

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Graduação em Administração – GADM

(DES)MOTIVAÇÃO NO TRABALHO?: O caso do gerente da Aqua BR
Engenharia

STEFANNY GOMES DE SOUZA NÓBREGA

João Pessoa
Novembro 2022

STEFANNY GOMES DE SOUZA NÓBREGA

**(DES)MOTIVAÇÃO NO TRABALHO?: O caso do gerente da Aqua BR
Engenharia**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Ana Carolina Kruta De Araújo Bispo

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N754d Nobrega, Stefanny Gomes de Souza.
(Des)motivação no trabalho? O caso do gerente da
Aqua BR Engenharia / Stefanny Gomes de Souza Nobrega. -
João Pessoa, 2022.
20 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta De Araújo Bispo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências
Sociais Aplicadas.

1. Comportamento organizacional. 2. Insatisfação no
trabalho. 3. Trajetória profissional. 4. Engenheiro
gestor. I. Bispo, Ana Carolina Kruta De Araújo. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluna: Stefanny Gomes de Souza Nóbrega

Trabalho: (DES)MOTIVAÇÃO NO TRABALHO?: O caso do gerente da Aqua BR Engenharia

Área da pesquisa: Comportamento organizacional.

Data de aprovação: 22 de novembro de 2022.

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 29/11/2022 10:38:57-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Carolina Kruta De Araújo Bispo

Documento assinado digitalmente
 DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO
Data: 29/11/2022 10:42:00-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Documento assinado digitalmente
 HELEN SILVA GONCALVES
Data: 29/11/2022 10:47:04-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Helen Silva Gonçalves

Dedico este trabalho ao meu namorado Matheus por ser minha base, o amor que eu sempre quis para a minha vida. Esta é mais uma das nossas conquistas juntos.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão a todos que compõem o curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, por todo o apoio e ensinamentos que me deram durante minha formação acadêmica.

Em especial, agradeço à minha orientadora de TCC, Carol, professora que tanto admiro, sem sua compreensão, orientação e assistência durante uma difícil fase da minha vida, não seria possível concluir este trabalho.

Aos meus amigos da universidade, pelo companheirismo, por ouvirem meus desabafos e pelas boas risadas durante esta trajetória. Especialmente às minhas amigas Karolyna Costa, Juliana Batista e Ana Beatriz Oliveira.

Ao meu namorado Matheus, pelo amor, paciência, por acreditar em mim e por não medir esforços para que eu pudesse estudar.

E, por fim, a todos que fizeram parte e contribuíram de alguma forma nesse processo.

*“Os pingos da chuva fazem um buraco na pedra
não pela violência, mas por cair com frequência.”*

(Titus Lucretius Carus)

RESUMO

Este caso relata a trajetória profissional de Matheus, gestor na área de engenharia civil, funcionário da Aqua BR Engenharia, empresa prestadora de serviços a uma Companhia de águas e esgotos, apresentando fatores organizacionais capazes de desencadear a desmotivação no trabalho, mediante a ausência de suporte da empresa para com seus funcionários. Assim, o caso pode ser utilizado em disciplinas da área de comportamento organizacional. Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado com o protagonista do caso, o que gerou o seguinte dilema: Matheus deve continuar a trabalhar na empresa, apesar dos fatores organizacionais apresentados no caso ou pedir demissão se ela não realizar as mudanças necessárias?

Palavras-chave: Comportamento organizacional; Insatisfação no trabalho; Trajetória profissional; Gestor.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A NOVA EMPRESA TERCEIRIZADA E A BUSCA POR RECONHECIMENTO NO MERCADO DE ENGENHARIA CIVIL	11
3 DE ESTAGIÁRIO A GESTOR	12
4 A ALEGRIA DUROU POUCO	13
5 O RETORNO À ATIVIDADE GERENCIAL E AOS PROBLEMAS	15
6 AMBIENTE DE TRABALHO NOCIVO E SEUS IMPACTOS	15
7 NOTAS DE ENSINO	16
7.1 Resumo do Caso.....	16
7.2 Objetivos didáticos.....	16
7.3 Fontes de dados	17
7.4 Questões para discussão.....	17
7.5 Plano de ensino	17
7.6 Discussão sobre o Caso	18
7.7 Indicação bibliográfica.....	19
REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Era janeiro de 2021, e, assim como ocorreu nos anos anteriores, se espalhou rapidamente a notícia de que mudanças estavam prestes a ocorrer. A Hidro Saneamento e Construção, empresa de engenharia civil que presta serviços de manutenção de tubulações de água e reposições de pavimentação para a Companhia de águas e esgotos seria trocada, pois havia saído o resultado da licitação.

