

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO (CODESA)

Ellen de Souza Silva¹; Késsia Pani Steiner¹; Rosemary Borges Bastos Ferreira¹

¹Graduanda em Administração pela Faculdade Multivix Cariacica

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da pesquisa de clima organizacional e relacioná-la com a hierarquia de necessidades imposta por Maslow, identificando os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a motivação dos colaboradores por meio de pesquisa de Clima Organizacional. Foi realizado um estudo de caso na Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA), por meio da pesquisa documental, na qual verificou-se a existência da primeira pesquisa de clima organizacional realizada no ano de 2016. Para tanto, foi utilizado como método para coleta de dados um questionário contendo perguntas objetivas e discursivas, a fim de se obter uma melhor apreciação do conteúdo apresentado no trabalho, utilizou-se, também, como instrumento, a pesquisa bibliográfica, com o intuito de tornar clara a presente questão do tema analisado.

INTRODUÇÃO

A partir de 1929, após quebra da Bolsa Valores, em Nova Iorque, a administração, antes, tratada pela Teoria Clássica, passou a ter novos horizontes com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, passando a estudar os sentimentos das pessoas dentro das organizações, que eram tratadas, até então, de forma mecânica. A partir disso, surgiram várias teorias que estudaram o comportamento humano. Percebeu-se que quem define o nível de interação, satisfação e a motivação dentro da organização são as pessoas, e são elas, também, que definem o quão bem-sucedida a empresa será.

Segundo Vieira e Vieira (2004, p. 3):

As organizações são conjuntos de pessoas. São as pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Ao falarmos em organizações, inevitavelmente falamos em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

São as pessoas que movem as organizações, por isso é indispensável estudá-las visando à melhoria constante das empresas. Pensando na importância das pessoas para a empresa percebe-se o quanto é essencial estudar o clima das organizações, afinal este é formado pelos indivíduos que nela atuam. O clima organizacional, de acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cercam.”

O principal meio para se medir o clima organizacional é através de pesquisas, uma vez que, através delas os gestores podem tomar ciência de como está o grau de motivação e satisfação de seus colaboradores e a partir disso tomar medidas que possa melhorar os níveis motivacionais, a fim de se ter um melhor clima dentro da organização.

Segundo Barreni (2002, p. 9):

Pode-se dizer então que a pesquisa de clima organizacional é um método que pode contribuir para a eficiência da organização, tendo em vista que aplicando a pesquisa o gestor poderá tomar ciência dos fatores prejudiciais que precisam ser extintos e dos fatores favoráveis que podem ser mais evidenciados.

Diante do exposto, percebe-se o quanto é importante estudar o clima dentro das organizações. Dessa forma, a presente pesquisa terá como enfoque o clima organizacional como fator motivacional na Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA).

Este trabalho foi realizado de forma técnica, se baseando em pesquisa documental, que, de acordo com Marcone e Lakatos (1999, p. 64) “[...] é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Da mesma forma, será utilizada a pesquisa bibliográfica a fim de reunir informações que servirão como base para o desenvolvimento do tema proposto. A abordagem utilizada foi a qualitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 269), “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.” Trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual, segundo Perovano (2014), apresenta um estudo onde são apenas inseridos os estudos, registros, análises e interpretações dos fatos, porém, sem a interferência do pesquisador. A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, com objetivo de conhecer a Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA), em que será realizada a observação não participante, pois, segundo Figueiredo e Souza (2017, p. 108), “o pesquisador limita-se à observação dos fatos, porém não participa deles, é apenas um espectador que fica de fora observando e anotando situações, comportamentos, fenômenos e tudo o que se julgar importante.” O objetivo dessa pesquisa é identificar os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a motivação dos colaboradores por meio de pesquisa de Clima Organizacional e como esses fatores se relacionam com as necessidades humanas impostas por Abraham Harold Maslow. Os resultados apresentados têm por objetivo mostrar aos leitores a importância da pesquisa e o quanto ela pode interferir na motivação dos colaboradores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o ambiente interno da organização. As organizações são formadas por pessoas, são elas que executam todas as atividades da empresa. Lacombe (2011, p. 283) diz que:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

O clima organizacional começou a ser estudado na década de 60 nos Estados Unidos, conforme descreve Rizzati (2002, p.25):

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand; Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos tratam de problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamentos individuais realizados em Psicologia.

