

CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR

KESYA ESPERIDIÃO DIAS

LUANA PESSANHA ARAUJO DOS SANTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA TERCEIRIZADA DE ENERGIA ELÉTRICA**

**CAMPOS DOS GOYTACAZES
2021**

KESYA ESPERIDIÃO DIAS
LUANA PESSANHA ARAUJO DOS SANTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
TERCEIRIZADA DE ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Centro Universitário
Redentor, como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Simone Monteiro

**CAMPOS DOS GOYTACAZES
2021**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autores: LUANA PESSANHA ARAUJO DOS SANTOS

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DE ENERGIA ELÉTRICA

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso

Objetivo: Título de Bacharel em Administração

Instituição: Centro universitário Redentor

Área de concentração: Administração com ênfase no clima organizacional

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora: Jorge Cavichine e Daniele Pussiarlelle

Prof^a. Daniele Pussialeri
Mestre em Engenharia de Produção
Centro Universitário Redentor

Prof. Jorge Cavichine
Especialista em Gestão e Desenvolvimento Empresarial
Centro Universitário Redentor

Prof^a. Simone Monteiro
Centro Universitário Redentor

RESUMO

A pesquisa de clima organizacional busca compreenderem como colaboradores percebem o ambiente de trabalho no qual estão inseridos e em como esses fatores podem influenciar na produtividade da empresa e afetar o comportamento dos funcionários. Esse artigo tem o objetivo de fazer um estudo de caso em uma empresa terceirizada de energia elétrica para descobrir a percepção que os seus colaboradores têm sobre o clima da instituição, e fazer uma análise interna para detectar quais são os seus pontos fracos e pontos fortes. Esse estudo se justifica, pois, os funcionários passam grande parte de seu tempo trabalhando e é importante que o fator humano seja priorizado, fazendo com que as pessoas sintam orgulho de fazer parte da instituição e tenham vontade de permanecer nela. Devido ao mercado atual onde as empresas exigem cada vez mais dos colaboradores, é necessário também que a mesma faça sua parte, oferecendo um ambiente agradável e saudável, proporcionando o bem-estar para eles oferecerem o melhor de si. Esse estudo foi baseado em uma revisão bibliográfica, em livros e artigos sobre o tema e um estudo de caso realizado em uma empresa terceirizada de energia elétrica. Conclui-se que o clima organizacional é de extrema importância na rotina dentro da organização, pois influencia no comportamento e produtividade dos colaboradores, sendo preciso levar em consideração aspectos como a motivação e comprometimento, pois as boas condições de trabalho vão além do espaço físico.

Palavras-chave: Clima organizacional, Produtividade e Ambiente de trabalho

ABSTRACT

The organizational climate survey seeks to understand how employees perceive the work environment in which they are inserted and how these factors can influence the company's productivity and affect the behavior of employees. This article is intended to carry out a case study in a third-party electricity company to discover the perception that its employees have about the institution's climate, and to carry out an internal analysis to detect its weaknesses and strengths. This study is justified because employees spend a large part of their time working and it is important that the human factor is prioritized, making people proud to be part of the institution and willing to remain in it. Due to the current market where companies demand more and more from employees, it is also necessary that they do their part, offering a pleasant and healthy environment, providing well-being for them to offer their best. This study was based on a literature review, books and articles on the subject and a case study carried out in an outsourced electricity company. It is concluded that the organizational climate is extremely important in the routine within the organization, as it influences the behavior and productivity of employees, and it is necessary to take into account aspects such as motivation and commitment, as good working conditions go beyond the physical space.

Keywords: Organizational climate, Productivity and Work environment

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
3. MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	13
4. PESQUISA DE CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES	16
4.1 Compreendendo a pesquisa de clima	16
4.2 Tipos de pesquisas:	18
5. ESTUDO DE CASO.....	22
5.1 Análise e interpretação dos resultados.....	23
5.2 Análise De Dados Referente À Motivação E Satisfação	25
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Faixa etária.....24

Figura 2: Escolaridade.....24

Figura 3: Tempo Funcional.....25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Litwine Stringer.....	18
Tabela 2 :Modelo de Kolb	19
Tabela 3 :Modelo de Sbragia.....	20
Tabela 4: Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentado.....	21
Tabela 5: Fatores higiênicos.....	25
Tabela 6:Fatores Motivacionais.....	26

1.INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo geral observar a percepção dos colaboradores sobre o clima da empresa em que trabalham, para isso optou-se por um desenho metodológico de um estudo de caso em uma empresa terceirizada de energia elétrica, sendo possível analisar os seus pontos fracos e pontos fortes. O início foi realizado uma revisão bibliográfica, em livros e artigos sobre o tema a fim de comparar e fundamentar a prática.

