

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA  
EMEMPRESAS**

**FRANCIELE SOUZA DIAS**

**ANALISE DA SATISFAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DOS MOTOBOYS DE UMA EMPRESA DE TELE- ENTREGA NA  
CIDADE DE CRICIÚMA- SC**

**CRICIÚMA, OUTUBRO 2011**



**FRANCIELE SOUZA DIAS**

**ANALISE DA SATISFAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DOS MOTOBOYS DE UMA EMPRESA DE TELE- ENTREGA NA  
CIDADE DE CRICIÚMA- SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração linha de formação específica em empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Msc. Gisele Silveira Coelho  
Lopes.

**CRICIÚMA, OUTUBRO 2011**

**FRANCIELE SOUZA DIAS**

**ANALISE DA SATISFAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DOS MOTOBOYS DE UMA EMPRESA DE TELE- ENTREGA NA  
CIDADE DE CRICIÚMA- SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração linha de formação específica em empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma,.....de .....de 2011. (data da defesa)

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.(<sup>a</sup>) Esp.Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Fulano de Tal -Titulação - (Instituição) examinador

---

Prof. Fulano de Tal - Titulação - (Instituição) examinador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho as todas as pessoas que de uma forma ou de outra me acompanharam e contribuíram nesta caminhada, em especial a minha família e aos meus professores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela possibilidade de cada dia poder aprender e a construir um futuro melhor, com estudo e dedicação, me guiando e dando forças pelos caminhos da vida.

Aos meus pais Airton e Fátima pelo apoio e ensinamentos.

Ao meu noivo Talis, pelo apoio e por estar sempre ao meu lado nos momentos de dificuldade e preocupações.

As amigas construídas no decorrer da faculdade, pelos anos de companhia.

A minha professora e orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes, pelo amor e dedicação no que faz e pelos os ensinamentos ministrados com grande sabedoria e respeito.

A empresa Junior Express Ltda. e meus colegas de trabalho, pela ajuda e confiança para que fosse possível a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos ensinamentos de todos os professores que fizeram parte de minha vida acadêmica, em especial Abel Corrêa de Souza, Jaime Dagostim Pícolo, Jean Peterson Resende, Edson Firmino Ribeiro, Wagner Blauth, Dino Gorini Neto por grandes ensinamentos, que além de apenas conteúdo, mostraram a mim como se tornar uma grande profissional.

Obrigado!

**“Que os vossos esforços desafiem as  
impossibilidades, lembrai-vos de que as  
grandes coisas do homem foram  
conquistados do que parecia impossível .”**

**Charles Chaplin**

## RESUMO

DIAS, Franciele Souza. **Análise da satisfação do Clima Organizacional dos motoboys de uma Empresa de Tele- entrega na cidade de Criciúma- SC.** 2011. 93 p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção dos colaboradores com relação a fatores e variáveis que podem influenciar no clima organizacional em uma empresa de tele entrega localizada na cidade de Criciúma – SC. Para a realização do trabalho, foi necessário desenvolver um embasamento teórico com foco na área de recursos humanos. Neste trabalho foram utilizados assuntos relacionados à satisfação pessoal, comportamento da chefia, organização da empresa, auxílios e benefícios, desenvolvimento de recursos humanos, clima organizacional e finalmente relacionamento interpessoal. Para a realização do trabalho, foi utilizado como método, a pesquisa quantitativa na forma de questionário realizado com 50 colaboradores da mesma função. Com o questionário aplicado foram identificados os fatores positivos e negativos na percepção dos colaboradores e apresentados os seus respectivos níveis de satisfação. Diante disto, foi possível verificar que os colaboradores estão com menor nível de contentamento em questões relacionadas com fatores externos à empresa como comportamento dos clientes, preconceito com a profissão, condições físicas e estruturais de trabalho e reconhecimento da profissão. Porém, através da pesquisa fatores internos como remuneração, horários e treinamentos puderam ser identificados.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Relacionamento interpessoal, Satisfação, Colaboradores.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1: Fatores Motivadores.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2: Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y. ....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 3: Pessoas como recursos e pessoas como parceiras.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 4: Fatores de Litwin e Stinger (1968),.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 5: Fatores do O modelo de Kolb (1978).....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 6: Modelo do Tyage (1985). ....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 7: Modelo do Sabragia (1983). ....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 8: Modelo do Rizzatti (1995). ....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 9: Estruturação da população-alvo. ....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 10: Fatores positivos e negativos agrupados .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 11: Escala utilizada para medir o grau de satisfação no instrumento de coleta de dados. ....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 12: Legenda da categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos. ....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 13: Legenda da categoria Imagem e avaliação .....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 14: Legenda da categoria Organização e condições de trabalho.....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 15: Legenda da categoria Satisfação pessoal.....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 16: Legenda da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias.....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 17: Legenda da categoria Relacionamento Interpessoal. ....</b>	<b>76</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Fatores que influenciam positivamente o ambiente de trabalho dos colaboradores. ....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 2: Fatores que influenciam negativamente o ambiente de trabalho dos colaboradores. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 3: Idade X Estado civil. ....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 4: Idade X Escolaridade. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 5: Escolaridade X Há quanto tempo trabalha na empresa. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 6: Como se imagina daqui a 2 anos X Escolaridade. ....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 7: Escolaridade X Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa..</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 8: Como se imagina daqui a 2 anos X Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa. ....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Gráfico do nível de satisfação da categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos. ....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 2: Gráfico do nível de satisfação da categoria Imagem e avaliação. ....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 3: Gráfico do nível de satisfação da categoria Organização e condições de trabalho. ....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 4: Gráfico do nível de satisfação da categoria Satisfação pessoal.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 5: Gráfico do nível de satisfação da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 6: Gráfico do nível de satisfação da categoria Relacionamento Interpessoal. ....</b>	<b>75</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 As teorias da Administração.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1.1 A Administração Científica.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.2A Teoria Clássica das Organizações.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.3 A Teoria das Relações Humanas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1.4 A Teoria Comportamental .....</b>	<b>18</b>
<b>2.9.3 Modelo de Kolb (1986).....</b>	<b>35</b>
<b>2.8.4 Modelo de Tyage (1985).....</b>	<b>36</b>
<b>2.8.5 Modelo de Sbragia (1983).....</b>	<b>37</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA A PUBLICO ALVO.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 PERFIL DOS COLABORADORES .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>78</b>
<b>4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido a todas as mudanças que vem acontecendo decorrentes da globalização, o setor de transportes urgentes vem crescendo a cada dia. Destaca-se pela facilidade de simplificar a vida das pessoas e organizações que buscam atender suas necessidades próprias ou de seus clientes com maior rapidez e segurança. Os profissionais realizam entregas em sua cidade e estado proporcionando assim uma grande flexibilidade nos serviços.

De acordo com a Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas – ABRACICLO, aproximadamente, há 22% das pessoas que adquirem uma motocicleta utilizam como ferramenta de trabalho no Brasil. A imagem vem se mostrando pelo crescimento e popularidade das profissões que utilizam a motocicleta como meio de transporte, ou seja, os chamados motoboys. Deste modo a justificativa do grande crescimento da profissão (ABRACICLO, 2005).

Segundo o Sindicato dos Mensageiros Motociclistas, Ciclistas e Moto taxistas de São Paulo – SINDIMOTOSP, o Brasil é o país que possui o maior número de motoboys de todo o mundo. Calcula-se que existem cerca de um milhão em todo o país de profissionais atuantes na área. Representa em dez anos um crescimento de 366% apesar de apenas 20% possuem carteira registrada (SINDIMOTOSP, 2009).

O setor está em crescimento devido á facilidade na compra dos veículos para transportes, baixo custo de manutenção e aumento de entregas entre empresas e a domicilio. As pessoas vêm confiando mais suas mercadorias nas mãos destes profissionais, que até pouco tempo eram mal vistos. Os motoboys proporcionam entregas de materiais com agilidade e levam conforto e preço acessível aos que necessitam dos seus serviços (LOTTI, 2010).

Segundo o Sindicato das Transportadoras de Cargas do Estado de São Paulo – SERCESP, os usuários dos serviços de motoboys são na maioria das vezes farmácias, entregas de restaurantes, floriculturas enfim, empresas dos mais variados ramos e tamanhos. Essas empresas buscam além da agilidade e facilidade criar um diferencial para seus clientes, que neste caso, é realizar a entrega de seus pedidos (SETCESP, 2005).

Neste mercado se enquadra a empresa em estudo que está há 9 (nove) anos atuando na prestação de serviços de tele entrega para as empresas de diversos setores do município de Criciúma e região. Para garantir um serviço eficiente, a empresa conta com 50 motoboys que estão diariamente transitando de um lugar para o outro para atender com agilidade a demanda. Esta agilidade, por sua vez, somente é alcançada se todos os colaboradores da empresa estiverem comprometidos e cientes do compromisso da empresa perante seus clientes. No entanto, nem sempre é possível obter o comprometimento de todos, isto porque cada colaborador possui expectativas distintas e projeta objetivos não compatíveis não comparáveis com os da organização, o que gera, na maioria das vezes, a rotatividade dos colaboradores. Sendo assim, este estudo tem o propósito de conhecer o nível de satisfação dos motoboys de uma empresa de tele entrega localizada no município de Criciúma- SC sobre a qualidade do clima organizacional.

## **1.1 PROBLEMA**

Uma empresa, para obter sucesso precisa estar em sintonia entre todos os setores. O empresário e os funcionários precisam ter uma boa parceria para que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível e a satisfação recíproca. Caso o clima organizacional não esteja de acordo, certamente afetará os clientes de forma negativa. Para isso é necessário preparar a organização de forma hierárquica e definir atividades específicas a cada funcionário. Isso é chamado de Estrutura Organizacional.