O clima organizacional é um tema bem relevante para ser estudado, pois através dele se identifica as deficiências existentes em uma empresa, e a partir disso é possível trabalhar para que essas deficiências sejam melhoradas, além de servir como ferramenta de *feedback*.

Segundo Rizzati, (2002, p. 27):

O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham.

O clima organizacional pode ser classificado como bom, prejudicado e ruim. Segundo Luz (2003, p. 31), “o clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável”.

Luz (2003, p. 31), complementa:

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento de tarefas, resistência, manifesta ou passiva, às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc.

Vieira e Vieira (2004) mencionam diversos fatores que certificam a importância da avaliação do clima organizacional, dentre eles têm-se: O poder de afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas; porque é um importante indicador de satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização; porque o clima pode ser modificado; porque tanto a empresa quanto as pessoas mudam intensamente, dentre outros fatores.

Chiavenato (2013) argumenta que o clima organizacional depende de seis dimensões, que são: A estrutura da organização; responsabilidade; riscos; recompensas; calor e apoio; conflitos. A estrutura da Organização pode afetar o sentimento das pessoas em relação às regras, regulamentos e procedimentos excessivos, bem como a autoridade hierárquica. A responsabilidade produz um sentimento de ser seu próprio chefe e com isso não existe a verificação em suas decisões. O risco leva o colaborador à iniciativa e a enfrentar desafios em seu trabalho. As recompensas estão relacionadas ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem-feito. O Calor e apoio é a ajuda mútua que prevalecem dentro da organização. Por fim, o conflito que é o sentimento de existir diversas opiniões.

O meio mais comum para se medir o clima organizacional é através da pesquisa de clima. É um método formal, muito importante, que fornece subsídios capazes de melhorar de forma contínua o ambiente interno de uma organização. Segundo Luz (2003) existem três técnicas de pesquisa de clima, são elas: questionários, entrevista e painel de debates. O meio mais utilizado é o questionário, que consiste em uma ficha com perguntas relacionadas a diferentes aspectos de dentro da empresa, tal questionário é respondido por todos colaboradores. Luz (2003, p. 43), diz que “a pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Periodicamente ou superior a dois anos pode trazer surpresas para as empresas.”

Segundo Barreni (2012, p. 20):

Pode concluir que estudar o clima organizacional da empresa é uma maneira eficiente de compreender as necessidades dos colaboradores, os problemas já existentes e até mesmo problemas em potencial, sendo assim essas pesquisas só tendem a contribuir para gerar um bom clima organizacional.

Dessa forma, o clima organizacional é um meio usado para entender o que os indivíduos, inseridos nas empresas, necessitam, bem como identificar atuais e futuros problemas, prevenir e/ou consertar tais problemas e assim contribuir para que exista uma harmonia no clima empresarial.

MOTIVAÇÃO

A motivação é um impulso que leva a pessoa movimentar-se a fim de atingir suas necessidades. Segundo Gil (2001, p. 202), “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.”

Sabe-se que cada indivíduo apresenta necessidades diferentes, logo a motivação varia de pessoa para pessoa.

Antes de se trabalhar esse assunto é necessário identificar os indivíduos que estão motivados ou não e o que está relacionado a tal comportamento.

Para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está. Para tanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal.

[...] Claro que essa "leitura do corpo" pode induzir a erros, pois o comportamento humano é muito complexo. (GIL, 2001, p. 209).

O fator motivacional dentro das organizações é um assunto muito amplo, tal tema já foi e é bastante discutido entre grandes autores, essa discussão vem com o intuito de chegar a um posicionamento a qual possa entender e atender de forma geral todos os indivíduos. Dentro destas variedades de opiniões existem diversas pesquisas científicas direcionadas a este tema, mas pode-se afirmar que até os dias atuais nenhuma teoria por si só chegou atender por completo organizações que buscam por melhorias e métodos para a motivação de seus funcionários. Este tema continua sendo para muitas empresas um dos aspectos mais preocupantes em nosso cotidiano.