O clima organizacional esta relacionado em como os colaboradores percebem os aspectos que estão presentes no ambiente de trabalho e se estes lhe agradam ou não (FERREIRA, 2013). O clima demonstra qual é o estado de ânimo dos colaboradores em relação cotidiano da empresa e qual o grau de satisfação no ambiente onde desenvolvem as suas atividades. As pessoas entregam parte do seu tempo ao trabalho, e é um grande desafio para as organizações mantê-las motivadas, satisfeitas e produtivas. A motivação é individual, por isso cada um vai ter uma visão em relação a empresa e aos fatores que a afetam.

Em uma economia globalizada, onde as mudanças tecnológicas são constantes, os consumidores têm exigido cada vez mais das empresas e as organizações acabam exercendo pressões demasiadas aos funcionários, exigindo que eles sejam cada vez mais produtivos em menos tempo. Muitos ficam com a impressão de que caso não alcancem os resultados pretendidos, estarão a um passo da demissão e acabam ficando desmotivados, além dessa pressão, temos também como agravante a situação que estamos vivenciando do Corona Vírus, com o cenário atual onde a pandemia afetou drasticamente a economia brasileira, a maioria das empresas tiveram que reduzir o quadro de funcionários e como eles estão lidando com essa situação? A ansiedade, medo, frustração, insegurança e apreensão têm tomado conta de muitos.

Mediante a esse cenário é importante que as empresas demonstrem preocupação com os seus colaboradores e é necessário que os gestores estejam atentos as suas potencialidades e expectativas, visto que isso afeta nas variáveis do clima. Analisar o clima organizacional e procurar formas de motivá-los é essencial para que os funcionários se sintam satisfeitos e mantenham o foco nos objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Além dos fatores internos, é importante também

que a empresa conheça a realidade pessoal, econômica e familiar dos trabalhadores, pois dessa forma será possível encontrar explicações para algumas situações que ocorrem dentro da empresa.

Esse estudo se justifica, pois os funcionários entregam grande parte do seu tempo ao serviço, e assim é importante que esse ambiente seja o mais agradável possível. Os capítulos Clima Organizacional, Motivação e Comprometimento, Pesquisa de Clima e Estudo de caso aprofundam sobre o tema e alcançam o objetivo do presente trabalho.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é importante nas organizações, uma vez que consiste no indicador das percepções que os colaboradores constroem sobre diversos aspectos do trabalho.

Sendo assim, de acordo com Keller e Aguiar (2020) clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

As premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000), em uma fábrica da Western Electric Company, situada no bairro Hawthorne, de Chicago. Conhecido assim como “Experimento de Hawthorne”, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, turnover e redução no desempenho e produtividade. Na década posterior, os estudos de Kurt Lewin sobre a teoria de campo também começaram a se tornar conhecidos. Por essa teoria, as atividades psicológicas de um sujeito ocorrem numa espécie de campo psicológico, denominado pelo próprio Lewin (1939) de campo vital, o qual compreende todos os eventos passados, presentes e futuros que podem influenciar o comportamento de uma pessoa em uma determinada situação. (KELLER; DE AGUIAR, 2020, p. 160)

O clima organizacional tem forte relação com a efetividade organizacional, pois impacta o comportamento e desempenho dos colaboradores em suas funções dentro da instituição. Entretanto, Palácios e Freitas (2006) afirmam que apesar dos inúmeros estudos realizados, uma adequada compreensão dos seus componentes e características ainda não foi alcançada.

Nesta perspectiva, as consequências da falta de definição precisa do construto clima organizacional são, dentre outras: A impossibilidade de comparação dos estudos realizados; A dificuldade no estabelecimento dos principais preditores e consequentes; E a imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção, implementadas nas organizações, a partir de diagnósticos de clima. (PALACIOS E FREITAS, 2006).

O clima organizacional aponta como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente onde desenvolvem suas atividades e revela qual o seu grau de satisfação e motivação. São diversos fatores que podem influenciar o clima, como a cultura, remuneração, relação com a equipe e a forma de liderança. Conforme Marques (2015 p. 95), “Clima organizacional é representado pela percepção que os indivíduos têm a respeito da atmosfera psicológica que caracteriza um momento da organização.”