Para dar início às atividades, a vencedora da licitação, a Aqua BR Engenharia, contratou os funcionários da Hidro Saneamento e Construção, dando a Matheus, estagiário que havia se destacado nas atividades desenvolvidas, a oportunidade de se tornar programador dos serviços de manutenção na Aqua. Após poucos meses na função, Matheus foi promovido a supervisor das equipes de manutenção e pavimentação.

Quando Matheus é promovido ao cargo de gestão, a empresa está passando por um momento difícil com a alta nos preços dos insumos para a realização dos serviços. Em razão disso, várias mudanças de rotina ocorreram para ele, pois ele agora era o responsável direto pelos insumos e equipamentos necessários para que as equipes trabalhassem e recebia incontáveis cobranças por parte das equipes.

Matheus passou a sentir que não era tratado da maneira como esperava que um gestor fosse tratado, especialmente por ter vindo de baixo e atuar no ramo desde o seu estágio quando ainda fazia parte da Hidro Saneamento e Construção. A Aqua não lhe dava suporte e ele também não conseguia ter a confiança de seus subordinados. Contudo, Matheus buscava encontrar meios de enfrentar as dificuldades.

Vivenciando toda essa situação no trabalho, se esforçando para cumprir seu papel de gestor da melhor maneira, quis o destino pregar uma peça e Matheus, em um dia de folga, se acidentou, mudando toda a sua rotina de vida pessoal e profissional. Ele precisou ser internado e afastado das suas atividades laborais por um período aproximado de cinco meses.

Era maio de 2022 e, após longo e doloroso período de recuperação, Matheus retorna às atividades. Receoso de como seria o seu retorno e até com medo de ser demitido, ele foi surpreendido com mais uma promoção, se tornando um dos quatro gerentes da Aqua. Essa promoção deu mais uma esperança para Matheus, que acreditou, agora, que as condições de trabalho seriam melhores. Mas, infelizmente, a empresa continuava a prestar o mínimo de suporte possível.

Passado mais de um ano, mudaram as situações e permaneceram os mesmos problemas. Nesse momento ele se questiona se continuará suas atividades na Aqua BR Engenharia ou se ele pedirá demissão e buscará outro emprego.

2 A NOVA EMPRESA TERCEIRIZADA E A BUSCA POR RECONHECIMENTO NO MERCADO DE ENGENHARIA CIVIL

O resultado da nova licitação para prestar serviços na área de manutenção de tubulações de água e reposições de pavimentação da Companhia de Águas e Esgotos foi divulgado no mês de janeiro de 2021.

Cada empresa ganhadora da licitação e que assume as atividades pode permanecer durante cinco anos consecutivos prestando serviço, devendo fazer a renovação do contrato a cada ano, desde que ambas as partes manifestem interesse, não existindo em hipótese alguma prioridade sobre essa decisão. Em outras palavras, caso uma das partes deseje rescindir o contrato, a outra deve aceitar.

Alguns requisitos obrigatórios para ser o vencedor desse tipo de licitação é manifestar interesse em realizar os serviços, bem como pertencer ao ramo de engenharia civil e possuir estrutura e experiência na área de atuação. Além disso, esta já é elaborada de acordo com a composição de serviços estabelecidos pelo CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia, baseados em valores de mercado. Logo, a empresa deve ter sua documentação regularizada e estar atenta aos prazos.

A licitação é desenvolvida com valor pré-estabelecido pela Companhia de Águas e Esgotos. Para tal, é realizada disputa on-line entre as empresas de engenharia civil com duração média de 30 minutos e, no decorrer desse tempo, elas devem dar lances com valores abaixo do inicial a fim de conseguir o contrato. A empresa vencedora é aquela que se propõe a cumprir a demanda pelo menor valor, almejando principalmente status e reconhecimento, dada a relevância do contrato com uma grande empresa pública.

A empresa terceirizada não sai em desvantagem financeira se conseguir realizar uma boa gestão. É possível conseguir através da execução de alguns serviços minimizar os custos. As manutenções de tubulações podem ser feitas com auxílio de retroescavadeira, caminhão basculante, martetele, policorte, bomba de sucção, entre outros, que são maquinários e ferramentas de grande porte ou fazer o serviço manualmente, cavando com pá, mergulhando ou secando a vala com baldes, dentre outras formas.

Decerto, aquelas realizadas de forma manual acarretam em mais lucros, apesar de serem mais desgastantes fisicamente para o trabalhador, visto que evitam gastos de combustíveis e preservam a vida útil dos equipamentos e veículos. Da mesma forma, para a reposição de pavimentação, por exemplo, não é necessário utilizar um caminhão grande para transportar pouco material.