A motivação é algo complexo. Tal complexidade determinou o surgimento de diferentes teorias para explicá-la. Como a hierarquia de necessidades de Maslow, que definiu cinco necessidades das pessoas em forma de pirâmide, em que as necessidades que ficam no nível mais alto da pirâmide só podem ser realizadas quando as necessidades nos níveis mais baixos são atendidas. Outra teoria é a X e Y de McGregor, que trata dois perfis de comportamento e personalidade dos colaboradores dentro da organização, o primeiro perfil, tratado na teoria X descreve os funcionários que possuem aversão ao trabalho, já o funcionário relatado na teoria Y, encara o trabalho como algo natural. A teoria da motivação – higiene de Herzberg defende que existem dois fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos, fatores motivacionais e fatores de higiene.

Nenhuma teoria por si só define por completo esse tema. De acordo com Casado (2002) existem inúmeras opções para motivar os empregados e muitos investimentos e programas motivacionais, mas passado pouco tempo, volta-se a estaca zero. Desse modo, podemos observar que não existe de fato um momento em que as organizações se estabilizam, ainda segundo Chiavenato (1994), a motivação pode ser definida de forma cíclica e repetitiva, o autor afirma que a partir do momento que o indivíduo não tem nenhuma necessidade, chega-se ao ponto de equilíbrio, mas quando esse período é quebrado com o surgimento de uma nova necessidade, entra-se no momento de tensão, até que a necessidade seja alcançada novamente. Ou seja, esse ciclo é composto por quatro fases, sendo elas: equilíbrio, necessidade, tensão e satisfação. Pode-se concluir que, cada organização deve analisar e estudar qual teoria se aplica melhor em sua organização, é notório que são vastas as pesquisas científicas e que algumas teorias se completam, contudo, o importante é entender que um profissional motivado, produz e aplica suas habilidades de forma satisfatória.

Segundo Chiavenato (1994, p. 165):

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

A motivação é algo que deve ser trabalhado de forma constante dentro das empresas, uma vez que, ao atender uma necessidade dos indivíduos é gerada a motivação e, a partir disso

surgem outras necessidades que precisam ser supridas para que haja uma motivação constante.

Segundo Gil (2001, p. 203):

Os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas. Por exemplo, se um indivíduo tem sede é uma necessidade muito forte, a ingestão de água tende a reduzir essa força, fazendo com que outras necessidades se tornem mais importantes.

Dessa forma entende-se que a motivação varia de ambiente para ambiente e de pessoa para pessoa, uma vez que, cada empresa e indivíduo apresentam comportamentos e necessidades distintas. Com isso uma única ideia não é capaz de atender uma organização, sendo necessário o estudo de seu ambiente para compreender o seu clima e a partir disso trabalhar os aspectos que interferem na motivação dos colaboradores que nela atuam.

AS NECESSIDADES HUMANAS IMPOSTAS POR MASLOW

O ser humano desde a sua existência possui diversos elementos a serem correspondidos, dentre eles podemos abordar os objetivos pessoais, aptidões, necessidades e sonhos. Deve-se relatar que esses fatores não são iguais para todos os indivíduos, pois, aonde existe uma diversidade de pessoas com crenças, valores diferentes, dentre outros aspectos, automaticamente, haverá uma divergência de comportamento e pensamentos. Dessa forma, é necessário entender que todos os indivíduos precisam de um fator motivacional. As organizações, a fim de atender seus interesses, produtividade e qualidade, implantam melhorias, pois entendem que os principais agentes para alcançar as suas metas no final de todo processo, para a finalização e a obtenção dos seus objetivos estabelecidos, são seus colaboradores. O bem-estar do indivíduo é algo que está diretamente ligado ao nível mais alto de satisfação do ser humano, pois é através desse “bem-estar” que, de uma forma geral, os seres humanos se sentem parte da empresa, e como resultado positivo produzem de forma satisfatória.

Quando se fala de satisfação ou motivação é preciso entender que as necessidades humanas entram dentro desse vasto conceito. Portanto, não se pode deixar de aplicar as necessidades citadas e impostas por Maslow, que se dividem em cinco grupos, sendo elas: Necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de autor realização, conforme mostra a figura 1: A hierarquia de necessidades de Maslow. Através dessa teoria Maslow apresentou uma coerente, unificada e compreensiva maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho.