Entender quais são os fatores que afetam o clima nem sempre é fácil, contudo é de suma importância pois trazem resultados positivos e gera vantagens competitivas. Um clima bom, proporciona satisfação e diversos benefícios para a organização, contudo o clima ruim levará a insatisfação, queda de produtividade e comportamentos negativos.

Um bom ou mau clima organizacional terá consequências para a organização em termos positivos ou negativos. Entre as positivas, podem ser mencionadas: realização profissional, maior adesão aos propósitos da empresa, alta produtividade, baixa rotatividade, funcionários satisfeitos, facilidade de adaptação, inovação constante. E entre as negativas podem ser mencionadas: dificuldade de adaptação, alta rotatividade, absenteísmo, pouca inovação, baixa produtividade. (DIAS, 2013, p.293)

São inúmeros os fatores que influenciam o clima, e como as empresas são formadas por pessoas distintas, com pensamentos, comportamento e atitudes

divergentes, cada um vai identificar as condições organizacionais e criar sua visão sobre o tema, por isso é importante considerar as particularidades de cada indivíduo. Dessa forma:

O clima organizacional é considerado como um atributo do indivíduo, uma estrutura cognitiva e de percepção da situação na organização que os indivíduos vivenciam em comum. As pessoas formam a sua própria percepção do que os envolve, criando certa ordem e algum significado e, a partir daí, estruturam suas atitudes e comportamentos. (DIAS, 2013, p.293)

Para as organizações que almejam o sucesso, é fundamental manter um clima organizacional saudável, pois dessa forma é possível obter não só o contentamento e confiança de seus funcionários, mas também aumentar a produtividade e conseqüentemente os lucros. É indispensável que as organizações conheçam as razões que levam a satisfação e motivação de sua equipe.

Bispo (2006) destaca que são desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais com objetivo de melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Porém, não são desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários.

Sendo assim, as pesquisas precisam ser realizadas com seriedade e frequência, pois é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável (BISPO, 2006).

A cultura organizacional é intangível, mas se tangibiliza por meio do comportamento da organização e das relações e valores, que se estabelecem com as figuras que permeiam a cultura organizacional. Nesse sentido, os valores se estabelecem em redes organizadas e formam os constructos referenciais aceitos para os comportamentos sociais do qual é possível prever reações afetivas e de desempenho individual e coletivo em ambientes organizacionais (CHIAVENATO, 2005 apudBEGNAMI e ZORZO, 2013).

De acordo com Oliveira (1996) o início dos estudos sistemáticos sobre clima organizacional foi realizado por Argyris, na década de 60, sendo assim, foi possível descrever o comportamento organizacional, como a identificação de fatores que mais influenciam na descoberta e análise dos problemas da empresa provocando mudanças.

Percebe-se que o estudo acerca do conceito de clima organizacional, provocou a abertura de novas perspectivas quanto a gestão de pessoas, uma vez que foi buscado argumentos para compreender o desempenho do trabalho, levando em consideração aspectos comoliderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, e outros. (OLIVEIRA, 1996).

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do quais as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2006, p. 50 apud BEGNAMI e ZORZO, 2013, p. 10).

Fatores externos também influenciam no clima organizacional, visto que estão ligados às condições socioeconômica, cultural e social dos funcionários além da própria cultura da empresa. Sendo assim, ambas estão ligadas à uma relação de causalidade, sendo a cultura a causa e o clima, efeito, consequências. (BEGNAMI e ZORZO, 2013).

Desta forma, as empresas precisam possuir um ambiente humanizado e acolhedor, para que o clima seja bom para todos os colaboradores, visto que as organizações dependem das pessoas, pois são elas que trabalham, atendem, vendem, lideram e prestam seus serviços em geral.

3. MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

A motivação pode ser interna ou externa, mas a empresa precisa pesquisar caminhos para tornar a motivação viva na rotina da empresa.

De acordo com Chiavenato (2015), o clima organizacional envolve também a motivação, uma vez que o ambiente flexível e de qualidade influencia em toda a organização, tanto no ambiente quanto no comportamento.

Os autores, Da Silva Zonatto, Da Silva E Gonçalves (2018), afirmam que os indivíduos são diferentes e, portanto, reagem diferentemente no contexto do trabalho, sob a influência de diferentes fatores como faixa etária, gênero e escolaridade, sendo assim, também se difere os tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional predominantes em um mesmo ambiente.