Principalmente no período de início do contrato, mesmo em meio a adaptação, independentemente de qualquer circunstância o serviço prestado não poderá ser parado um dia sequer, já que trata-se de levar água potável à população, uma das necessidades básicas. Ainda, a reposição de pavimentação também não pode demorar a ser realizada, pois as valas abertas podem ocasionar acidentes, mesmo estando sinalizadas.

Contudo, a Aqua BR Engenharia, empresa vencedora da licitação, não estava preparada para uma alta de preços dos insumos indispensáveis na realização dos seus serviços logo nos primeiros meses de contrato, como gasolina, emulsão, areia e muitos outros. Apesar do valor do contrato ser feito de acordo com os valores de mercado, a instabilidade econômica vivida pelo Brasil em 2021, consumou uma subvalorização do contrato logo nos primeiros meses e o valor, de acordo com o contrato, só pode ser ajustado a cada renovação.

Por mais que desenvolvidas estratégias para amenizar eventuais problemas financeiros, diante desse cenário, já estava explícito que os funcionários seriam impactados diretamente em suas condições de trabalho. Com os lucros possivelmente baixos, e até mesmo a real possibilidade de prejuízo, a situação da Aqua se tornou preocupante, já que a empresa precisa estar em evidência para obter reconhecimento no mercado.

3 DE ESTAGIÁRIO A GESTOR

Para as empresas de engenharia civil que ganham a licitação para atuarem como prestadoras de serviços da Companhia de Águas e Esgotos, realizar o aproveitamento dos funcionários da empresa anterior é uma ação muito comum porque dessa forma eles contratam funcionários mais experientes e, com isso, evitam contratemplos por causa da transição entre as empresas terceirizadas.

A maioria dos profissionais contratados pela nova terceirizada tendem a ocupar os mesmos cargos que já possuíam na empresa anterior. Foi diferente para Matheus, que era estagiário na Hidro Saneamento e Construção e foi recomendado para um cargo efetivo na programação de manutenção da Aqua, pela Lívia, sua antiga gerente. A indicação ocorreu porque ele se destacou em suas atribuições.

Embora muito feliz, ele se viu tomado pelo receio de experienciar o novo devido ao aumento repentino de responsabilidade, a pouca idade e experiência que tinha. Sentir-se assim fez com que ele recusasse a proposta, e outra pessoa foi selecionada para a vaga.

Passados poucos meses, no início de abril de 2021, a mesma vaga estava disponível. Acreditando em seu potencial, a Aqua BR Engenharia lhe fez mais uma vez a proposta, e ele aceitou prontamente. Matheus quando estagiário já acompanhava e realizava ajustes no trabalho da programação atual, por isso no intervalo de tempo entre as duas propostas, refletiu e se viu disposto a encarar o desafio.

Durante essa nova experiência profissional, além da programação de serviços de manutenção de água, ele teve que realizar também as suas antigas atribuições de estagiário, pois a Aqua BR Engenharia não abriu vaga de estágio, diferente da Hidro Saneamento e Construção em atuação como terceirizada da Companhia de Águas e Esgotos.

Como programador, ele tinha o encargo de receber os serviços por meio da Companhia de Águas e Esgotos e encaminhar as equipes compostas por encanadores e serventes para realizá-los, podendo estes serem diagnósticos, retiradas de vazamentos de redes e ramais, sondagens, extensões, deslocamentos e substituições de rede, substituições de registros de controle, entre outros. Alimentava as planilhas de produção do mês, e fazia os lançamentos para validação e pagamentos. No entanto, simultaneamente, realizava as atividades de estagiário, tais como controle de estoque, distribuição de material e equipamentos para os encanadores, entre outros.

Essa rotina teve duração de apenas alguns meses, pois a microrregião da Companhia de Águas e Esgotos, seu local de trabalho, recebia visitas frequentes de funcionários da empresa que pertenciam a outros contratos.

Terminado os três meses do período de experiência, Matheus teve novamente os seus esforços e desenvoltura reconhecidos, desta vez pelo engenheiro técnico Pedro, responsável por dois contratos, um contrato da capital, no qual Matheus vinha atuando, e outro contrato do interior.

Em meados de agosto de 2021 Matheus se torna o supervisor das equipes de manutenção e pavimentação no interior do estado, migrando do contrato da capital para o contrato do interior. Era uma ótima oportunidade, principalmente financeira, pois seu salário seria dobrado e ele planejava comprar o carro próprio, pois utilizava o de sua mãe.