Figura 1 - A hierarquia de necessidades de Maslow
Fonte: GIL (2001)

Maximiliano (2000), afirma que o indivíduo tende a progredir de acordo com a evolução e a cada nível de necessidade, vale ressaltar que esse nível de evolução para cada necessidade pode variar de indivíduo para indivíduo, ou seja, cada um pode almejar níveis diferentes ao longo do tempo, podendo estar satisfeito somente com as necessidades fisiológicas, que são consideradas básicas. É interessante ressaltar que existem outras teorias que utilizam a teoria de Maslow como base, muitas delas apenas acrescentam ou apresentam novas e possíveis teorias.

Segundo Feist et al. (2015), o comportamento de um indivíduo em detrimento de determinado desejo pode estar associado a diversos motivos que não necessariamente possuem alguma relação entre si, onde até mesmo, tais motivos que provocam este comportamento, podem ser involuntários, isto é, não percebidos pelo sujeito, mascarando assim, a real motivação para certo comportamento resultante de um desejo ou necessidade, por isso tem-se a complexidade da motivação como um dos pressupostos basilares da teoria da personalidade de Maslow. Ainda que, outrora, desconhecido o real motivo para existência de determinadas necessidades, os autores deixam claro que um dos pressupostos é que estas são objeto de motivação, constantemente, e ao englobar todos os níveis, desde o mais indispensável, como é o caso das necessidades fisiológicas, até os mais superficiais, como a necessidade de auto realização, e no que tange a continuidade da humanidade, se consideradas questões de subsistência, uma sobrepõe-se a outra, onde o suprimento de uma dá lugar à motivação para alcance de outra seguinte.

Conforme mencionado pelos autores acima, pode-se dizer que a hierarquia de necessidades de Maslow considera que estas são sequenciais e estão interligadas. Neste contexto, fica claro que Maximiliano possui o mesmo entendimento ao corroborar com o entendimento de que o indivíduo está sujeito a galgar os níveis de cada necessidade. O mais preocupante, contudo, é constatar que para Feist et al. (2015, p. 172), "As necessidades de nível mais baixo tem predominância sobre as necessidades de nível mais alto, isto é, elas devem ser satisfeitas [...] antes que as necessidades de nível mais alto sejam ativadas." Assim, preocupa o fato de que não é possível satisfazer uma necessidade de nível superior sem antes atender uma ou mais necessidades antecessoras, isso porque para o indivíduo tornar-se plenamente realizado o mesmo terá que atender primeiramente as necessidades predominantes, ou seja, básicas.

Pode-se dizer que a teoria das necessidades abordadas por Maslow ainda prevalece dentro das organizações. Alguns gestores utilizam tal teoria na íntegra e outros utilizam somente como base para implementação de projetos motivacionais. É notória a importância dessa teoria, até hoje, pois Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, mostrando para os gestores que, é necessário motivar seus funcionários, bem como é indispensável entender que cada indivíduo almeja diferentes níveis dentro da hierarquia das necessidades.

De acordo com França (2002), se as pessoas e suas expectativas e necessidades mudaram, as práticas e as técnicas gerenciais também precisam mudar para que a melhora da produtividade seja obtida. Pode-se dizer então que, motivar um funcionário é impulsioná-lo a caminhar na direção que a empresa necessita, fazendo com que o mesmo execute suas ações com perfeição. Mas, para atingir esse objetivo as gestões precisam estar atentas às mudanças internas e entender a fundo as necessidades dos seus colaboradores, sendo necessário atualizá-las com o passar do tempo para que o funcionário alcance, ou volte a alcançar, o nível mais elevado de satisfação. Contudo, pode-se afirmar que cada organização deve analisar e estudar qual teoria se aplica melhor em seu ambiente interno, são evidentes as vastas pesquisas científicas e que algumas teorias se completam, o

importante é entender que um profissional motivado, produz e aplica suas habilidades de forma satisfatória.

DESENVOLVIMENTO

Localizado na Avenida Getúlio Vargas, centro de Vitória - ES, o Porto de Vitória foi criado em 1906 e está sob a jurisdição da Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA, que se constitui Autoridade Portuária do Espírito Santo. Tem como missão atrair e disponibilizar as condições de infraestrutura ao complexo logístico, promovendo a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações. Sua visão é ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.