Nas organizações do setor de entregas urgentes ocorrem vários problemas, de várias ordens. A empresa possui um pessoal treinado para um bom atendimento ao cliente por meio do telefone. A característica dele é a tele-entrega. Porém as pessoas que lidam diretamente com os clientes são os motoboys. O que acontece, devido à grande rotatividade, é a carência nos treinamentos dos colaboradores.

A empresa estudada obtém problemas em seu clima organizacional. Os colaboradores possuem comportamentos diferentes, o qual a empresa não consegue compreender os motivos. Com isso as barreiras entre empresa e funcionários tornam-se maiores.

Há nove anos no mercado, a empresa em questão já presenciou várias outras empresas do ramo fechar suas portas por erros na sua organização. A questão é analisar os comportamentos dos mesmos, identificar os motivos de resistência a mudanças de certos funcionários e a grande rotatividade do setor.

Além de empresas especializadas em terceirizar as entregas, essa análise mostrará as demais empresas que possuem motoboys próprios a importância de um bom relacionamento entre empresa e funcionário. Mostrará também os motivos que diferenciam um colaborador do outro.

Para que isso não continue acontecendo surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de satisfação dos motoboys de uma empresa de tele entrega localizada no município de Criciúma- SC, sobre a qualidade do clima organizacional?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar o nível de satisfação dos motoboys de uma empresa de tele entregalocalizada no município de Criciúma- SC, sobre a qualidade do clima organizacional.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

- a) Identificar fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários da empresa;
- b) Medir o nível de satisfação sobre os fatores identificados;
- c) Identificar fatores que causam satisfação e insatisfação dos colaboradores;
- d) Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Entre todas as facilidades que a categoria disponibiliza, ela enfrenta ainda um grande preconceito, pois no principio nas grandes cidades, os motoqueiros eram dados como aqueles que apenas atrapalham o trânsito, são grandes causadores de acidentes, assaltos, entre outros aspectos que tornaram essa profissão má vista no

mercado. Hoje em dia isso mudou. As tele entregas são uma ferramenta essencial para um bom andamento das cidades.

O presente estudo objetiva avaliar o nível de satisfação dos motoboys de uma empresa de tele entrega localizada no município de Criciúma- SC, sobre a qualidade do clima organizacional. Desse modo, torna-se importante atingir este objetivo para as empresas poder conhecer a fundo seus colaboradores. O processo é essencial, pois os mesmos possuem comportamentos diferentes uns dos outros. Assim será possível identificar problemas e apresentar propostas para mudanças e diminuir a rotatividade do pessoal e melhoria do atendimento aos clientes.

Desse modo este estudo se apresenta oportuno porque em todas as partes do mundo, quanto mais o tempo passa, mais as pessoas estão ocupadas e sem tempo de fazer tudo o que gostariam. Com isso a categoria de entregas urgentes, os chamados motoboys vêm sendo muito utilizada. O assunto em questão tem grande ênfase nos dias atuais e é oportuno para as empresas que realizam esse tipo de serviço para seu crescimento, pois são estes trabalhadores quem representam a empresa na prestação de serviços. Assim, quando as pessoas que fazem parte da empresa estão motivadas, conseqüentemente obtêm-se resultados significativos, sejam para o cliente, seja para a empresa e funcionários.

Sendo assim, este estudo se apresenta relevante para a pesquisadora, para a universidade e para a empresa. Para a pesquisadora porque, poderá adquirir novos conhecimentos e assim será possível implantar novos planos para a empresa em estudo. Para a universidade, pois a mesma disponibilizará aos novos acadêmicos a pesquisarem sobre o assunto. Para a empresa, pois poderá entender seus funcionários e ajudá-los da melhor forma possível e obter sucesso para ambos. Por fim este estudo é viável porque a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da empresa em questão e terá acesso aos dados necessários para a pesquisa.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo a seguir apresenta questões a serem discutidas e apresentadas com embasamento teórico ao estudo do Clima Organizacional a partir do entendimento do assunto na área de Administração e Recursos Humanos.

### **2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES**

A palavra administração veio do significado de direção para tendência subordinação ou obediência. Assim sendo a administração é o ato de prestar serviços. (CHIAVENATO, 2004).

A administração possui várias definições, porém tratando-se de negócios é imprescindível a concordância do seu significado. Assim sendo administrar algo deve ser visto como um procedimento que procura resultados específicos onde o administrador objetiva dirigir, manter controlar e operar uma empresa (KWASNICKA, 1995).

A partir da década de 1940 a Administração foi reconhecida como área de estudo (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A administração significa ação, pois é um processo de tomada de decisão de controle e organização. Pode-se dizer que há quatro funções administrativas ligadas ao ato de administrar que são: Decisão, organização, execução e controle (MAXIMIANO, 2008).

Sendo assim, planejar, organizar, dirigir e controlar é tarefa da administração a serem executadas nas diversas áreas da empresa, para conseguir alcançar seus objetivos com eficiência (CHIAVENATO, 2004). O conceito da administração moderna frisa que a “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.2).

Contudo, administrar significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fazer uso da harmonia para unir e ligar todos os de forma que o planejamento visa à obtenção de resultados. Controlar e dirigir pessoas verificando que tudo está ocorrendo de forma correta (CARAVANTES, 1998).

#### **2.1.1 As teorias da Administração**

Teorias são formadas por uma união de preposições que buscam esclarecer os acontecimentos recorrentes da realidade prática. A teoria abrange além da realidade prática os princípios que norteiam a atuação dos administradores e suas técnicas para resolver os problemas práticos (MAXIMIANO, 2008).

As teorias administrativas são divididas em escolas teóricas. Entre elas destacam-se: Administração Científica, Teoria Clássica das Organizações, Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental, Teoria Motivacional, Teoria de Sistemas, Teoria Contingencial, Teoria dos dois fatores entre outros (KWASNICKA, 2006).

### **2.1.1.1 A Administração Científica**

Criada nos Estados Unidos, a Administração Científica surgiu com a necessidade do aumento da produtividade. Havia pouca mão-de-obra especializada na década de 1920. O único modo de aumentar a produção era aumentar a eficiência do trabalhador. Assim sendo foi criado um conjunto de princípios que ficou conhecido como Teoria da Administração Científica (STONER; FREEMAN, 1982).

Os primeiros estudos sobre a Administração Científica em meados da década de 1900. Têm com seu precursor o engenheiro Frederick Winslow Taylor que esteve à frente de estudos referentes a movimentos, tempos trabalho e processos empresariais. Taylor acreditava que todos os empregados para se destacar em algum cargo, deveriam receber treinamentos. Esta tarefa fica a cargo da alta administração (KWASNICKA, 2006).

Taylor enfatizava as tarefas, racionalização e a redução de tempo-padrão para a realização de determinada tarefa com a finalidade de mostrar a administração para os demais envolvidos. Com as informações necessárias o trabalhador deveria corresponder às expectativas da empresa para enfim receber salários razoáveis (KWASNICKA, 1990).

Para entender a visão de Taylor era fácil, pois ele era formado em engenharia e a análise era o chão de fábrica, seu local de trabalho. Acreditava também que o salário seria a única causa para manter os funcionários motivados. Esta concepção era chamada de organização de com visão “de baixo para cima”, isto é, entender a empresa a partir das tarefas realizadas (CARAVANTES, 1998).

Quando Taylor e seus colegas de trabalho deparavam-se com comportamentos individuais, mesmo não tendo relação com a execução de objetivos organizacionais, “sua atitude era de concordar e não buscar razões”. A motivação humana que Taylor desenvolveu era incerta (LUPTON, 1971).

Taylor pretendendo induzir os empregados a produzirem o máximo que pudessem estabeleceu que o pagamento fosse efetuado de forma diferenciada, ou seja, por peça produzida. Objetivando mostrar aos maus funcionários a diferença de salários entre os bons trabalhadores (KWASNICKA, 1990).

### **2.1.1.2A Teoria Clássica das Organizações**

A Teoria Clássica enquadra-se na organização de regras, procedimentos e políticas. Cada posição deve ter definição de responsabilidade e autoridade clara, comportamento adequado e aceitável. Deve haver interação entre unidades e ocupantes das posições (KWASNICKA, 1989).

A doutrina de Fayol está mais perto do conceito dos funcionários da indústria ou do comércio. Para ele administração significa: “Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. São diferentes do pensamento de Taylor (CARAVANTES, 1998).

De acordo com Fayol a administração podia ser dividida, pois se trata de vários segmentos sejam elas próprias das empresas, do governo e até o dia-a-dia das pessoas. Estabeleceu então 14 (quatorze) princípios da administração: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses gerais aos interesses individuais; remuneração; centralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade na ocupação de cargos; iniciativa e espírito de equipe (STONER; FREEMAN, 1994).

Os percussores da administração científica não eram filósofos ou cientistas e sim pessoas práticas. Essas pessoas presenciavam a todo o momento problemas em suas organizações produtivas, onde buscavam encontrar respostas para os problemas encontrados na produção objetivando o aumento dela. Observou-se que a solução está sujeita a um envolvimento dos colaboradores no processo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

### **2.1.1.3A Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas foi criada das décadas de 1920 e 1930 nos Estados Unidos por Elton Mayo. Esta pesquisa teve o objetivo de saber os fatores dos ambientes de uma organização que são capazes de afetar o desempenho e satisfação de um funcionário com determinada tarefa realizada. O objetivo era aprimorar e aumentar o conhecimento existente na organização (LODI, 2003).

Ao estilo de Taylor, Mayo testava a iluminação e seu efeito na produção. O primeiro resultado mostrou não ter haver relação entre produção e iluminação. Foram realizados aprimoramentos com grupos de controle e teste para que os resultados fossem mais fiéis. Além da iluminação foram incluídos aspectos como tempo para descanso e mudança entre as horas de trabalho. Novamente testado em um processo de montagem, reduziu-se a iluminação e a diminuição de horários de descanso gerando a fadiga. O resultado novamente foi contra os pensamentos de Mayo. A produção aumentou independente dos fatores em questão (CARAVANTES, 1998).