Com o novo cargo e atuando no contrato do interior, Matheus passou a dirigir 74 km de ida e volta todos os dias, pois morava na capital do estado. Além de percorrer em torno de 150 km entre as seis cidades que o contrato do interior abrange. Mesmo assim, não poderia estar mais entusiasmado: autonomia, poder decisório, benefícios, salário dobrado e muito mais foi prometido a ele.

4 A ALEGRIA DUROU POUCO

A alegria de Matheus não durou muito, logo, o que parecia uma ótima oportunidade de carreira se mostrou uma grande complicação. Matheus passou a ter tripla função. Ele supervisionava, fazia a programação dos serviços de manutenção e pavimentação e continuava exercendo as mesmas atividades de quando era estagiário, tudo ao mesmo tempo. Por isso, ele pedia a Pedro frequentemente que contratasse uma pessoa para programar os serviços, mas só obtinha uma única resposta de Pedro: "Você precisa aguardar mais um pouco, prometo que irei lhe colocar em um local melhor".

Além disso, Matheus passou a ser cobrado diretamente pelos insumos e equipamentos necessários para que as equipes trabalhassem.

O contrato do interior estava com muitas dificuldades, pois, os calceteiros reclamavam que faltavam até as pedras de paralelepípedo para repor o calçamento que teria sido quebrado pelos encanadores ou pela força da água durante o vazamento. Os encanadores reclamavam que faltavam até serras para que pudessem cortar os tubos, sendo estes alguns insumos que em sua ausência inviabilizam o processo. Consequentemente, todos lá reclamavam que se qualquer ferramenta que fosse danificada ou um insumo acabasse, demoraria muito a ser repostos e eles ficariam vistos como aqueles que produzem pouco.

Essa problemática dos insumos fez Matheus planejar as mudanças necessárias para que as coisas começassem a funcionar, mas a situação era delicada. A maioria dos pedidos feitos ao setor de Recursos Humanos e ao Pedro eram negados. Matheus se virava como podia para fazer as negociações com a Companhia de Águas e Esgotos.

No primeiro mês de trabalho como supervisor no interior, Matheus conseguiu aumentar o faturamento mensal de 15 para 46 mil reais.

É fato que as condições começaram a melhorar financeiramente para a Aqua BR Engenharia, visto que ele elaborou estratégias por conta própria para economizar, reaproveitando materiais. A exemplo, as pedras de paralelepípedo utilizadas em calçamento antes eram escassas porque os calceteiros e seus auxiliares deixavam nas ruas ao invés de recolher o material e a empresa demorava a comprar a reposição. Agora, eles a levavam para a empresa e as utilizavam quando necessário.

Ele desenvolveu também uma nova rotina para todas as equipes, ajustando as rotas de serviços resultando em mais tempo disponível tanto para executar os serviços, quanto para que os funcionários pudessem ter um momento de descanso, evitando longos trajetos de trânsito entre as cidades.

Matheus havia convencido as equipes de que naquele momento o trabalho poderia ser bom e leve, aqueles que antes reclamavam que o serviço era cansativo e desgastante, agora trabalhavam com mais tempo, sem pressão. Ele já havia adquirido experiência com as equipes de campo da capital devido a sua curiosidade, e agora ensinava as equipes do interior a aprimorar suas técnicas nos procedimentos. A atenção dada aos funcionários fez com que eles se sentissem mais motivados para o trabalho, fazendo com que a produtividade e empenho aumentassem significativamente, o que ficou explícito no aumento do faturamento.

No mês seguinte, o faturamento já estava entre 55 e 60 mil reais, com sobra de materiais e sem o uso de maquinário de grande porte. Era uma economia considerável. Os gastos foram sendo reduzidos exponencialmente. Porém, após longo período de crescimento, chegou o momento da estagnação.

As dificuldades ainda eram maiores para o contrato do interior, pelo qual Matheus era responsável, pois, este só dispõe diariamente de mão de obra manual e a empresa só fornecia maquinário de grande porte eventualmente, o que dificultava o desenvolvimento do trabalho.

Durante o mês de setembro, Matheus precisou de uma retroescavadeira para poder executar mais serviços que havia conseguido com a Companhia de Águas e Esgotos. O

maquinário era indispensável, manualmente levaria dias para conclusão da obra, mas com a retroescavadeira apenas algumas horas. A solicitação do maquinário foi feita a Pedro, que era seu superior imediato, contudo ele negou o pedido e mandou Matheus se virar para resolver o problema. Dias se passaram em novas tentativas, Matheus precisava explicar que seria lucrativo para a Aqua, mas, ainda assim, não foi atendido. Até que o RH mandou ele elaborar um levantamento de valores no qual informasse o que ele faria com o uso do maquinário. Ao concluir o levantamento e passar para a empresa, Matheus identificou cerca de 200 mil reais em serviços para executar, e mesmo assim o maquinário não foi liberado.