A Companhia possui em seu quadro de funcionários 313 colaboradores, na qual 295 são efetivos (concurados) e 18 possuem cargo de confiança (comissionado), além desses funcionários contratados no regime de CLT, a Companhia, também, possui estagiários, menores aprendizes e terceirizados. Vale ressaltar que nos parâmetros de avaliação desse trabalho foram considerados apenas os colaboradores concursados e comissionados que se localizam na área administrativa da empresa.

A presente pesquisa visa apresentar o clima organizacional da Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA, através da pesquisa documental, na qual, foi identificada a primeira pesquisa de clima organizacional da Companhia realizada no ano de 2016. A Coordenação de Recursos Humanos, setor responsável pela pesquisa, definiu que a mesma será realizada de forma bianual, dessa forma a segunda pesquisa será aplicada no final do segundo semestre de 2018. Foi realizada a observação não participante, com intuito de avaliar o grau de motivação e como estão sendo trabalhadas as necessidades humanas dos colaboradores da empresa.

A pesquisa de clima organizacional da CODESA foi elaborada em formato de formulário *online* no *Google Drive* contendo perguntas objetivas e discursivas. Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizado parte desta pesquisa, na qual, as perguntas estão voltadas a satisfação e motivação dos colaboradores.

Apresentamos a seguir a pesquisa feita pela empresa e seus resultados:

Primeira pergunta: A empresa faz você sentir importância nas tarefas que você realiza?

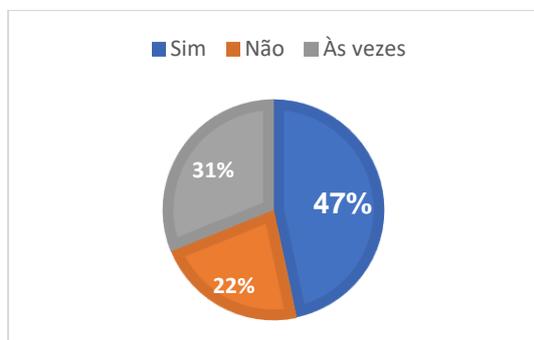


Gráfico 1
Fonte: CODESA, 2016

Observa-se no gráfico 1 que existem como opções de respostas o sim, não e às vezes. As porcentagens das respostas foram 47%, 22% e 31%, respectivamente.

Segunda pergunta: A empresa incentiva o seu desenvolvimento?

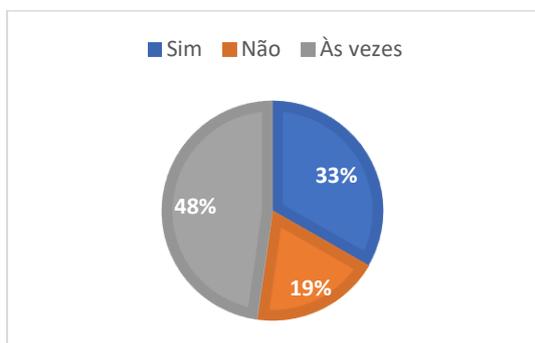


Gráfico 2
Fonte: CODESA, 2016

Nota-se que 33% dos respondentes marcaram a opção sim, 19% não e 48% às vezes.

Pergunta três: Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?

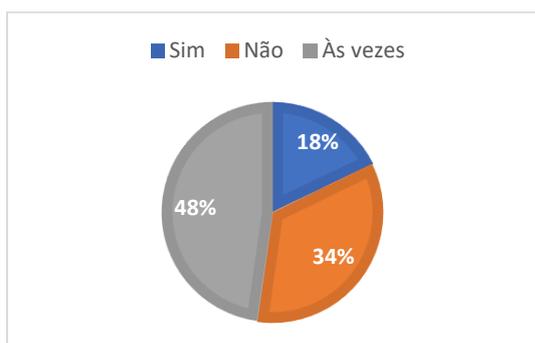


Gráfico 3
Fonte: CODESA, 2016

O gráfico 3 demonstra que 18% dos entrevistados responderam sim, 34% não e 48% às vezes.

Quarta pergunta: No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?