Percebe-se que a motivação tem ganhado notoriedade nos ambientes acadêmicos e corporativos:

A motivação no trabalho tem gerado interesse no meio acadêmico e empresarial, ao considerar que fatores relacionados à motivação dos trabalhadores podem interferir no comportamento dos indivíduos em situações empresariais. Clima de trabalho estimulador e produtivo favorece a organização, como também o bem estar de seus integrantes. Desta forma, motivar os trabalhadores permite a elevação de sua satisfação, desempenho e produtividade (Pérez-Ramos, 1990).

É necessário refletir sobre o porquê dos funcionários trabalharem em determinada instituição, o ser humano trabalha em uma organização para satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais e em segundo plano aumentar o lucro da empresa.

Desta forma, se o indivíduo não encontrar no trabalho formas de satisfazer as suas expectativas, não se sentirá motivado, e reportará em uma relação de exploração e não de troca. A motivação no trabalho possui relação direta com a produtividade individual e organizacional. Deve-se ter interação entre os interesses da organização com os interesses do empregado, a fim de resolver problemas de motivação no trabalho (TAMAYO & PASCHOAL, 2003 apud DA SILVA ZONATTO, DA SILVA E GONÇALVES, 2018).

Para as empresas alcançarem o sucesso os funcionários possuem papel primordial, uma vez que no mercado empresarial competitivo, o diferencial das organizações é a atração e retenção de colaboradores talentosos, que são capazes de alavancar o desempenho da instituição. Portanto, gestores organizacionais e de recursos humanos devem definir ações para que mantenham na empresa trabalhadores qualificados, leais, motivados e comprometidos com o sucesso da organização (Alniaçik et al., 2012), com o objetivo de maximizar o seu desempenho.

Segundo Meyer & Allen (1997), o comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização.

Desta forma, os autores acima citados, apresentam um modelo de comprometimento organizacional que se baseia em três componentes subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos, refletindo uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afetivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização (instrumental) (MEYER & ALLEN, 1997 APUD CAROÇO & CORREIA, 2012, s/p).

O comprometimento afetivo diz respeito aos aspectos emocionais do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na organização, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização. Um indivíduo com um comprometimento afetivo forte sente ligação emocional à organização e terá maior motivação ou mais significativo desejo de contribuir para a organização (MEYER & ALLEN, 1997 APUD CAROÇO & CORREIA, 2012).

A motivação e comprometimento organizacional revelam-se, na literatura organizacional, temas de estudo com grandes interesses, justificando-se por sua importância no desempenho das empresas.

De Araújo et al. (2018), disserta sobre a motivação e comprometimento nas organizações focando na Geração Y e o que eles buscam enquanto funcionários dentro de uma empresa. Porém antes se faz necessário esclarecer as características dessa geração. Segundo Cortelazzo (2018) a Geração Y abarca as pessoas nascidas entre 1978 e 1992, com personalidade focada no imediatismo e na forte relação com as tecnologias, pois foi a primeira geração a ter um contato mais direto em seu cotidiano.

Ao nascerem essas pessoas da geração Y encontraram um país passando por grande instabilidade econômica, pouco depois, reinstalou-se a democracia no Brasil. Já no cenário mundial havia a cultura da impermanência e a falta de garantias com mercados voláteis. Consequentemente, a velocidade dos progressos

tecnológicos e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica (DE ARAÚJO ET AL., 2018, P.21).

Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração. Isso pode inspirar ações da gerência, tais como a utilização do “reverse mentoring”, que facilita a aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações (DE ARAÚJO ET AL., 2018, p.21).

A Geração Y é formada por pessoas que querem trabalhar para viver, mas não viver para trabalhar. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade. Vivendo na era dos direitos da criança, as pessoas da geração Y tendem a ter boa autoestima, mas apresentam dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. Reivindicam seus direitos, às vezes, com dificuldade de perceber os direitos dos demais, são curiosas, impacientes e imediatistas. Portanto, o desafio essencial dos gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes gerenciar pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca (DE ARAÚJO ET AL., 2018, p.21).

Refletir sobre quais gerações fazem parte dos funcionários da empresa provoca práticas e intervenções mais assertivas, principalmente sobre motivação e áreas de interesse, uma vez que com pesquisas os desafios ficam mais fáceis de serem superados.