A demora por um retorno, deixou Matheus tendo que dar explicações à Companhia de Águas e Esgotos pela demora para iniciar os serviços, já que ele mesmo havia solicitado. Sem muita explicação, em um dia qualquer, semanas após a solicitação que já ocasionara muito desgaste para Matheus, que atua na linha de frente com a empresa contratante dos serviços, a Aqua decidiu mandar a retroescavadeira por uma semana.

A atenção ao contrato do interior por parte dos superiores de Matheus era a mínima possível. Ele, um jovem com várias expectativas, querendo produzir, mas sem ter recursos, nem apoio para isso, foi se tornando insatisfeito gradativamente com a empresa. Em meio a estes problemas, ele ainda lidava com as equipes que gerenciava, também insatisfeitas com a falta de reconhecimento por parte da empresa, pois, eles eram conhecedores da melhora do faturamento e cobravam de Matheus que negociasse com a empresa uma bonificação. Matheus sempre buscava atender o pedido da equipe, por acreditar que era um pedido justo, mas a empresa sempre alegava não ser possível naquele momento porque ainda estavam gastando demais.

Passados mais alguns meses, agora em novembro de 2021, a Companhia de Águas e Esgotos solicitou uma extensão de rede de meio quilômetro com previsão de conclusão de 5 dias. Por se tratar de um serviço grande e inadiável, a empresa mandou de imediato a retroescavadeira e o serviço foi realizado em apenas 3 dias. Ao mesmo tempo, fizeram 40 novas ligações de água para moradias, serviço iniciado em uma quinta, e finalizado na madrugada do sábado para o domingo, ocasionando o mínimo de transtorno possível. Ainda no domingo, de manhã, Matheus já encontrava-se na empresa fazendo o lançamento para que a empresa recebesse os 43 mil reais de produção desse serviço. Mas, infelizmente, nada disso impediu que os maquinários fossem mandados apenas em urgências.

Nesse meio tempo, ele negociava diretamente com Companhia de Águas e Esgotos com autorização da empresa, para que eles liberassem um quantitativo maior de serviços. E quando liberados, a empresa se negou a fornecer novamente o maquinário e ele começou a se culpar pelas dificuldades enfrentadas, mesmo tendo trazido para a empresa bons resultados. Pois, cada vez que ele ia na sede da Companhia, ouvia comentários nos corredores sobre ele ser incompetente e sem "moral".

No dia 11 de dezembro de 2021, durante um dia de folga, a vida pessoal e profissional de Matheus mudou completamente. Aquele foi um dia agitado, com muitas questões da empresa em mente, Matheus decidiu aceitar o convite para participar de uma confraternização de natal em uma academia de jiu-jitsu. Lá, ele reviu os amigos, comeu, bebeu e sorriu. Em meio a confraternização, decidiu subir em uma corda de navegação presa ao teto da academia e na descida quebrou o braço esquerdo, tendo que ser levado ao hospital às pressas. Lá ficou internado e afastado das duas atividades laborais por um período aproximado de cinco meses.

Após esse período, ele retornou ao trabalho, mas, não houve liberação médica para que ele dirigisse as longas distâncias que percorria todos os dias para trabalhar no interior. E a empresa teve que se ajustar quanto a isso.

5 O RETORNO À ATIVIDADE GERENCIAL E AOS PROBLEMAS

Em maio de 2022, após longo e doloroso período de recuperação, Matheus retorna às atividades. Receoso de como seria o seu retorno e até com medo de ser demitido, ele foi surpreendido com mais uma promoção, se tornando um dos quatro gerentes atuantes na região no contrato da capital. Ficando responsável pela maior área e maior número de equipes. Ele teria agora que gerenciar na capital e supervisionar o interior, sem ir até lá.

Durante o seu período de afastamento, a empresa contratou uma programadora para o interior, em razão das limitações que ele adquiriu. Nesse momento, tudo estava muito confuso para ele assimilar, pois, ele havia pedido um programador anteriormente e lhe foi negado, durante sua ausência, por exemplo, a retroescavadeira foi para o interior e produziram só 89 mil reais, mesmo fazendo uso dela por 16 dias, o que, claramente gerava prejuízo para a empresa, contudo, ninguém sequer comentava o fato.