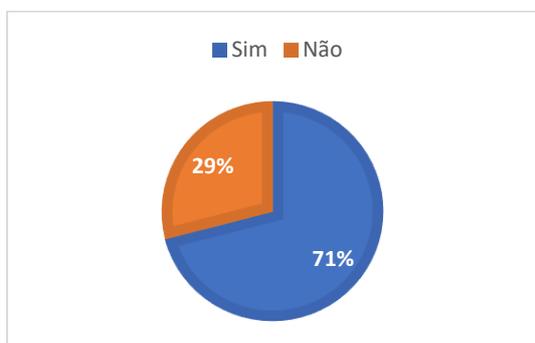


Gráfico 4
Fonte: CODESA, 2016

Observa-se que 29% dos respondentes expressaram que não e 71% contestaram que sim.

Quinta pergunta: O seu ambiente de trabalho é favorável às funções que você exerce?

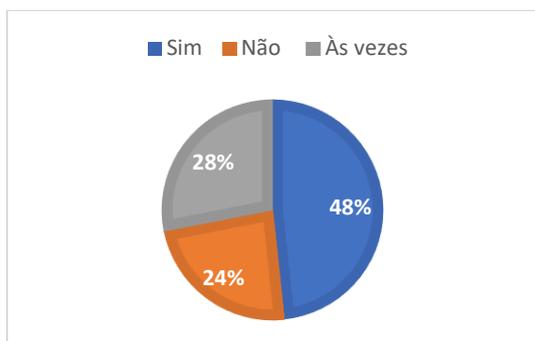


Gráfico 5
Fonte: CODESA, 2016

A pergunta de número 5 obteve 48% dos respondentes afirmando sim, 24% responderam não e 28% às vezes, conforme gráfico 5.

Sexta pergunta: Você se esforça para melhorar os resultados da sua empresa?



Gráfico 6
Fonte: CODESA, 2016

Nota-se que 94% dos entrevistados responderam sim e 6% às vezes, conforme apresentado no gráfico acima.

Sétima pergunta: Você está satisfeito com a função que você exerce na empresa?

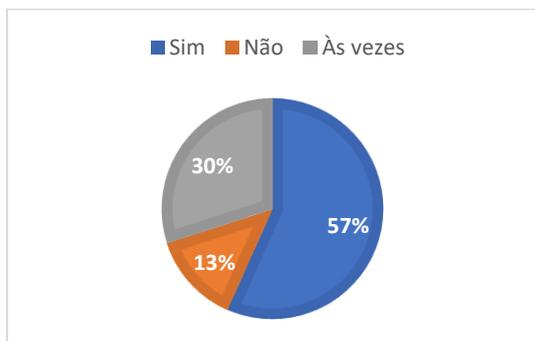


Gráfico 7
Fonte: CODESA, 2016

Observa-se que 57% dos respondentes afirmaram que sim, 13% responderam não e 30% às vezes.

A oitava e última pergunta foi "Cite uma ação que você sugeriria para que ocorresse melhoria na empresa. Como você implantaria essa ação?", a pergunta foi discursiva e as respostas estão listadas abaixo. Vale ressaltar que as respostas, em branco e repetidas, foram descartadas.