4. PESQUISA DE CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 Compreendendo a pesquisa de clima

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento importante para a compreensão do ambiente de trabalho e os efeitos causados nos colaboradores.

Fazendo possível analisar o contexto e buscar melhorias para a motivação, comprometimento, produtividade e resultados dos colaboradores na empresa.

A pesquisa de clima organizacional apresenta como vantagem a possibilidade de analisar diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho e às condições laborais existentes (dificuldades, pontos fortes ou fracos), com base na percepção dos colaboradores, que são os principais agentes afetados ou beneficiados por tais condições. (SANTOS & VÁSQUEZ, 2012, P.53)

Ela merece destaque uma vez que está diretamente associada aos processos que garantem a qualidade das relações e consequentemente aos resultados da empresa. O clima organizacional poderia ser a porta de entrada para os processos de certificação de qualidade, pois o êxito deste tipo de projeto depende da participação comprometida e responsável dos indivíduos, os quais, por sua vez, são também os responsáveis pelo cumprimento das normas e standards estabelecidos, o que implica em uma mudança de cultura e na forma de realizar as atividades (GONZALEZ, 2000 apud SANTOS & VÁSQUEZ, 2012).

Mediante a análise de clima organizacional é possível detectar:

As forças e fraquezas da instituição, o que denota uma oportunidade para a participação dos colaboradores no processo, no desenho e implantação de soluções, e também cria condições para a motivação pessoal, o que, por sua vez, contribuirá para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de garantia da qualidade e, diretamente, terá reflexos na satisfação dos clientes e no êxito das companhias (GONZALEZ, 2000)

Estudiosos de diversas áreas ocuparam-se da pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, a interação entre indivíduos, fatores que impulsionavam ou desestimulavam a realização das atividades, e a influência do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional. A preocupação e, sobretudo, a valorização das pessoas como um dos elementos mais importantes da estrutura organizacional abriu caminho para uma série de investigações comportamentais, conduzidas nos anos 1930 pela Escola das Relações Humanas. Com foco nessa temática surgiram as primeiras pesquisas que buscavam avaliar a percepção dos indivíduos sobre os elementos e as condições de trabalho aos quais estavam submetidos, sobre a influência do ambiente e das relações na realização

das atividades, entre outras implicações. Tais investigações conduziram a uma nova área de pesquisa, denominada “clima organizacional” (SANTOS & VÁSQUEZ, 2012)

4.2 Tipos de pesquisas:

Existem diferentes modelos de pesquisa de Clima Organizacional, a seguir apresentam-se três deles.

MODELO DE LITWINE STRINGER	
O modelo de Litwine Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:	
Estrutura	Sentimento do trabalhador sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolvimento do trabalho.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e não dependência quando desempenha suas funções.
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimentos sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda mútua e apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;

Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Tabela 1: Modelo de Litwin e Stringer- Fonte: (Bispo, 2006)

MODELO DE KOLB	
O modelo de Kolb (KOLB et al., 1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes	
Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo
Clareza Organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
Calor e Apoio	Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Tabela 2: Modelo de Kolb - Fonte: (Bispo, 2006)

MODELO DE SBRAGIA	
Sbragia (1983), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:	
Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
Ênfase na Participação:	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;

Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Tabela 3: Modelo de Sbragia - Fonte: (Bispo, 2006)

Bispo (2006), apresenta um modelo de pesquisa que o mesmo afirma estar mais próximo da realidade atual das empresas. Nele são considerados fatores internos de influência e fatores externos de influência, a seguir a tabela 3 apresenta uma comparação com os principais modelos apresentados anteriormente e do Novo modelo proposto:

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
Fatores internos				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Tabela 4: Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados

Para avaliar a qualidade nas instituições torna-se necessária a análise do ambiente laboral, através de mecanismos formados por categorias e critérios que atendam aos objetivos almejados e que sejam capazes de descrever as principais características da instituição (RIZZATTI, 2002).

Conhecer diferentes tipos de pesquisas facilita a escolha de qual modelo é mais adequado para a empresa e funcionários, podendo também mesclar os modelos e criar um próprio.

5. ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa de caráter analítico foi executada em uma empresa terceirizada de energia elétrica, com foco no clima organizacional, para assim analisar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores. Foi utilizado o estudo de caso, que é um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente

impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL 2008, p. 57).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente foi realizado a pesquisa bibliográfica, que permitiu uma visão ampla sobre o tema. Logo após foi feito a coleta de dados, onde foi realizado a interrogação direta com os colaboradores, sendo os dados coletados por meio de questionários pré-elaborados, composto de perguntas de múltipla escolha, aos 60 colaboradores da empresa em questão.