A teoria das Relações Humanas é responsável por diversas contribuições consideráveis para o estudo e a técnica de administrar as empresas. Deste modo ela envolve o apoio e a participação dos funcionários, onde proporciona o progresso nas comunicações. Com isso a facilidade no aproveitamento das pesquisas realizadas que envolvem o comportamento humano (OLIVEIRA, 2008).

Portanto, Mayo verificou o efeito da iluminação em dois setores diferentes de uma fábrica. Um grupo trabalhou sobre luz variável e o outro sobre a luz constante. Sem que os funcionários soubessem a iluminação trocada sem que os mesmo se dessem conta. O resultado foi o aumento da produção o que evidencia que os fatores não são físicos e sim psicológicos (RIBEIRO, 2003).

### **2.1.1.4 A Teoria Comportamental**

A Teoria comportamental refere-se às pessoas que passaram a ser vistas como pessoas nas organizações e não como corpo mecânico e recursos que desempenham habilidades. Isso foi um grande estudo por psicólogos que incorporou mais sucesso para as organizações (KWASICKA, 2006).

A teoria surgiu com o princípio de que o ser humano não é passivo e nem padronizado tendo em vista estímulos sociais e afetivos, assim como na Teoria das Relações Humanas. Portanto a auto realização está de forma diferente entre as pessoas (MOTTA; VASCONSELOS 2002).

Elton Mayo então partiu para um novo estudo onde, a forma de ver a organização mudou e o homem passa a ser participante de um grupo. Agora o que se considerava interessante é a forma de como pensava, sentia e se comportava. Isso de certa forma agora influenciaria na produção (CARAVANTES, 1998).

De acordo a pesquisa realizada por Mayo concluiu que além fatores físicos existem outros aspectos que contribuem para melhorar produção. Estes fatores são chamados de fatores de relações humanas onde está ligada diretamente a psicologia de cada trabalhador particularmente (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A abordagem comportamental é a avaliação da conduta do funcionário e a busca de processos que podem melhorar a produção. Os gerentes devem estar treinados para despertar nos trabalhadores habilidades. Com isso criou-se uma atitude diferente e ao mesmo tempo eficaz no tratamento das variáveis no ambiente de trabalho (MONTANA; CHARNOV, 2003).

## **2.2AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

As pessoas destinam a maior parte de suas vidas trabalhando em empresas. Elas buscam inserir sua vida em torno do trabalho e isso mostra que a preocupação das pessoas não é apenas com o dinheiro. A administração deve buscar as respostas do que as pessoas necessitam para que o ambiente de trabalho torne-se satisfatório. A motivação é de extrema importância para determinar o modo de pensar e agir do indivíduo (KWASNICKA, 1989).

Nas ultimas décadas as empresas precisam de pessoas motivadas. Com isso os resultados vêm a favor, tanto da empresa quanto do funcionário. Em todas as empresas, o comportamento de seus colaboradores é de suma importância para ambas as partes. É necessário o comprometimento dos gerentes em trabalharem a idéia de motivação para com os funcionários (GIL, 2001).

A teoria da motivação para McGregor possui incentivos e são classificados em duas categorias. Estes incentivos são chamados extrínsecos que são vinculados ao ambiente como salários, benefícios e possíveis promoções. Os

intrínsecos que correspondem ao alcance de objetivos e realizações de tarefas. São denominados pelos conhecimentos adquiridos, habilidades entre outros (CARAVANTES, 1998).

As organizações passam então a estabelecer iniciativas onde seus objetivos estavam ligados ao cuidado de seus funcionários. As empresas instituem desde então alguns programas de relacionamento como a aceitação de sugestões apresentadas por seus funcionários e outros incentivos objetivando assim observar os fatores que influenciam para a motivação (CORREA, 2003).

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Teoria da Hierarquia das Necessidades foi elaborada por Abraham H. Maslow. Segundo o criador do conceito, os seres humanos são motivados por necessidades organizadas em uma hierarquia de relativo potencial (MASLOW, 1970).

O Quadro 01 é possível visualizar os fatores de acordo com a Teoria das necessidades de Maslow:

<b>Tipo de necessidade</b>	<b>O que elas representam</b>
Fisiológica	São necessidades físicas: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre de perigo, um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelo que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

**Quadro 1:** Fatores Motivadores

**Fonte:** Marras, (2000, p. 34)

Maslow descreveu cinco níveis esquemáticos diferentes de necessidades de ordem superior onde a cada item é alcançado após o anterior ter sido atingido. O nível de motivação dos indivíduos tem o objetivo de satisfazer necessidades que estão classificadas, desde as mais simples as mais complexas (MARRAS, 2000).

As cinco necessidades de Maslow foram explicadas por (McGregor, 1960) da seguinte forma:

- a) Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades básicas como alimentação, água, sono. Estas, quando não satisfeitas não motiva

comportamento;

- b) Necessidades de Segurança:** As chamadas necessidades de proteção contra ameaças e perigos a que venha afetar o homem. As pessoas não procuram proteção, a não ser que estejam em uma situação de arbitrariedade;
- c) Necessidades Sociais:** São as necessidades importantes para os fatores de motivação. Diz respeito à aceitação e associação entre a pessoa e seus companheiros, amizade e troca de amor;
- d) Necessidade de Ego/ Estima:** Necessidades raramente satisfeitas. O homem procura sempre mais a sua satisfação. Aparece de acordo com que as demais necessidades anteriores estão razoavelmente satisfeitas;

Para Maslow as pessoas são conscientes dessas necessidades e através delas são motivadas. As necessidades devem ter ao menos um nível de contentamento para que possa deixar de preocupar-se. Deste modo assim que obtido o grau de satisfação o indivíduo está aberto ao seguinte nível objetivando assim atender as próximas necessidades (MONTANA; CHARNOV, 2003).

## 2.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Formulada por Frederick Herzberg, a teoria dos dois fatores se trata de uma entrevista realizada com aproximadamente 200 (duzentos) contadores e engenheiros de uma indústria. O objetivo seria identificar nos entrevistados as consequências de fatos na vida profissional e identificar fatores que levem a sentirem satisfação e felicidade ou insatisfação. O resultado da pesquisa apontou para dois fatores distintos. Um dos fatores está relacionado à realização da própria tarefa e a outra satisfação ambiental, ou seja, fator motivação e fator higiene (CARAVANTES, 1998).

Segundo a teoria de Herzberg, os benefícios oferecidos pela empresa servem como recompensa. Além disso, o que acontece fora do trabalho influencia na satisfação de forma positiva ou negativa (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Não existe problema algum em oferecer vantagens higiênicas para os funcionários da empresa. O fator higiene é a solução para o sucesso da indústria. A sociedade está em busca de reconhecimento do valor e talento humano e verifica-se

que não há mais lugar para isso (HERZBERG, 1973).

A teoria dos dois fatores contempla os motivos internos e externos que estão presentes nas ocorrências do trabalho. Assim sendo ela esclarece o efeito sobre os fatores motivacionais e podem ser divididos em dois conjuntos. O primeiro são os fatores ligados ao próprio trabalho, chamados de fatores intrínsecos, ou seja, vinculados a motivação. O segundo conjunto está relacionado às condições de trabalho e são chamados de fatores extrínsecos e são os fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2007).

Portanto, a teoria dos dois fatores aproxima dois modelos: O de Maslow e de Herzberg. Verifica-se que o centro organizacional das ações está centrado nos fatores higiênicos e não nos fatores motivacionais. Para Herzberg a motivação corresponde às necessidades de auto realização e necessidade de ego, segundo a pirâmide de Maslow. Já os fatores de higiene são as necessidades sociais, de segurança e fisiológicas (CARAVANTES, 1998).

### 2.2.3 Teoria X e Teoria Y

De acordo com Andrade e Amboni (2007) McGregor identificou os perfis das pessoas na organização e os classificou em dois estilos opostos. Estes chamados Teoria do X e Teoria do Y:

- a) **Teoria do X:** O funcionário trabalha apenas por obrigação, não tem visão futura e comprometimento com o serviço. De inteligência média realiza o mínimo possível de trabalho, é o tipo de pessoa influenciável. A falta de ambição e vontade de crescer também são características do perfil X. As modificações ocorridas de qualquer natureza não são bem vindas;
- b) **Teoria do Y:** O trabalho é fonte de recompensa e satisfação. As pessoas identificam necessidades da empresa e como resistir aos processos. O indivíduo aceita novas oportunidades e responsabilidades. Resolve problemas e mostra seu potencial de forma criativa.

Conforme Marras, (2000, p. 35) “Essa teoria, extremamente interessante, mostra duas formas distintas de “ser” de um trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador”.



Veja-se o Quadro a seguir que identifica o perfil da gerencia, que precisa de decisões com o objetivo de favorecer o crescimento da empresa.

**Teoria Y**

O gerente admite que:  
Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;  
De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;  
Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;  
Seus funcionários são capazes de se auto controlarem;  
Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

**Teoria X**

O gerente admite que:  
Se não controla diretamente, a equipe não produz;  
Às vezes é preciso repreender os mesmos, demitir um funcionário para ensinar os demais;  
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;  
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;  
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;

**Quadro 2:** Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y.

**Fonte:** Gil (2001, p. 207).

McGregor em sua teoria mostra a perspectiva entre relacionamento de gerente e empregado. Dessa forma o gerente que possui a visão X vê em seus funcionários a precisão de que devem estar sendo sempre monitorados e pressionados para alcançar metas estabelecidas pela empresa. O gerente Y percebe a responsabilidade de seu subordinado que busca o desenvolvimento e os ideais propostos pela organização. (ROBBINS, 2000).