- Melhor divisão das responsabilidades e atribuições dos profissionais. Eu colocaria os profissionais para trabalhar nas áreas que tem formação e competência.
- Melhoria nos equipamentos.
- Reconhecimento a quem trabalha de verdade.
- A empresa precisa conhecer melhor a capacidade de seus colaboradores. O mais racional é fazer com que os coordenadores avaliem, sem apadrinhamento, seus subordinados.
- Informação sobre deveres e direitos dos funcionários, de acordo com o Manual de Pessoal, criando condições para aplicação e cobrança do mesmo, de forma que pudesse acabar, ou evitar, o protecionismo dentro da empresa, criando oportunidade a todos os funcionários.
- Acho que na Codesa falta interação entre os colaboradores e, muitas vezes, motivação para o exercício da função. Eu propus, e espero que a empresa possibilite a implementação de um projeto cultural, que tem como foco a melhoria da relação do trabalhador portuário com o seu ambiente de trabalho.
- Melhor integração dos setores, com maior participação dos envolvidos no processo.
- Aperfeiçoar o sistema de avaliação e fazer cumprir. O atual modelo de "nivelamento por cima", ocorrido em várias coordenações, gera insatisfação, pois fere o princípio da isonomia.
- Avaliação de desempenho 360 graus. O modo de avaliar o desempenho e produtividade deveria ser realizado por todos os funcionários que trabalham diretamente com o colaborador a ser avaliado, visto que o modelo atual realizado somente pela chefia imediata propicia o benefício de pessoas com certo grau de amizade bem como retaliações.
- Implantação de um PCS (plano de cargos e salários) justo com possibilidades de crescer na carreira por antiguidade e por mérito e não um PCCS (plano de carreira, cargos e salário) composto por funções gratificadas exercidas por aqueles que bajulam diretores e políticos. Isso traria um ambiente mais harmônico ao ambiente de trabalho e estimularia o empenho aos empregados quanto às suas atribuições. Somente a companhia é capaz de implantar essa ação.
- Cursos trimestrais.
- Mudança da sede para um prédio fora da área de risco.
- Elaboração de um plano e estrutura de segurança mais eficaz e adequado à nossa realidade.
- Tratamento Isonômico entre os funcionários, principalmente com relação à política de Pagamento de benefícios e promoções. Criaria normas claras e daria transparência e publicidade.
- Meritocracia.
- Pagamento de adicional de risco para todos os empregados.
- Mais diálogo (interação) entre as coordenações para que as atitudes tomadas sejam da melhor forma possível por meio de reuniões periódicas.

- A comunicação entre os setores é ruim, parecendo contêineres empilhados. Isso se demonstra pela falta de comprometimento de outros setores em comprar mesa, cadeira, a porta de vidro da roleta, parecendo uma grande falta de respeito com a ergonomia dos seus funcionários.
- Planejamento.
- Profissionalização dos Gestores. Acredito que os gestores de áreas deveriam ser todos profissionais de carreira da empresa com a qualificação necessária de cada setor.

CONCLUSÃO

Constata-se que os objetivos que a presente pesquisa se propôs foram atingidos, haja vista que foi feito um estudo na Companhia Docas do Espírito Santo, através da realização do diagnóstico do clima organizacional.

Percebe-se que os resultados da pesquisa apontam que grande parte os funcionários estão satisfeitos em relação às questões levantadas no questionário, mas existem parâmetros que podem ser melhorados. Dessa forma, a empresa realizou um relatório contendo propostas de ações embasado nas informações apresentadas pelos colaboradores, as principais sugestões foram: Investimento em capacitação e cultura, mudança da sede da empresa, melhoria na estrutura física e de equipamentos, melhoria no controle de acesso de empregados à Companhia, ações para melhorar a motivação e produtividade dos empregados e porte de arma para os guardas portuários.

A partir das sugestões apresentadas foram implantadas algumas medidas, como o programa “Café com Saúde”, evento que tem como objetivo discutir e encaminhar questões relativas à qualidade de vida dos trabalhadores da Companhia, através de palestras educativas e dinâmicas de grupo. O evento ainda conta com atendimento para aferição de pressão arterial e glicose, apresentação cultural e sorteio de brindes. A CODESA também conta com um evento de encerramento das atividades a cada final de ano, em 2017, foi realizado uma dinâmica empresarial com participação de empregados de todos os setores administrativo e operacional, estagiários, coordenadores e diretores. Além da gincana em equipe, foi disponibilizado café da manhã, almoço e coquetel de encerramento. Esse momento de descontração tem como objetivo a integração entre os diversos setores.

Outro programa implantado foi o “Porto com Saúde”, que visa incentivar a prática esportiva entre os empregados e promover a redução do absenteísmo. Um dos movimentos feitos pelo programa foi o incentivo aos colaboradores para participação na “Dez Milhas Garoto”, uma das maiores provas de corrida de rua do país. Em 2018 a Companhia contou com a participação de trinta atletas.

A Companhia investe constantemente em palestras e cursos de capacitação, com temas voltados ao dia a dia de seus colaboradores, como os cursos de Gestão Portuária, Gestão pública, Engenharia portuária, Tecnologia da informação aplicada à gestão portuária, dentre outros.