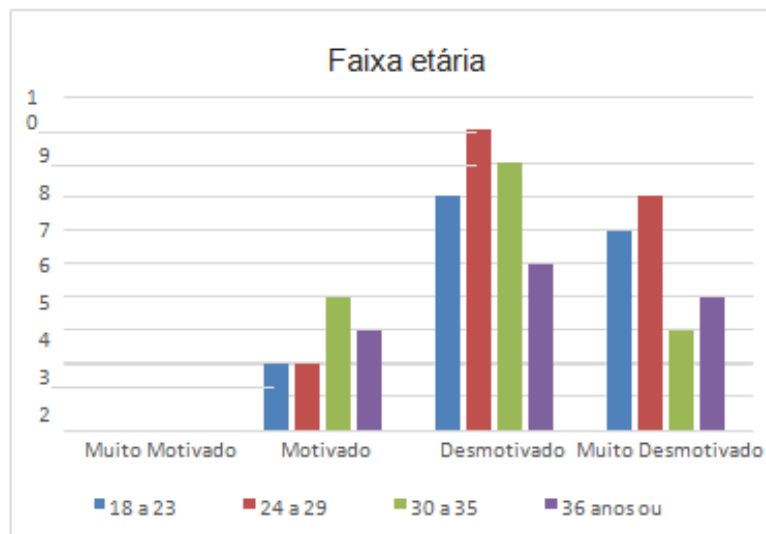
O questionário aplicado foi dividido em duas partes, apresentando a primeira parte seis perguntas de múltipla escolha, que procurou identificar o perfil dos colaboradores, analisando o gênero, faixa etária, tempo de serviço e o grau de escolaridade. A segunda parte foi composta por 25 questões, as quais se tratam de fatores motivacionais.

A terceira fase é a análise e interpretação dos dados, onde os dados foram codificados e analisados através de técnicas estatísticas, com a finalidade de obter respostas ao problema proposto inicialmente e logo após houve a análise dos resultados obtidos.

5.1 Análise e interpretação dos resultados

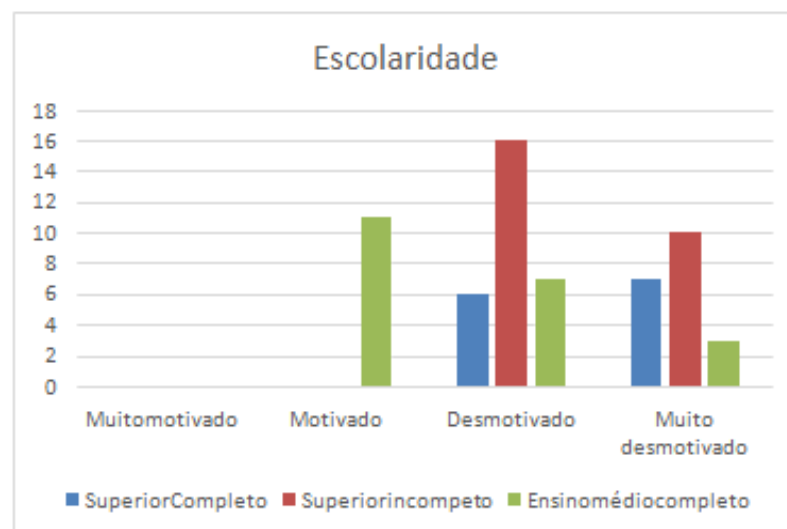
Procurou-se inicialmente identificar o grau de motivação dos colaboradores da empresa, de acordo com suas características. Podendo de forma geral, ser classificados como:

a) Faixa etária: 25% dos funcionários possuem entre 18 a 23 anos de idade, 30% de 24 a 29 anos, sendo esta a faixa etária mais desmotivada ao desenvolver suas atividades. 25% encontram-se na faixa de 30 a 35 anos e 20% possuem mais de 36 anos. Interessante notar que nenhuma faixa etária está muito motivada a exercer suas funções.