Portanto, o gerente é responsável pela análise das situações aplicadas. Embora uma teoria seja melhor que a outra não pode ser aplicada em todos os casos. A conclusão da teoria Y mostra que administrar é um processo de criar oportunidades, tanto externas quanto internas. Assim o objetivo final dispõe-se ao alcance de todos.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos surgiu na década de 1960, onde até então era denominada de Relações Industriais ou Administração de pessoal. Administrar pessoas depende das organizações, pois elas são importantes para o seu funcionamento (GIL, 2001).

Segundo Gil (1994, p. 21), “A expressão Recursos Humanos, no campo

da administração, é a área de estudo de atividades que lida com os aspectos relativos ao ser humano em geral, nas organizações”.

Inicialmente o chefe de pessoal, era apresentado como inflexível visto por um perfil que era sinônimo de demissão pelos funcionários. Apesar de muito ter mudado nas organizações, na era contemporânea, ainda muitas empresas adotam a mesma postura. Sua cultura é de causar certo medo em seus subordinados (MARRAS, 2005).

Os administradores visualizam um funcionário apenas como um recurso. Os gerentes precisam se adaptar com as tendências atuais e ter a visão também que as pessoas são imprescindíveis para agregar valor e impulsionar valores para a organização (GIL, 2001).

A Administração de Recursos Humanos não está centralizada apenas em uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas e sim para a organização em geral. Com isso o envolvimento volta-se a toda a estrutura da empresa. O RH da empresa precisa de sintonia e comprometimento de todos (AQUINO, 1998). O Quadro a seguir proporciona uma comparação e o desenvolvimento da Administração de recursos humanos com duas visões distintas. Antes como recursos e após como parceiros:

<b>PESSOAS COMO RECURSOS</b>	<b>PESSOAS COMO PARCEIRAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos;</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>• Preocupação com normas e regras;</li> <li>• Subordinação ao chefe;</li> <li>• Fidelidade a organização;</li> <li>• Dependência da chefia;</li> <li>• Alienação em relação à organização;</li> <li>• Ênfase na especialização;</li> <li>• Escutadoras de tarefas;</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>• Mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes;</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>• Preocupação com resultados;</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>• Vinculação à missão e visão;</li> <li>• Interdependência entre colegas e equipes;</li> <li>• Participação e comprometimento;</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>• Fornecedoras de atividades;</li> <li>• Ênfase no conhecimento;</li> <li>• Inteligência e talento.</li> </ul>

**Quadro 3:** Pessoas como recursos e pessoas como parceiras.

**Fonte:** Chiavenato (1999, p.07).

O contexto dos Recursos Humanos é complexo, pois varia de uma organização para a outra. Dessa forma, as empresas estão caracterizadas de uma forma moderna objetivando tratar as pessoas de forma democrática e aberta. Ainda assim muitas estão paradas no tempo utilizando políticas que humilhantes perante os seus funcionários. Ainda assim a mudança vem de forma veloz, e a minoria das organizações acompanha esse movimento (CHIAVENATO, 1999).

## 2.4 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

Em meados da década de 1980 as empresas estão vivenciando desafios ambientais em relação à organização. Esses desafios envolvem a globalização da economia, competitividade, comunicação, tecnologia entre outros fatores. Nem todas ajustaram-se a essa realidade o que produziu conseqüências de ordem dramática para seus colaboradores (GIL, 2001).

As pessoas vêm sendo historicamente encaradas pelas organizações apenas como insumos ou recursos a ser administrado. Apesar de todas as evoluções as empresas ainda possuem como formas gerenciais manter o controle sobre as pessoas. De outro lado as transformações e condições do ambiente vêm mudando as expectativas das pessoas em relação à organização o trabalho a efetuar (DUTRA, 2006).

No principio, as pessoas não possuíam importância para as empresas. Para os administradores a importância maior era definir e resolver assuntos de tecnologia e bens financeiros. Porém as novas tecnologias depende das pessoas para poderem ser operadas. Deste modo foram criados novos investimentos nos funcionários, ou seja, a chamada gestão de pessoas (BERGAMINI, 1997).

Embora atualmente o termo Organização venha sendo utilizados com frequência, muitas pessoas não sabem o que significa. Para se tornar uma organização é necessárias pessoas que buscam objetivos e propósitos comuns buscando atender normas e regras pré-estabelecidas (ROBBINS, 2000).

De acordo com o desenvolvimento da sociedade houve o crescimento e desenvolvimento das organizações. Passando para um caráter de instituição social onde antes o caráter burocrático era predominante (CURY, 2007).

#### **2.4.1 Trabalho em Equipe**

A equipe é um grupo de pessoas que possuem objetivos em comum. Atuam de modo a colocar objetivos do grupo acima de suas vontades e de seus próprios interesses (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Os membros de uma equipe possuem a função de apresentar disposição para compartilhar oportunidades, comunicação aberta, carisma e simpatia. As pessoas possuem ao menos um dos conceitos e qualidades. Uma equipe precisa trabalhar em harmonia com uma liderança que passe segurança a confiabilidade. O

objetivo é que todos os membros compartilhem e alcancem metas em comum (HARDINGHAM, 2000).

Observa-se que o trabalho em equipe proporciona bons resultados para as organizações. Assim sendo as pessoas optam em trabalhar deste modo, pois as coisas evoluem de forma mais democrática (HARDINGHAM, 2000).

As equipes se tornam bem-sucedidas devido a sua estrutura e principalmente dos esforços. A ação em conjunto leva o pessoal a sentirem-se mais motivados. No cotidiano as pessoas costumam se classificar em grupos e não em equipes (HARDINGHAM, 2000).

Diante disso Hardingham (2000) destaca a necessidade de verificar vantagens e desvantagens em trabalhar com equipe. Dessa forma as seguintes vantagens destacam-se para desenvolver trabalhos em equipe:

- a) Ocorre a troca de informações e opiniões apresentando a criatividade da equipe;
- b) O trabalho em equipe é um incentivo para as pessoas trabalharem. Os colaboradores sentem-se motivados, pois estão fazendo parte de algo;
- c) O trabalho em equipe pode aumentar a eficiência. As pessoas unem-se no projeto de uma atividade a ser realizada, trocam idéias e procuram soluções para a empresa;
- d) Em muitos casos não existe alternativa, a não ser o trabalho em equipe para realizar certas tarefas.

O processo de transformação de um grupo para uma equipe está nas mãos do administrador. A questão não é tecnologia empregada e sim o setor de Recursos Humanos. Quando as pessoas não são focadas dentro da empresa elas apenas trocaram tempo e conhecimento pensando apenas no salário. Com isso não serão leais a empresa e haverá uma grande rotatividade de funcionários, pois elas sempre estarão procurando outro local de trabalho (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

#### **2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento**

O recurso do treinamento é de suma importância para a organização. É um dos meios mais usados para o desenvolvimento, pois quanto maior for o treinamento melhor a relação interpessoal e a produtividade (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001).

O Treinamento incorporado a administração compensa os esforços e retornam a empresa os investimentos destinados a ele. As empresas bem organizadas constituem uma área vital na administração do pessoal. O setor de treinamento deve desenvolver um programa de atividades (FERREIRA, 1969).

França (2007, p. 88) menciona a diferença entre treinamento e desenvolvimento:

Há diferença entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano a trabalhar. Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos das organizações.

Oferecer treinamentos para os colaboradores proporciona a empresa a obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Com isso as tarefas são realizadas com mais rapidez, a equipe tem a capacidade de produzir, criar e inovar mais. Acontece também a redução de custos e a diminuição do desperdício (MUCHINSKY, 2004).

Nas últimas décadas treinamentos são direcionados aos funcionários que assumem cargos mais altos apesar de uma organização ser composta de vários outros setores. Estes também sentem a precisão de aperfeiçoamento e atualização para o resultado final esperado (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001).

O treinamento constitui a confiança e a lealdade do novo empregado. É preciso primeiramente que o funcionário obtenha contatos formais com a empresa que tem em seu papel mostrar ao novo colaborador o espírito, a organização a disciplina além do orgulho e a vontade de pertencer à empresa. O essencial seria que todos os cargos recebessem algum tipo de treinamento antes de enfim começar os serviços (FERREIRA, 1969).

O treinamento traz o benefício de conhecer diferenças de cada indivíduo e proporcionar o exercício para equilibrar possíveis deficiências em relação ao cargo. Em alguns setores, mesmo no período de desemprego, ocorre a dificuldade de encontrar pessoas para trabalhar em serviços, onde é necessária mão-de-obra qualificada. Os empresários têm problemas para encontrar candidatos com habilidades para o cargo, requeridas pela a empresa (WAGNER & HOLLENBECK, 2003).

## 2.5 COMUNICAÇÃO

Independente do local, as pessoas vivem em grupos e se relacionam por meio da comunicação. Para as organizações ele se torna um processo essencial para que suas finalidades sejam atingidas. A comunicação precisa ser de forma transparente utilizando instrumentos adequados (CASADO, 2002).

Todos os profissionais que realizam funções gerenciais precisam obter habilidade em comunicar-se. O setor de Recursos Humanos, por sua vez, precisa ainda mais desse recurso, pois necessita passar certos assuntos para uma ou mais pessoas de forma clara e correta. A maioria das pessoas sabem expressar-se bem, lembrando que informar e comunicar possuem grandes diferenças (GIL, 2001).

Chiavenato (2005) divide em sete partes o processo de comunicação, são eles:

- a) **Fonte:** quem envia a mensagem (emissor);
- b) **Codificação:** forma que os símbolos são transmitidos ao canal;
- c) **Canal:** mídia onde a mensagem é encaminhada;
- d) **Decodificação:** processo no qual a mensagem é traduzida pelo receptor, para que possa ser compreendida;
- e) **Receptor:** é o destinatário da mensagem;
- f) **Retroação:** a confirmação do recebimento da mensagem, ou seja, o *feedback*, retorno do destinatário ao emissor.
- g) **Ruído:** fatores que podem prejudicar o entendimento da mensagem.