Mesmo assim, com a sua nova promoção, Matheus acreditou que as condições de trabalho melhorariam, tendo em vista que na capital os insumos seriam de mais fácil acesso. Mas, nada mudou, e ele já não sabia como recorrer a empresa. Além do problema com os insumos, agora lidava também com as equipes se referindo a ele com um vocabulário de baixo calão, pelas costas e até na sua frente, por estarem trabalhando em uma condição ruim.

Matheus, buscando manter as equipes coesas e em razão do mau comportamento dos membros solicitou ao setor de Recursos Humanos da empresa advertências escritas e suspensões. Mas, para sua surpresa, a empresa alegava não poder realizar tais ações para não ter desfalques no quadro de funcionários.

Esse era o cenário que Matheus estava vivenciando. Mesmo sem saber lidar com a ausência de apoio de seus superiores e tendo passado por tantas dificuldades, como não pensar em uma proposta para resolver o problema?

Diante desse contexto, ele decidiu iniciar uma sequência de reuniões com as equipes, para que eles pudessem estar cientes do problema que a empresa enfrentava relacionado aos insumos. Nestas reuniões, eram pautados os problemas e as expectativas dos funcionários em relação a empresa.

6 AMBIENTE DE TRABALHO NOCIVO E SEUS IMPACTOS

O relacionamento de Matheus com as equipes de trabalho sob seu comando não era dos melhores. Matheus, que sempre buscava dar o seu melhor para a empresa e para as pessoas que trabalhavam sob seu comando, vinha se questionando porque não conseguia obter melhores resultados com a equipe.

Em dado momento, ele realizou uma reunião com as equipes para solicitar o uso de EPI - Equipamento de proteção individual, pois estava sendo cobrado pela fiscalização da Companhia de Águas e Esgotos. Logo após terminar de falar, o encanador Jorge lhe disse em tom de sarcasmo "entrou uma pedra na minha bota e rasgou a minha perna, mas não tinha nenhum veterinário lá para me socorrer. Porque querem cobrar o uso se não dão suporte em nada?"

Matheus, sentia-se obrigado a encobrir esse tipo de situação e não passar para Pedro ou para o RH, pois, nesse momento ele já sabia que falar não resultaria em nada e por vezes ele seria taxado como incompetente e tratado da mesma forma. Muitas vezes pediu ao engenheiro responsável para ser transferido de volta ao interior, pois não aguentava mais essa situação.

O desgosto pairava no ar, Matheus sentia como se apenas ele quisesse mudanças e se sentia deixado de lado pela empresa. Se tornou uma luta ter as atividades operacionais

concluídas, pois os funcionários das equipes operacionais sabiam que não teriam mais que advertências verbais. As suspensões e demissões não existiam.

Em um dia de expediente comum, verificado o rastreamento do carro ao qual uma equipe utilizava para trabalho, Matheus constatou que eles não estavam no endereço que havia vazamento de água. Após diversas tentativas de contato, quando atenderam ao telefone, informaram que estavam realizando a finalização e retornando para a empresa.

Mas, ao chegarem, os funcionários se encontravam embriagados. Mesmo assim, como forma de dar uma segunda chance, Matheus foi verificar as fotos do serviço ao qual informaram estar, e certificou a mentira, visto que eles não teriam trabalhado mais que duas horas nesse dia.

A medida adotada por ele foi requerer uma suspensão, que não foi autorizada. Com esse exemplo, as demais equipes se sentiram à vontade para fazer o mesmo. Era possível localizar nas ruas da cidade vários funcionários da empresa trabalhando alcoolizados.

A forma de romper o vínculo entre os funcionários e a empresa se dava apenas através do pedido de demissão. Destaca-se que a Consolidação das Leis de Trabalho - CLT classifica a embriaguez como uma falta grave por parte do empregado, sendo este um motivo legítimo para encerramento do contrato de trabalho por justa causa. Lei desconsiderada pela Aqua BR Engenharia.

Essa falta de participação na tomada de decisão, provocou muito desconforto em Matheus, pois ele vinha solicitando a Pedro diversas mudanças e apenas recebia como resposta falsas promessas. Ele não enxergava pedir demissão no ano de 2022 como uma opção por causa da conta médica que adquiriu devido ao seu acidente e por acreditar que iria subir mais um degrau profissionalmente. Lhe restando aguardar resoluções.

Contudo, as ações, os comportamentos e a rotina desgastante comprometeram seu bem-estar, impactando no seu desempenho e relacionamento interpessoal. Assim, Matheus começa a questionar se deve sair da empresa. Apesar de gostar da atividade que exerce e possuir um salário compatível com a função, a falta de apoio da chefia imediata e o comportamento das equipes operacionais tem provocado nele um sentimento de insatisfação com o trabalho desenvolvido. Por outro lado, o país ainda está em recessão e há uma instabilidade econômica que tem aumentado as filas de desempregados por todo o país. Tudo isso faz Matheus se questionar: Devo buscar superar as adversidades e permanecer na empresa, apesar dos problemas vivenciados ao longo de dois anos ou devo pedir demissão e buscar outra atividade laboral?