Fonte: Próprio autor

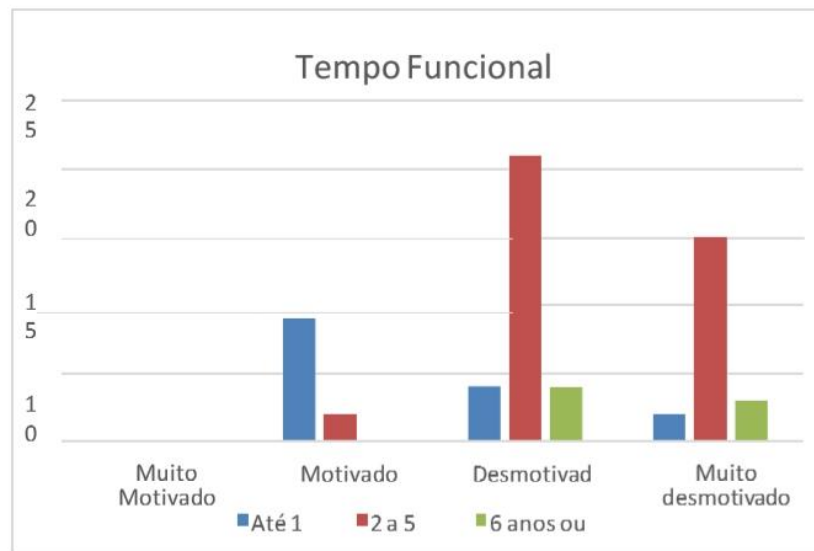
b) Escolaridade: 22% dos colaboradores possuem superior completo, 43% possuem ensino superior incompleto, e 35% possuem o ensino médio. Todos os funcionários que estão motivados possuem apenas o ensino médio, e os funcionários que possuem o maior grau de desmotivação são os que possuem o ensino superior incompleto.



Fonte: Próprio autor

c) Tempo Funcional: 23% dos colaboradores prestam serviço por menos de 1 ano, na empresa, 63% de 2 a 5 anos e apenas 12% a mais de 6 anos. Pode-se notar no

gráfico abaixo que todos os funcionários que se encontram motivados estão a menos de um ano na empresa.



Fonte: Próprio autor

5.2 Análise De Dados Referente À Motivação E Satisfação

De acordo com Maslow (2000) as necessidades do homem estão ligadas a seu ego, desenvolvimento pessoal, aprendizagem e sua realização. Frederick Herzberg aliado a esse pensamento propôs a “Teoria dos dois fatores” onde o objetivo era verificar os fatores que causariam satisfação e quais seriam os responsáveis pela insatisfação no ambiente de trabalho, e ele mostrou que os fatores que levam a satisfação são distintos e independentes dos fatores que levam a insatisfação. Para analisar os dados coletados nessa pesquisa foi feita uma comparação com a teoria de Herzberg, conforme tabela abaixo:

Relacionamento	Existe colaboração entre os setores			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	35%	52%	13%	0%
	Relacionamento com superiores			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Ambiente de trabalho	47%	38%	15%	0%
	O ambiente de trabalho favorece as atividades			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Salário/Benefícios	0%	6%	77%	17%
	Remuneração adequada			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Status	0%	3%	19%	78%
	Reconhecimento da família/sociedade pelo trabalho			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Segurança	0%	16%	32%	52%
	Existe feedback por parte da organização			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	68%	32%	0%	0%

Quadro 01- Fatores higiênicos

De acordo com o quadro 1, pode-se afirmar que não há problemas dentro da organização o relacionamento interpessoal, visto que a cooperação entre os setores é considerada alta (87%). O relacionamento subordinado/chefia também é muito positivo (85%). Esse resultado satisfatório dos relacionamentos se dá devido ao sentimento de amizade que existe dentro da empresa. Contudo, mesmo o nível de relacionamento sendo positivo, não é capaz de gerar um ambiente de trabalho favorável (94%).

A remuneração e benefícios exercem influência direta no comportamento dos funcionários. Os colaboradores de acordo com a pesquisa sentem que o trabalho prestado vai muito além da remuneração recebida em troca. O reconhecimento pela família também é muito negativo, pois de acordo com os entrevistados quase nunca há o reconhecimento pelos seus, isso os faz sentir vergonha e leva a desmotivação ao exercer suas funções. Já o feedback é algo que está presente dentro da empresa (100%).