O emissor é a pessoa que deseja comunicar determinada idéia. O codificador é responsável pela manifestação da mensagem. O canal é o meio por onde a mensagem é conduzida. O decodificador é o mecanismo que deve decifrar a mensagem. Na comunicação o emissor e o codificador aparecem juntos assim como o receptor e o decodificador (GIL, 2001).

A compreensão do receptor nem sempre coincide com a mensagem original transmitida pelo emissor. Um chefe, por exemplo, emite uma mensagem perfeita ao seu entender. O funcionário receptor entende de maneira diferente em relação à mensagem emitida pelo chefe. Após quando perguntado o funcionário diz que efetuou exatamente aquilo que o seu patrão o solicitou. Essas situações causam prejuízos em relação ao objetivo, gerando conflitos. Esses são chamados os

ruídos da comunicação (GIL, 2001).

## 2.6 LIDERANÇA

A liderança é que a aprovação do pessoal de acordo com a forma de direção. O setor de recursos humanos, além de administradores de pessoal deve executar o papel de líder. É necessário que o setor veja-se não apenas como subordinados mais principalmente como colaboradores, pois precisam se aderir aos objetivos da organização (GIL, 2001).

Segundo Robbins (2004) para um boa resultado nos negócios é fundamental uma boa liderança. Isso vale para além de empresas, mais também governos entre outros grupos.

Para Gil (2001, P. 220) “Liderança nada mais é do que a forma de direção baseada do prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

De acordo com Carvalho e Serafim (1995) para agrupar as varias maneira de conceitos de estilo de liderança surgiram três tipos de processos que procuram as pessoas aos objetivos estabelecidos:

- a) **Liderança Participativa/Democrática:** é o processo onde o gerente tem como objetivo orientar e auxiliar sua equipe de trabalho a fim de encontrar a solução de seus problemas. É conhecida como liderança participativa.
- b) **Liderança Centralista/Autocrata:** se distingue pela dominação do gerente sobre seus ajudantes. Estilo recomendado por Taylor e Fayol.
- c) **Liderança Livre/Liberal:** se caracteriza por não possuir qualquer tipo de controle sobre o grupo. Os colaboradores são quem determinam o que e quando devem executar determinada tarefa.

Segundo a abordagem comportamental todos os modelos de liderança dizer ser melhor que o outro. Segundo a Tela Administrativa o estilo de liderança democrática é o mais aprovado. Os autores desse estilo realizaram treinamentos para que os administradores aderirem ao estilo de liderança. Acorreram criticas ao modelo por não levar outros fatores em consideração (GIL, 2001).

Os pesquisadores então apresentaram um estudo desses fatores que de acordo com Stoner (1985, p. 325) são:

- a) A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) As expectativas e o comportamento dos superiores;
- c) As características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- d) As exigências do trabalho;
- e) Os climas e as políticas da organização;
- f) As expectativas e o comportamento dos colegas.

Necessária em todas as organizações e para todos os setores, a liderança é o processo que influencia as pessoas e conduzem e realizar funções com objetivo de atingir ideias e metas estipuladas pela empresa. A liderança possui uma grande influencia no comportamento das pessoas (MAXIMIANO, 2004).

Portanto, pode ser inferir que nas organizações o correto é possuir lideranças fortes e entendidas. Os líderes possuem um papel de solucionador de casos onde atuam nas necessidades as perspectivas gerais. Para isso o líder tem o papel de realizar o reconhecimento da hierarquia, principalmente dos níveis mais baixos para a identificação com seus comandados. Desta forma o líder identifica-se e melhora seu relacionamento com seus liderados (OLIVEIRA, 2008).

## **2.7COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL**

Definido nos 1940 o comportamento organizacional é o estudo utilizado para compreender, alterar o comportamento das pessoas no dia a dia das empresas. Os responsáveis pelo estudo de comportamento são profissionais das áreas de psicologia, sociologia, economia entre outras ciências sociais. Pode se acrescentar que o estudodo clima organizacional está dividido em três áreas diferentes: comportamento microorganizacional, comportamento mesoorganizacional e comportamento macroorganizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Lobos (1978) define o clima organizacional em duas áreas psicológicas e sociológicas com seus determinados significados práticos:

- a) Necessidade e motivação,
- b) Estilo de supervisão e clima organizacional,
- c) Desenvolvimento organizacional,
- d) Transação e barganha,
- e) Relações laterais,



f) Estrutura, tecnologia e ambiente.

Sendo assim, o foco do comportamento organizacional são itens observáveis, como o relacionamento com os colegas de trabalho, o uso de equipamentos de segurança, modo de pensar, como decidir e perceber as coisas. São as ações externas juntamente com as ações internas. O comportamento organizacional também considera unidades sociais maiores como grupos e organizações, que não se comportam da mesma maneira que as pessoas (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

## 2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um tema que objetiva entender diferentes aspectos e abordagens, pois se busca experiências práticas e poucas teóricas (OLIVEIRA, 1988).

Luz (2003, p.16) afirma que “[...] cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros da organização.”

A cultura organizacional desempenha várias funções na organização, porém, muitas delas não são bem determinadas. Já outras podem ser identificadas como: instituir limites, conduzir senso de identidade, promover o comprometimento com todos os funcionários, fazer as coisas acontecer. Enfim, a cultura organizacional deve influenciar o comportamento dos trabalhadores (LUZ, 2003).

De acordo com Robbins (2006) a cultura organizacional significa um conjunto de valores divididos entre os indivíduos que diferencia uma empresa da outra. A cultura organizacional possui 7(sete) características que definem uma empresa:

- a) A inovação e a ascensão de riscos:** trata-se do nível em que os colaboradores são estimulados a inovação e assumir possíveis riscos que vierem a aparecer;
- b) A atenção aos detalhes:** aborda o grau de cuidado aos detalhes e precisão na execução de tarefas;
- c) A orientação para os resultados:** classifica-se pelo grau da gerencia ao focar os resultados, mais do que as técnicas aplicadas para se chegar ao resultado final;

- d) A orientação para as pessoas:** são as decisões tomadas pelos administradores e o efeito nos resultados finais sobre os colaboradores da empresa;
- e) A orientação para a equipe:** a organização dos trabalhos é estabelecida em função das equipes e não mais apenas em cada funcionário;
- f) A agressividade:** a condição que as pessoas têm em ser mais agressivas e competitivas ao invés de acomodadas;
- g) A estabilidade:** o modo em que as atividades organizacionais se destacam na conservação das coisas no estado que se encontra com contraste e crescimento.

A cultura organizacional pode ser diferente em empresas que trabalham no mesmo ramo de atividades, porém com culturas muito desiguais entre si. A cultura organizacional passa por influências da cultura local, regional e até mesmo nacional onde está colocada. Isto acontece também em empresas que possuem diversas filiais, a cultura organizacional não será a mesma (DIAS, 2003).

## 2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima organizacional está diretamente relacionado ao ambiente interno e membros da organização e com grande ligação ao grau de motivação de seus participantes. Conforme o indivíduo está motivado ao trabalho irá contribuir de forma positiva ou negativa para um clima organizacional com seus colegas o que é necessário para uma boa atuação na empresa (CHIAVENATO, 2004).

O clima organizacional possui relação ao sentimento das pessoas quanto à organização, o modo de administrar e demais relacionamentos. O clima organizacional é correlacionado a quatro elementos classificados por valores, moral, comportamento e atitudes. Contudo a análise do clima organizacional obtém base através de pesquisas onde são identificadas as causas de diversos sentimentos existentes nos colaboradores das organizações (OLIVEIRA, 2008).

Rizzatti (1995) cita sua visão de clima organizacional e o que representa para a organização:

O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções do clima são abstrações significativas de conjunto de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Para Luz (2003) é importante a análise do clima existente na empresa para constituir uma avaliação dos fatores relevantes na visão dos colaboradores. Assim define-se a situação ideal com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa estabelecendo regras a serem seguidas, visando o bem-estar de todos os funcionários da empresa.

Segundo Dias (2003) existem diversos tipos de clima organizacional podendo ser proibidos e criados pela organização:

- a) **De intimidade:** quando o clima beneficia o entendimento e convívio entre os colaboradores da organização, não necessariamente ligadas às realizações dos trabalhos de cada integrante na empresa;
- b) **De espírito de equipe:** diz respeito da união dos colegas de equipe com o anseio de dever cumprido e satisfação;
- c) **Com ênfase na produção:** é quando a empresa tem como seu maior objetivo o foco nos objetivos finais e os colaboradores sentem-se supervisionados. A empresa não permite contribuições vindas de seus colaboradores;
- d) **Burocrático:** quando os trabalhos são baseados em papéis, documentos formais, regras e regulamentos a serem cumpridos pelos colaboradores da empresa;
- e) **Cordialidade:** sentimento de parceria entre os funcionários da empresa, onde as vontades do grupo predominam sobre os interesses de cada colaborador;
- f) **De tolerância:** caracterizado pela organização e o grupo que não consideram o erro de alguém como uma ameaça, e sim uma oportunidade de aprendizado.

Finalmente, as pessoas possuem uma percepção perante a organização onde trabalham que quando unidas as percepções dos demais colaboradores se desenvolve um pensamento coletivo. Diante dessa percepção, é criado o clima organizacional da empresa que está relacionado à satisfação, necessidade e

expectativas (DIAS, 2003).

Segundo alguns autores o clima organizacional possui diversos significados, entretanto, palavras como: satisfação, percepção dos funcionários, relacionamento entre os colaboradores e cultura organizacional podem identificar indicadores para o nível de satisfação dos trabalhadores de uma organização (LUZ, 2003).