Observou-se que, depois de medido o clima organizacional e tomado as providências necessárias, houve uma mudança comportamental dos empregados. Conforme Maximiliano (2000), o indivíduo tende a progredir de acordo com a evolução de cada nível de necessidade, logo, para que essa progressão seja constante, a Companhia Docas do Espírito Santo realiza pesquisas de clima organizacional de dois em dois anos,

proporcionando a motivação constante de seus funcionários por meio das informações e resultados obtidos nessas pesquisas.

Conforme Lacombe (2011, p. 283), “o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos empregados com o ambiente interno da empresa”, e, em ambientes organizacionais ruins, predomina-se a desmotivação, alta rotatividade de funcionários, absenteísmo, problemas na comunicação, conflitos que acarretam custos financeiros imensuráveis.

Percebeu-se que a Companhia, objeto desse estudo, trabalha as necessidades humanas continuamente, uma vez que, proporciona aos seus funcionários salário e benefícios acima da média do mercado, cursos e eventos que viabilizam relacionamentos entre os empregados, programa de cargos e carreiras, garantia de estabilidade dentro da empresa, dentre outros fatores que se relacionam com a hierarquia de Maslow e que favorecem a motivação no nível mais alto da pirâmide.

REFERÊNCIAS

BARRENI, Naiana Vieira Neves. **Análise do clima organizacional para a melhoria da qualidade do atendimento**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Rondônia, 2012. 44p.

CASADO, Tania. **As Pessoas nas Organizações**. 19ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makton Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FEIST, Jess; FEIST, Gregory J.; ROBERTS, Tomi-Ann. **Teorias da Personalidade**. Tradução de Sandra Maria Mallmann da Rosa. 8ª ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2015.

FIGUEIREDO, Antônio Maceda de; SOUZA, Sorais Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertação e teses**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **As Pessoas nas Organizações**. 19ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: Ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da escola Científica a competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia para a segurança pública e defesa social.** Curitiba: Juruá, 2014.

RIZZATI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Tese de Doutorado (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. 307p

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Artigo científico (Curso de Especialização em Gestão Estratégia em Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. 11p.

ANEXOS

ANEXO A: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – CODESA

<p>Grau de Formação</p> <p><input type="radio"/> 2º Grau Completo</p> <p><input type="radio"/> Graduação</p> <p><input type="radio"/> Pós Graduação</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutorado</p> <p><input type="radio"/> Outro</p> <p>Idioma - Quanto à escrita: Inglês</p> <p><input type="radio"/> Não escreve</p> <p><input type="radio"/> Escreve pouco</p> <p><input type="radio"/> Escreve moderado</p> <p><input type="radio"/> escreve bem</p> <p>Idioma - Quanto à escrita: Espanhol</p> <p><input type="radio"/> Não escreve</p> <p><input type="radio"/> Escreve pouco</p> <p><input type="radio"/> Escreve moderado</p> <p><input type="radio"/> escreve bem</p> <p></p> <p>https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdT8jFXVjpfUuIVjphVoy7Ern0pEDGsFYkSuvYFyj4u3RnKg/viewform</p>	<p>1/4</p>
--	------------

Fonte: CODESA (2016)

Idioma - Quanto à fala: Inglês

- Não fala
- Fala pouco
- Fala moderado
- Fala bem

Idioma - Quanto à fala: Espanhol

- Não fala
- Fala pouco
- Fala moderado
- Fala bem

Idioma - Quanto à leitura: Inglês

- Não lê
- Lê pouco
- Lê moderado
- Lê bem

Idioma - Quanto à leitura: Espanhol

- Não lê
- Lê pouco
- Lê moderado
- Lê bem

Em qual setor você trabalha?

Sua resposta

A empresa faz você sentir importância nas tarefas que você realiza?

- Sim
- Não
- Às Vezes

A empresa incentiva o seu desenvolvimento?

- Sim
- Não
- Às Vezes

Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?

- Sim
- Não
- Às Vezes

No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?

- Sim
- Não

O seu ambiente de trabalho é favorável às funções que você exerce?

- Sim
- Não
- Às vezes

Você se esforça para melhorar os resultados da sua empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

Você está satisfeito com a função que você exerce na empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

Qual ação você sugere para que ocorra melhorias na empresa e como você implantaria essa ação?

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço

Google Formulários