Realização pessoal e profissional	Satisfação quanto ao cargo e as atividades que desenvolve dentro da Empresa			
	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
	6%	12%	42%	38%
Desenvolvimento profissional	Existe possibilidade de crescimento de cargo			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	0%	8%	63%	29%
Reconhecimento	Há o reconhecimento por parte da organização			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	0%	14%	72%	12%
Autonomia	Colaboradores têm liberdade de desenvolver suas habilidades			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	0%	8%	65%	27%

Quadro02-fatoresmotivacionais

O quadro 2 mostra que o nível de satisfação está muito baixa, 80% dos entrevistados não gostam do que fazem. Nota-se que não existe um plano de carreira estruturado e que é muito difícil a possibilidade de ascensão profissional dentro da organização. A esperança de alcançar um “cargo melhor” é distante segundo os colaboradores.

É possível perceber que há uma certa insatisfação quanto a autonomia, já que na maioria das vezes não há a participação dos colaboradores na tomada de decisão. É importante que os colaboradores tenham a possibilidade de expor suas opiniões e ideias, entretanto não é algo que está presente na empresa em questão.

Os modelos de pesquisa apresentados na revisão de literatura são em fatores mais amplos, enquanto os modelos de Maslow e Herzberg utilizados no estudo de caso são mais específicos, indo ao encontro do objetivo deste trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar a motivação e satisfação dos colaboradores da empresa terceirizada de energia elétrica. Conforme o presente estudo o fator relacionamento é o que apresenta maior nível de motivação, o relacionamento entre os colaboradores e entre a chefia é um ponto muito importante para o colaborador se sentir valorizado. Já a baixa remuneração, a falta de expectativa de crescimento.

Profissional e a falta de reconhecimento pelo trabalho prestado foram os fatores que trouxeram fortes indícios de desmotivação.

Logo é destacada a extrema importância de manter o bom clima organizacional, pois influencia no comportamento e produtividade dos colaboradores. É preciso levar em consideração aspectos como a motivação e comprometimento dos funcionários, pois as boas condições de trabalho vão além do espaço físico. Em relação aos níveis encontrados pode se afirmar que os colaboradores estão desmotivados e insatisfeitos ao desenvolverem suas funções. Como sugestão para mudar esse cenário, recomenda-se criar um plano de carreira estruturado, criando a possibilidade de crescimento profissional dos funcionários; necessário que a empresa reveja sua política de remuneração para que haja uma igualdade entre o serviço prestado e a remuneração recebida e também é preciso que a empresa trabalhe a sua imagem para que a sociedade a veja de forma positiva.

Considerando as novas tendências sobre os estudos de clima organizacional, enfatizam-se, com centralidade, o desenvolvimento de modelos de pesquisa e instrumentos que reúnam o máximo de dimensões para análise.

Através de novos modelos e adaptações é possível que as empresas detectem melhor como está o seu clima organizacional e a qualidade de vida de seus funcionários, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento com seus funcionários. Conclui-se que através de uma pesquisa do clima organizacional, muitas dúvidas podem ser sanadas e melhorias feitas, pois é preciso analisar com atenção as falas dos colaboradores. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

REFERÊNCIAS

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO ES E APLICABILIDADE. **Revista Científica da FHOJ UNIARARAS** v, v. 1, n. 2, 2013.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 ago. 2021

CAROÇO, José Gouveia; CORREIA, Manuela Faia. Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. **Organizações e Trabalho**, v. 37, p. 41-60, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5º ed. São Paulo: Manole, 2015.

CORTELAZZO, Â. Metodologias ativas e personalizadas de aprendizagem: para refinar seu cardápio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; DA SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; DA SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

DE ARAÚJO, Antonia Eliane Pessoa et al. MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: GERAÇÃO Y, O QUE BUSCAM ESSES FÚNCIONÁRIOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO. **REVISTA CIENTÍFICA**, v.1, n. 3, p. 19.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Grupo Gen, 2013

FERREIRA, I. P. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONZÁLEZ, Angel León. **Clima organizacional**: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería & Desarrollo, Colombia, n.8, p. 25-32, 2000.

KELLER, Edelvais; DE AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/%20article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 07 ago. 2021.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015

MASLOW A . H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), **“Commitment in the workplace”**, Theory, research, and application. Thousand Oaks: CA, Sage.

OLIVEIRA, W. M. Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

Pérez-Ramos, J. (1990). **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, 1(2), 127-140

RIZZATTI, Gerson. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. 217p. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis**, 1995.

SANTOS, Larissa Conceição dos; VÁSQUEZ, Oscar C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 17, p. 43-63, 2012.

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**.