### 2.9.1 Modelo de estudo do clima organizacional

Há vários modelos para o estudo do Clima Organizacional, cada qual, apresenta variáveis possíveis de medir de acordo com a percepção de cada colaborador numa organização. As seções a seguir têm o propósito de apresentar alguns modelos divulgados na literatura que apresentam cada um do seu modo, as possíveis variáveis que poderão ser utilizadas para avaliar o clima organizacional numa organização.

### 2.9.2 Litwin e Stinger (1968)

Litwin e Stinger (1968), por meio da avaliação do grau de motivação dos colaboradores elaboraram um diagnóstico com o objetivo de entender as empresas e verificar a necessidade de mudanças.

Os autores inseriram um questionário que aponta oito afirmações sobre uma organização os diversos sentimentos do clima, conforme aponta o Quadro a seguir:

Fatores	Justificativa
Estrutura da Organização	Visa identificar o sentimento dos colaboradores da empresa em relação às regras a serem seguidas, regulamentos, procedimentos e forma de administrar. Existem ambientes onde os funcionários são chamados a

	atenção frequentemente passando por canais ou um ambiente livre e informal.
Responsabilidade	Sentimento dos funcionários em relação ao desempenho das funções de não depender de um superior para a realização da mesma. A atitude do colaborador em sentir a responsabilidade de tomada de decisão como se fosse seu superior.
Recompensa	A recompensa de ter realizado um trabalho bem feito onde o funcionário necessita ter o sentimento de receber incentivos positivos quanto à realização das funções e política de remuneração e possíveis promoções.
Risco	O sentimento de poder tomar decisões em relação a determinada função onde corre riscos de não ser a correta. A consciência dos riscos e desafios que venham a existir na organização. É necessário então, calcular riscos antes de realizar determinada tarefa ou tomar decisões.
Calor e Apoio	A relação entre o colaborador e os demais colegas de trabalho, o sentimento de coleguismo do grupo. É a ênfase de se sentir querido no seu ambiente de trabalho.
Suporte	O sentimento de percepção vindos dos gestores e dos subordinados. É a disposição que os gerentes possuem em ajudar os demais funcionários da empresa.
Padrões	É o nível de importância aos objetivos e padrões de desempenho. A seriedade das metas e padrões de formas implícitas e explícitas, e referem-se aos desafios representados nas metas pessoais do grupo.
Conflito	Sentimento de desordem de determinada organização. Os gerentes e colaboradores têm opiniões diferentes, onde os problemas são postos de modo aberto permitindo assim a resolução do mesmo.

**Quadro 4:** Fatores de Litwin e Stinger (1968),

**Fonte:** Adaptado de Litwin e Stinger (1968 p.???)

Para Litwin e Stinger (1968), após a avaliação do clima, algumas medidas são sugeridas e destinadas à implementação pela administração da organização, onde se conclui que o desempenho da organização é o mesmo resultado dos fatores que contribuem para a motivação. Portanto o clima organizacional pode ser definido como a soma das percepções dos funcionários que trabalham em determinada organização.

Litwin e Stinger (1968), em sua pesquisa executaram um estudo em laboratório, onde foram idealizados três diferentes associações, de forma que seus administradores atuassem de acordo com as necessidades sociais básicas: realização, afiliação e capacidade. Os resultados alcançados mostraram que cada uma das três associações foi distinta, nos assuntos de satisfação e desempenho. Com isso, à conclusão chegada foi que o clima organizacional pode ser designado de diversas formas, podendo caracterizar todos os estilos de líderes.

### 2.9.3 Modelo de Kolb (1986)

É importante para as empresas que os administradores identifiquem o clima organizacional existente, pois, a eficiência da organização a satisfação e motivação dos colaboradores podem se elevar na medida em que a empresa identifique os pontos fracos e crie estratégias para elevá-los. Assim o administrador de empresas pode estimular a conduta das pessoas com baixo nível de motivação (KOLB, 1978).

Kolb (1986) realizou um questionário em que cada indivíduo participante deveria apontar suas preferências para um clima organizacional ideal e real em uma empresa.

O modelo de Kolb (1978) aponta uma escala formada por 7 (sete) fatores do clima:

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
Conformismo	Os colaboradores realizam determinada função seguindo as regras impostas pela organização e não como gostariam de desempenhar.
Responsabilidade	Responsabilidade atribuída aos funcionários da empresa visando atingir os objetivos da empresa com a tomada de decisões sem a necessidade de consultar seus superiores.
Padrões	O destaque que a empresa dá em relação à qualidade da alta produção e desempenho abrangendo o que os funcionários da empresa pensam.
Recompensas	Os colaboradores necessitam saber se estão sendo reconhecidos e recompensados por atividades realizadas corretamente e não apenas somente ser chamados atenção por algo errado.
Clareza Organizacional	Os objetivos devem ser claros para com os colaboradores. Todas as operações devem ser muito bem organizadas e os objetivos definidos.
Calor e Apoio	A amizade e bom relacionamento dentro e fora da organização são de suma importância para a confiança e o apoio entre os colaboradores.
Liderança	Depende da disposição do colaborador em aceitar a liderança. Deste modo, quando ocorre a necessidade de assumir o cargo, os funcionários que se destacam, sentem-se prontos e são recompensados.

**Quadro 5:** Fatores do O modelo de Kolb (1978).

**Fonte:** Adaptado de Kolb (1978 p. 79).

Na pesquisa realizada por Kolb (1978), os colaboradores assinalavam, em uma escala de cinco pontos, onde percebiam que a organização se encontrava e onde gostariam que ela se encontrasse. Os itens conformismo e liderança obtiveram um ambiente voltado ao poder. Os itens padrões de desempenho e clareza organizacional pertencem a um clima de realização. Por fim, os itens recompensas e calor humano e apoio encontram-se no clima de preocupação.

#### **2.8.4 Modelo de Tyage (1985)**

Para Tyage (1985) o clima organizacional geralmente conceitua-se por uma gama de percepções globais conservadas pelas pessoas sobre a situação dos seus objetivos organizacionais. Na psicologia organizacional os colaboradores utilizam pistas do clima organizacional para se avaliarem e refletirem sobre suas ações que os afetam. Estas auto avaliações são utilizadas também para a estimativa de suas recompensas. Estas avaliações podem ser representadas segundo o Quadro a seguir:

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
Características de trabalho	Caracterizados pela autonomia que cada individuo tem em realizar suas funções e tomar suas decisões além de desafios e variedades.
Características de liderança	Correspondem ao estilo de liderança e supervisão como, por exemplo, a liderança amigável.
Identificação organizacional	O caminho onde os funcionários identificam-se com a organização, realizando assim seus trabalhos da melhor forma.
Liderança amigável	Refere-se a ter bons relacionamentos, afinidades e boas amizades. Não está ligada diretamente a realização do funcionário quanto à empresa. O líder tem como objetivo abrir caminhos para alcançar metas da empresa.
Desigualdade percebida	Quando os colaboradores percebem certo grau de desigualdade entre eles e sentem-se desmotivados nas realizações de suas funções.

**Quadro 6:** Modelo do Tyage (1985).

**Fonte:** Adaptado de Tyage (1985 p.33)

As lideranças também podem influenciá-la atratividade das recompensas intrínsecas, fazendo assim o trabalho em si mais gratificante. A consideração está relacionada à atitude do líder para com o funcionário e a recompensa pessoal é ter um bom relacionamento e a disposição do supervisor para ouvir o funcionário. O grau de confiança é mútuo entre supervisor e demais funcionários (TYAGE, 1985).

### 2.8.5 Modelo de Sbragia (1983)

Sbragia (1983) iniciou uma pesquisa com um instrumento de vinte afirmações sobre o clima organizacional utilizando aspectos relevantes conforme Quadro a seguir:

<b>Aspecto</b>	<b>Definição</b>
Estado de tensão	Definem-se quanto os atos dos indivíduos são designados por lógica e racionalidade antes mesmo das emoções.

Conformidade exigida	É a flexibilidade que as pessoas têm de ação dentro das empresas. A empresa não enfatiza a obrigação de obediências e regulamentos e serem correspondidos.
Ênfase na participação	Descreve o quanto as pessoas podem se envolver nas decisões da organização, de modo que suas opiniões podem ser aceitas.
Proximidade da supervisão	Diz respeito do quanto as pessoas têm o livre-arbítrio para fixar suas ideias e métodos de trabalho. Neste caso a administração passa a não ter uma autoridade fechada para com seus colaboradores.
Consideração humana	As pessoas são tratadas como seres humanos e não máquinas, onde recebem atenção de seus superiores de forma compassiva.
Adequação de estrutura	Define-se a facilidade que um sistema organizacional pode proporcionar a organização e a melhoria das ações das pessoas.
Autonomia presente	Fundamentada pelos fatores de responsabilidade individual e independência para tomada de decisões partindo de sua própria iniciativa sem a precisão de um supervisor para verificar as decisões tomadas.
Recompensas proporcionais	Refere-se a recompensas das pessoas quanto ao serviço realizado antes de apenas dar somente punições. A justiça dos pagamentos e promoções.
Prestígio obtido	É o nível de percepção sobre o ambiente externo onde são conhecidas por trabalharem em determinada organização, a projeção da empresa quanto a seus colaboradores no ambiente.
Cooperação existente	Refere-se á amizade e confiança que são cativadas na organização. As relações são saudáveis para um bom ambiente.
Padrões enfatizados	Fundamenta a importância imposta aos colaboradores na realização de um bom trabalho.
Atitudes frente a conflitos	São a disposição que as pessoas têm frente às diversas opiniões em uma organização. O destaque de não ignorar o e sim levantar o problemas para a possível resolução do mesmo.
Sentimento de identidade	É a manifestação em pertencerem à empresa e o valor dado pelas pessoas quanto á organização.
Tolerância existente	Define-se pela forma em que os erros das pessoas são tratados. Os problemas devem ser tratados de forma construtiva e não com punições.
Clareza percebida	São os conhecimentos das pessoas sobre os assuntos que as dizem respeito. É a forma que a organização passa as informações para as pessoas, mostrando os progressos que ela busca.
Justiça predominante	São os critérios para a decisão de habilidades e desempenho, levando em consideração o trabalho e não opiniões, credenciais ou política.
Condições de progresso	São as oportunidades oferecidas pela empresa onde seus funcionários têm a possibilidade de crescimento profissional.
Apoio logístico proporcionado	São as possibilidades e facilidades impostas pela empresa onde fornece condições para que os trabalhos sejam favoráveis para um bom desempenho dos colaboradores.
Reconhecimento proporcionado	É o reconhecimento da empresa diante dos colaboradores que se destacam pro seus serviços prestados.
Forma de controle	Refere-se aos custos utilizados pela organização onde são aproveitados os dados de controle para a solução de problemas, ao invés de aplicar punições.