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 Resumo do Caso

Este caso relata a trajetória profissional de Matheus, gestor na área de engenharia civil, funcionário da Aqua BR Engenharia, empresa prestadora de serviços a uma Companhia de águas e esgotos, apresentando fatores organizacionais capazes de desencadear a desmotivação no trabalho, mediante a ausência de suporte da empresa para com seus funcionários. Assim, o caso pode ser utilizado em disciplinas da área de comportamento organizacional. Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado com o protagonista do caso, o que gerou o seguinte dilema: Matheus deve continuar a trabalhar na empresa, apesar dos fatores organizacionais apresentados no caso ou pedir demissão se ela não realizar as mudanças necessárias?

7.2 Objetivos didáticos

Este caso para ensino tem o objetivo de analisar elementos causadores da insatisfação no trabalho, levando em consideração o cenário da ausência de suporte do setor de Recursos Humanos e do engenheiro técnico responsável do contrato à seus funcionários. Busca-se possibilitar o desenvolvimento de competências, sendo estas a adaptabilidade e comunicação efetiva e resolução de conflitos. Portanto, se recomenda a aplicação na disciplina de Comportamento organizacional do curso de graduação em Administração. Podendo também ser aplicada na disciplina de Recursos Humanos, pois o caso menciona questões relacionadas a cargo e planos de carreira.

7.3 Fontes de dados

Todos os dados para a elaboração do caso foram obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor Matheus no período de agosto a setembro de 2022. O nome do personagem principal apresentado, Matheus, é real. E os nomes dos demais personagens e das organizações são fictícios, com objetivo de preservar as fontes de informação do caso real.

7.4 Questões para discussão

Questão 1. Diante das situações vivenciadas por Matheus, o que causou a insatisfação com o trabalho e o que a Aqua BR Engenharia poderia ter feito para que isso não acontecesse?

Questão 2. Matheus passou a gerenciar diversas equipes de trabalho, contudo, ele não era respeitado pelos membros da equipe. Por que isso acontecia? E, no lugar dele, como você reverteria essa situação?

Questão 3. Gestores devem ser motivados a iniciar mudanças organizacionais, pois podem proporcionar melhores condições de trabalho para os funcionários. Mas, essa não é a situação que Matheus vivencia. Quais motivos ocasionam a resistência às mudanças?

7.5 Plano de ensino

Várias estratégias institucionais mostram os alunos como ativos no processo de aprendizagem, destaca-se esse caso para ensino com a reconstrução de situações e problemas através da narrativa de uma história.

Para realizar a aplicação deste caso em sala de aula, recomenda-se que o docente realize uma explanação introdutória sobre comportamento organizacional, a fim de conduzir os alunos à compreensão de como as pessoas agem nas organizações, individualmente e no coletivo. Para que sejam capazes de detectar fatores que possibilitem esse comportamento ser eficaz. E após, desenvolva as seguintes etapas no decorrer de uma hora:

Etapa 1 (Duração média de 15 minutos): O docente deve disponibilizar o caso com no mínimo uma semana de antecedência e solicitar a leitura do caso a ser realizada pelos alunos. Para que eles possam ir a aula cientes de seu conteúdo e com opiniões de resolução fundamentadas por autores da área de comportamento organizacional.

Etapa 2 (Duração média de 25 minutos): Através do debate, o docente e alunos podem discutir a resolução dos problemas enfrentados por Matheus utilizando as questões contidas no caso.

Etapa 3 (Duração média de 20 minutos): Por fim, diante da exposição das opiniões fundamentadas por parte dos alunos, eles devem relacionar situações do caso com a teoria do comportamento organizacional. E o docente deve guiar esse processo para que não se disperse da temática.

7.6 Discussão sobre o Caso

O caso relata a história de um gerente que pertence a uma organização que limita o desenvolvimento das suas atribuições. Portanto, o docente deve orientar os alunos a compreender o comportamento organizacional, por meio dos fatos ocorridos.

Questão 1. Diante das situações vivenciadas por Matheus, o que causou a insatisfação com o trabalho e o que a Aqua BR Engenharia poderia ter feito para que isso não acontecesse?

O docente deve expor que há diversos fatores que podem ser motivo para o funcionário estar insatisfeito. Para Matheus, os principais são: Após quase dois anos como funcionário da Aqua BR Engenharia, lidar com o tratamento que considerou humilhante por parte de membros das equipes e por vezes por parte da empresa. Pela tentativa constante de obter apoio, em paralelo, tendo que agradar a empresa contratante.

