixa equidade. É evidente que tais práticas interferem negativamente na satisfação e motivação na empresa.

Por tratar-se de empresa pública, as práticas necessitam de critérios que se justifiquem de forma coerente e transparente, que sejam visíveis e entendidas por todos. Cabe enfatizar que as regras e normas têm que abranger a todos, assim como os benefícios e direitos.

Ressalta-se que as sugestões que necessitam de uma quantidade superior de recursos financeiros, aqueles que ultrapassem os valores do orçamento destinado para cada setor, precisam ser analisadas e discutidas junto ao conselho de administração da Companhia, a fim de solucionar os problemas relatados, como as reformas, construções e aquisição de materiais.

Observou-se que algumas sugestões começaram a ser aplicadas. Por exemplo, implementado meios de controle sobre os colaboradores, acabando com os diferenciais de tolerância por motivos não profissionais, o controle para esses colaboradores tornou-se mais rígido, diminuindo o número de abonos autorizados pelos gestores no ponto eletrônico, formando um padrão único para toda empresa.

Outras sugestões não tiveram respostas quanto a sua implementação, devido ser exclusivamente de caráter político, e está fortemente ligada a cultura da empresa pública. Sendo assim, como toda pesquisa, esta não esgotou o assunto e abre novas perspectivas para futuros estudos, relacionados a administração de empresas pública ou área relacionada a gestão.

Através desta pesquisa espera-se ter contribuído com os estudos relacionados a pesquisa de clima organizacional e motivação no ambiente de trabalho. Bem como a melhoria e o aperfeiçoamento dos processos de motivação e satisfação dos colaboradores da Companhia de Saneamento de Sergipe.

O estudo realizado apresentou a seguinte limitação de estudo, foi notória a grande quantidade de pesquisados que opinaram pela alternativa “Não concordo, nem discordo”, que em relação a alguns critérios foi marcada por mais da metade da amostra pesquisada, supõe que essas abstenções de opinião, pode estar relacionada a desconfiança do sigilo da pesquisa.

Sobre os objetivos propostos, considera-se que obteve êxitos nos resultados. Este trabalho conseguiu analisar o clima organizacional e os principais fatores que causam desmotivação no ambiente de trabalho, e propôs um plano de mudanças e melhorias na Diretoria de Gestão Corporativa

Verificou-se também o nível de satisfação dos colaboradores na empresa através pesquisa de clima organizacional, que possibilitou a identificação dos fatores favoráveis e desfavoráveis à motivação para o trabalho dos colaboradores na empresa, pode-se constatar que 80% dos colaboradores estão satisfeitos. Dessa forma, considera-se o clima organizacional da Companhia de Saneamento de Sergipe bom.

REFÊRENCIAS

- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRISTINA, Simone Moreira. **Motivações no Trabalho Remunerado em Organizações sem Fins Lucrativos: O caso das IPSS do Porto**. 2012.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- GIL, Antônio, Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. *São Paulo: Saraiva*. 2008.
- LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, v.10, n. 1, p.37-45, 2007.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, Ana Maria de Lemos Pantoja. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores**. 2010. Tese de Doutorado.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7. Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. D.; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9, 2012.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- REGIS, L. F. L. V.; PORTO, Isaura Setenta. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in) satisfação no trabalho. **Rev esc enferm USP**, v. 45, n. 2, p. 334-41, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHMANN, Sebastiaan. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTANA, José Lima. **História do Saneamento Básico em Sergipe**. 2. ed. Aracaju: J. Andrade, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Milton Mattos de; LAROS, Jacob Arie. Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 21-37, 2010.

SIQUEIRA, M.M.M. (2008). Satisfação no trabalho. Em: **Medidas do Comportamento Organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. p. 265-274. Porto Alegre: Artmed.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; São Paulo: Saraiva, 2012.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de cursos: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: Fanese, 2011.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

<<<http://www.deso-se.com.br/v2/index.php/institucional/deso-em-numeros>>> acessado no dia, 26 de Novembro de 2016.