**Quadro 7:** Modelo do Sabragia (1983).

**Fonte:** Adaptado de Sbragia (1983 p.33)

De acordo com Sbragia (1983) a preocupação com o clima organizacional vem recebendo atenção especial nos últimos tempos, cuja contribuição a seu



respeito vem sendo importante para as organizações. A competência técnica está ligada aos sentimentos dos colaboradores das empresas e não apenas as máquinas e equipamentos. Uma das maiores apreensões das empresas além de criar um ambiente de trabalho aceitável, é manter este ambiente satisfatório.

O estudo de Sbragia (1983) foi realizado em 14 (quatorze) instituições de pesquisa de natureza governamental com a finalidade de buscar informações sobre o clima organizacional. A pesquisa foi realizada com 300 (trezentos) colaboradores com nível superior. A análise contou com um instrumento de coleta de dados com vinte afirmações. Esta pesquisa se realizou a partir da preocupação de que as atividades de pesquisa e desenvolvimento a pouca importância de entender o clima deste setor, que se dedica às inovações científicas e tecnológicas.

Com o resultado na análise dos dados da pesquisa observou-se que os pesquisados são mais favoráveis a tolerância a erros, atitude da gerência, conformidade exigida, importância humana na organização e a predominância da autonomia. Os fatores considerados desfavoráveis ao clima organizacional é a clareza organizacional, política de gratificações, atitude frente a desordem e conflitos, estrutura da administração, e reconhecimento proporcionado.

#### **2.8.6 Modelo de Rizzatti (1995)**

O clima organizacional é uma ótima estrutura que permite conhecer a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, o estudo do clima organizacional é dado através dos anseios e percepções dos administradores para uma análise adequada para uma nova estratégia administrativa (RIZZATTI, 1995).

Rizzatti (1995) destaca as definições operacionais do clima organizacional, em que se subdivide em 6 (seis) operações:

- a) Imagem e avaliação: Caracteriza-se pela representação da empresa diante das pessoas. A operacionalização é dada através dos dados e elementos avaliáveis da percepção dos colaboradores;
- b) Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos: É formado por princípios, estratégias e técnicas, onde os benefícios são vistos como remuneração indireta. São métodos que estimulam o trabalhador;

- c) Organização e Condições de Trabalho: a organização de trabalho é a atividade de um determinado grupo para alcançar objetivos em comum. As condições de trabalho são compostas por fatores como estrutura, pessoas e materiais;
- d) Relacionamento Interpessoal: é a influência mútua onde o trabalho de uma pessoa é a continuação do trabalho de outro colaborador. É uma relação recíproca onde objetiva aproximar e melhorar o relacionamento das pessoas na empresa;
- e) Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias:
- f) Satisfação Pessoal.

<b>Definição operacional</b>	<b>Fatores</b>
Imagem e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos usuários</li> <li>• Valorização profissional dos empregados</li> <li>• Percepção dos objetivos organizacionais</li> <li>• Sentimento de identidade</li> <li>• Prestígio obtido perante a comunidade</li> <li>• Percepção figurativa da organização</li> </ul>
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condição de progresso funcional</li> <li>• Justiça predominante</li> <li>• Comprometimento e interesse pelo trabalho</li> <li>• Reconhecimento proporcionado</li> <li>• Qualidade dos benefícios</li> </ul>
Organização e Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação da estrutura</li> <li>• Clareza organizacional</li> <li>• Justiça predominante</li> <li>• Utilização do tempo</li> <li>• Apoio logístico proporcionado</li> <li>• Comprometimento e interesse pelo trabalho</li> </ul>
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração humana</li> <li>• Cooperação existente</li> <li>• Relacionamento existente</li> </ul>
Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração humana</li> <li>• Ênfase na participação</li> <li>• Sucessão administrativa</li> <li>• Clareza percebida</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Delegação</li> <li>• Competência/qualificação</li> </ul>
Satisfação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho</li> <li>• Sentimento de identidade</li> <li>• Prestígio obtido</li> <li>• Reconhecimento proporcionado</li> </ul>

**Quadro 8:** Modelo do Rizzatti (1995).

**Fonte:** Adaptado de Rizzatti(1995)

O clima organizacional é de suma importância para que ocorra o conhecimento da organização e ambiente de trabalho, que conduz os administradores a uma visão mais aberta da empresa. O foco do clima

organizacional dos estudos de Rizzatti (1995) foi apurar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, sobre a qualidade do clima organizacional vivenciado por eles na época (RIZZATTI, 1995).

Rizzatti (1995), conclui em seu estudo que o clima organizacional existente na UFSC necessita de três fontes principais para que ocorram as mudanças: reavaliação da política dos recursos humanos, implantação de um programa de desenvolvimento gerencial e oferecimento de condições físicas e matérias mais adequadas ao trabalho. A política de recursos humanos tem como objetivo a valorização da competência profissional. O desenvolvimento gerencial oferece a qualificação dos líderes existentes e a preparação de novas lideranças. Por fim, proporcionar condições físicas e oferecer matérias de apoio para que o desenvolvimento do trabalho venha a ser realizado da melhor forma possível.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa é um conjunto de ações que tem por objetivo encontrar uma solução para problemas apresentados que possui em sua base procedimentos sistemáticos e racionais. Pode ser entendida por caracterizar uma investigação que apostou os procedimentos metodológicos (GIL, 1991).

Método é uma maneira de como se deve fazer algo. Desta maneira quando se trata de práticas científicas é necessário a existência e a aplicação de um método. Estes métodos consistem em etapas ordenadas a serem executadas que tem por objetivo investigar fenômenos naturais para obter conhecimentos realmente válidos (JUNG 2004).

Os métodos são compostos de forma sistemática, onde seguem se acordo com a sequência. Os métodos devem tornar viáveis os métodos de novos conhecimentos de forma teórica e prática. Com o método científico são estabelecidas etapas ordenadas a fim de executar e aplicar ao estudo (JUNG 2004).

Por fim compreende-se que ciência e métodos estão relacionados diretamente entre si e se apresentam com o conceito de pesquisa científica que está agregado aos objetivos iniciais do estudo (KOCHE, 2001). Sendo assim pode se constatar que uma pesquisa torna-se igual uma análise que verifica os objetivos argumentados inicialmente que constata a sua fidelidade com o ambiente é utilizados os métodos e a metodologia científica.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente estudo levou em consideração o objetivo geral da empresa e classifica-se em como pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva é indicada para desenvolver características com o objetivo de compreender, identificar ou classificar fatores que influenciam o comportamento. Deste modo, são levantadas questões para uma determinada população objetivando assim situar relações entre variáveis (GIL, 1996).

Foram definidas as técnicas Descritivas que tem por finalidade observar, registrar e analisar. Na pesquisa descritiva não pode haver interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva faz o levantamento dados e informações referentes ao comportamento do público alvo. O processo objetiva a identificação dos fatores e variáveis relacionados ao processo (JUNG, 2004). Após a verificação

dos objetivos e do tema escolhido constata-se que o estudo está no nível de pesquisa descritiva.

Foram definidas as técnicas Descritivas que tem por finalidade observar, registrar e analisar. Na pesquisa descritiva não pode haver interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva faz o levantamento dados e informações referentes ao comportamento do público alvo. O processo objetiva a identificação dos fatores e variáveis relacionados ao processo (JUNG, 2004).

Após a verificação dos objetivos e do tema escolhido constata-se que o estudo está no nível de pesquisa descritiva. Como técnica de coleta de dados, a pesquisa terá o levantamento de campo, onde o procedimento de coleta é o questionário e a técnica de análise será realizada através dos gráficos e tabelas com análise de dados.

Quanto ao nível de pesquisa: Exploratória. Para a realização do estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica que são as mais utilizadas como fonte de pesquisa e estudo. Nesse tipo de pesquisa são utilizados materiais que já foram publicados como livros técnicos e artigos científicos. Existem pesquisas que são desenvolvidas a partir de fontes bibliográficas (GIL, 1999).

### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA A PUBLICO ALVO**

De acordo com informações coletadas, a área de estudo e público-alvo foram realizadas através de questionários com todos os colaboradores na função de *motoboys*.

A profissão de *motoboy* é considerada uma categoria nova criada em 1980. Devido ao grande número de empresas de diversificados ramos optarem pela terceirização devido à agilidade e baixo custo, os serviços de tele entrega vêm obtendo grande crescimento.

A Junior Express teve sua inauguração em abril do ano de 2002 onde presta serviços de coleta e entregas de mercadorias nos mais variados ramos de atividade. Atualmente, após nove anos a empresa possui uma carteira de mais de trezentos clientes que inclui pessoas físicas em um volume menor e em um grande número as pessoas jurídicas.