Além disso, a Aqua BR Engenharia apenas contratou uma programadora para o contrato do interior porque Matheus se acidentou. Além da sobrecarga de atribuições e múltiplas funções.

Já para a Aqua BR Engenharia, é possível ser transparente e proporcionar melhores condições de trabalho para obter a satisfação de seus funcionários em suas funções. Mas é necessário façam efeito no desempenho dos funcionários, e para isso eles devem saber exatamente o que precisa ser feito, da forma mais clara possível. (ROBBINS, 2004, p. 56)

Em razão desses fatos, se torna imprescindível que a empresa reconheça a importância das diferenças individuais, para que possa elaborar estratégias quanto às contribuições de cada membro de sua equipe. Para tanto, é necessário reconhecer a importância da personalidade nas organizações, levando em consideração que cada indivíduo possui uma estrutura psicológica única, que quando em contato com outras, pode gerar divergências (BANOV, 2019, p. 64)

Questão 2. Matheus passou a gerenciar diversas equipes de trabalho, contudo, ele não era respeitado pelos membros da equipe. Por que isso acontecia? E, no lugar dele, como você reverteria essa situação?

A partir dos fatores de conflito, o docente deve induzir os alunos a desenvolver a identificação das causas por meio das situações vivenciadas por Matheus. Pois, “os ambientes de trabalho moldam o comportamento, pelo menos no curto prazo; então, necessariamente estimulam ou desestimulam o comportamento coerente com os valores.” (MCSHANE e GLINOW, 2013, p. 52)

Matheus considera os problemas na comunicação como sendo uma porcentagem considerável dos conflitos que surgem na Aqua BR Engenharia. Haja vista que a comunicação verdadeira é a criação de uma imagem no cérebro de um receptor com exatamente os mesmos detalhes pretendidos pelo emissor, esta, certamente, é muito rara.

Ainda, há as diferenças entre os colaboradores, em termos de autoridade, idade e valores, que também podem representar fontes de conflito. (VECCHIO, 2008, p. 232)

Para reverter essa situação, levando em consideração as várias tentativas falhas de dialogar, é preciso elaborar planos. Por exemplo, aplicar avaliação 360°, com objetivo de obter uma conciliação.

Questão 3. Gestores devem ser motivados a iniciar mudanças organizacionais, pois podem proporcionar melhores condições de trabalho para os funcionários. Mas, essa não é a situação que Matheus vivencia. Quais motivos ocasionam a resistência às mudanças?

Nessa questão, o docente deve orientar os alunos acerca da temática mudança organizacional com base nos conceitos desenvolvidos por Newstrom, possibilitando a identificação dos fatores que ocasionaram a resistência a elas durante a trajetória de Matheus na Aqua BR Engenharia.

As organizações precisam estar preparadas para as mudanças. Realizando um mapeamento adequado dos processos que existem na empresa, para por meio disso conseguir implementar soluções.

No dia a dia das organizações é fácil identificar funcionários que possuem aversão a mudanças. Isso ocorre porque estes indivíduos supõem que vá ser algo desagradável ou inconveniente para eles.

A resistência à mudança é constituída pelos comportamentos dos funcionários que desacreditam, atrasam ou impedem a implementação de mudanças associadas ao trabalho. E estas são ações formadas através de ideais dos indivíduos e também do coletivo, fundamentados pela ausência da necessidade de mudança, falta de informações e dos recursos necessários. (NEWSTROM, 2011, p. 345)

Contudo, o medo do desconhecido pode ser revertido após a percepção do problema, recorrendo ao diagnóstico da situação, bem como planejamento e sensibilização dos envolvidos para aplicação de estratégias de soluções desenvolvidas pela empresa.

Entretanto, é importante que seja considerada a forma como ocorre o processo de mudança, pois deverá ser a menos traumática possível, implantando-se de forma gradativa, levando-se em consideração o fator de imprevisibilidade em relação ao futuro. (DIAS, p. 373)

7.7 Indicação bibliográfica

Recomenda-se a leitura do livro Fundamentos do comportamento organizacional de Stephen P. Robbins, pois possui linguagem simples e didática, para melhor desenvolvimento acerca da temática Comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019. Acesso em: 15 nov. 2022.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: 15 nov. 2022.

MCSHANE, Steven L. GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013. Acesso em: 16 nov. 2022.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Acesso em: 16 nov. 2022.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Acesso em: 23 nov. 2022.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Acesso em: 16 nov. 2022.