Inicialmente a empresa onde a pesquisa foi realizada obtinha apenas com dois funcionários e uma secretária. Hoje, a Junior Express possui em seu quadro de

funcionários mais de 58 (cinquenta e oito) colaboradores entre entregadores, motoristas e administração. Entretanto, com o crescimento de funcionários, clientes e entregas, alguns problemas acabaram passando despercebidos pela supervisão.

A pesquisa realizada contou apenas com os colaboradores da mesma função, ou seja, os *motoboys*. É através do estudo de variáveis positivas e negativas apontadas pelos funcionários da empresa que foi possível a conclusão da pesquisa.

O Quadro 9 a seguir apresenta uma síntese dos objetivos a serem desempenhadas diretamente com o público-alvo, ou seja, os *motoboys*, para obtenção dos objetivos.

Objetivos	Período	Extensão	Elemento
Identificar fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários da empresa;	Julho e Agosto de 2011	Empresa em Estudo	Colaboradores ( <i>Motoboys</i> )
Medir o nível de satisfação sobre os fatores identificados;			
Identificar fatores que causam satisfação e insatisfação dos colaboradores;			
Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa			

**Quadro 9:** Estruturação da população-alvo.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

A unidade de amostragem é o censo, pois envolve todos os 50 (cinquenta) funcionários da mesma categoria e por se tratar de uma empresa de pequeno porte o estudo tornou-se viável. A unidade de amostragem é o censo, pois envolve todos os funcionários e por se tratar de uma empresa de pequeno porte o estudo torna-se viável. Todos os setores da empresa a fim de alcançar respostas citadas nos objetivos específicos.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Andrade (2005) o instrumento de coleta de dados é um das pessoas mais importantes da pesquisa. É através dele que é possível analisar de forma criteriosa o tema proposto.

As pesquisas quando descritivas usam formas de interrogação que são classificadas em questionários, entrevistas ou formulários. Através desses instrumentos é possível que as perguntas sejam respondidas oralmente, anote suas respostas ou preencham opções. Em toda a pesquisa deve se analisar o instrumento mais adequado (GIL, 1996).

Os questionários resumem-se em questões escritas para um determinado público selecionado. Através dele é possível identificar opiniões, desejos e necessidades do público alvo da pesquisa realizada. Os questionários são objetos transformados em perguntas específicas de fácil entendimento (BARROS; LEHFELD, 2005).

Nessa pesquisa o instrumento utilizado será o questionário, pois, por se tratar de uma empresa e envolverá todos os funcionários. Os questionários envolvem poucas perguntas se tornando mais fácil de ser respondido. As informações são obtidas mais rapidamente e abrange anonimato, o que assegura respostas verdadeiras.

Como instrumento de coleta de dados, a pesquisa terá o levantamento de campo, onde o procedimento de coleta é o questionário e a técnica de análise será realizada através de gráficos e tabelas com análise de dados.

### **3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS**

A técnica de análise dos dados adotada será através da abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa enumera um conjunto de características essenciais que são capazes de identificar a pesquisa através de uma atmosfera natural como fonte direta de dados. O caráter descritivo, têm o significado que as pessoas dão as coisas de sua vida bem como a preocupação do investigador e foco analítico (GODOY, 1995).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo tem como finalidade analisar e avaliar a percepção dos colaboradores através dos fatores que influenciam diretamente na qualidade do clima organizacional em uma empresa de Tele-entrega localizada na cidade de Criciúma- SC.

No primeiro momento aplicou-se um questionário em que foram questionados os respondentes sobre os fatores positivos e negativos que influenciavam na motivação de cada um no trabalho. Após o recolhimento do primeiro questionários, ocorreu o agrupamento e união das questões, o que possibilitou os conhecimentos destes fatores e a correlação dos mesmos com a teoria pesquisada. A seção a seguir se apresenta os resultados deste primeiro momento.

**A) Primeiro Momento:** Identificação dos Fatores Positivos e Negativos Influenciadores na Motivação dos Colaboradores no Trabalho;

**B) Segundo Momento:** Verificação do grau de satisfação do clima organizacional segundo fatores identificados.

Através dos dois momentos, a pesquisadora oferecerá os resultados alcançados por meio dos instrumentos de pesquisa anteriormente aplicados. Diante da análise dos resultados, o clima organizacional será relacionado a autores e seus respectivos métodos.

### **A)O primeiro momento:**

Inicialmente, no primeiro instrumento de pesquisa, foram aplicados aos cinquenta colaboradores da mesma função um questionário contendo duas questões, a ser preenchida de forma aberta. A primeira questão solicitava aos respondentes cinco fatores que influenciavam positivamente o clima no ambiente de trabalho e a segunda os fatores cinco fatores que influenciavam negativamente o clima na organização (Apêndice 1).

O intuito deste momento foi encontrar os fatores que mais influenciavam positivamente na motivação de cada colaborador. A Tabela 1 apresenta os fatores em ordem de maior frequência para a menor frequência, de acordo com os 50 respondentes da pesquisa.



**Tabela 1:** Fatores que influenciam positivamente o ambiente de trabalho dos colaboradores.

<b>N</b>	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
1-	Bom salário	28	10,98
2-	Amizade com os demais funcionários	24	9,60
3-	Horário comercial	16	6,27
4-	Liberdade no trabalho	13	5,10
5-	Conhecer vários lugares	12	2,75
6-	Fornecimento de equipamentos para a segurança dos funcionários	11	4,31
7-	Organização da empresa	10	3,92
8-	Auxílios (gasolina, oficina, almoço)	9	3,53
9-	Boa comunicação entre empresa e funcionário	9	3,53
10-	Bom relacionamento com o patrão	9	3,53
11-	Trabalho ao ar livre	8	3,14
12-	Preocupação por conta da empresa de instruir os colaboradores a seguir as normas de trânsito	8	3,14
13-	Trabalho próximo de casa	8	3,14
14-	Vales em dinheiro	7	2,75
15-	Parceria e respeito entre funcionários	7	2,75
16-	Boa convivência com os colegas de trabalho	7	2,75
17-	Trabalhar no que gosta	6	2,35
18-	Carteira assinada	5	2,00
19-	Conhecer várias pessoas	5	1,96
20-	Honestidade da empresa	5	1,96
21-	Dias com tempo bom	4	1,57
22-	Bom relacionamento com os clientes	3	1,18
23-	Agilidade da administração na resolução de problemas	3	1,18
24-	Igualdade para com os funcionários	3	1,18
25-	Reconhecimento dos serviços prestados	3	1,18
26-	Sem problemas com a motocicleta	3	1,18
27-	Reconhecimento da profissão	2	0,78
28-	A chefia não está por perto nas entregas	2	0,78
29-	Instruções de trabalho definidas (treinamentos)	2	0,78
30-	Preocupação da empresa com a segurança de seus funcionários	2	0,78
31-	Rapidez em repassar as entregas aos funcionários	2	0,78
32-	Relatório diário de faturamento	2	0,78
33-	Salário por comissão	2	0,78
34-	Empresa qualificada	2	0,78
35-	Pagamentos em dia	2	0,78
35-	Sistema de carona	2	0,78
37-	Boas entregas	2	0,78
38-	Qualidade nos serviços prestados	2	0,78
<b>TOTAL</b>		<b>250</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora com base no resultado dos primeiro questionário.

Pode-se observar que o fator que apresentou maior frequência na opinião dos respondentes foi o bom salário. Esse resultado se dá pelo fato de que a

categoria de motoboys possui um salário fixo e outras variáveis, este último de acordo com o desempenho de cada um, isto é, por comissão.

O segundo item de grande frequência destaca-se pela amizade com os demais funcionários, que é posto pelos colaboradores como uma questão de grande importância. A amizade dentro entre os entregadores é de extrema importância, pois assim é possível, além de uma boa convivência, a troca de conhecimento e informações.

Com uma frequência relativamente alta, o horário comercial foi citado como um elemento muito significativo para os colaboradores. O fato de que a jornada de trabalho é seguida conforme as leis e aos sábados, os funcionários têm a possibilidade de revisar a motocicleta para que não ocorram possíveis problemas em horário de trabalho.

A liberdade do trabalho, para os pesquisados é uma das razões que os fizeram escolher a profissão de motoboy. Deve-se ao fato de que os entregadores são livres e com isto os serviços não se tornam rotineiros, além de não ter a supervisão direta de seus superiores. Porém eles possuem uma maior responsabilidade nas tomadas de decisão devido a este fator.

Em consequência da questão anterior, estar em vários lugares é uma característica da profissão, já que os motoboys atuam em várias empresas e cidades todos os dias. Este fator mostra novamente que os optantes desta profissão não estão habituados com a rotina e trabalhar em um ambiente fechado.

A utilização dos equipamentos de segurança (mata cachorro, antena corta pipas, faixa refletiva no capacete e baú, colete de segurança e uso de sapato fechado) é de extrema importância para a profissão de motoboys, já que os riscos de acidentes são diários. As empresas de tele-entrega devem disponibilizar estes equipamentos para o uso obrigatório, caso contrário podem receber multas de altos valores.

Ainda com uma frequência considerável, a organização da empresa destacou-se entre os pesquisados. Uma empresa de entregas urgentes precisa ser muito bem administrada, para que a grande demanda de aproximadamente 6 mil entregas seja atendida de forma eficiente e organizada.

**Tabela 2:** Fatores que influenciam negativamente o ambiente de trabalho dos colaboradores.

<b>N</b>	<b>Fatores negativos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
1-	Tempo com chuva	36	14,06
2-	Risco de acidente	23	8,98
3-	Preconceito com a profissão	22	8,59
4-	Fofoca dos colegas	14	5,47
5-	Estradas ruins	12	4,69
6-	Os clientes abusam no excesso de peso no baú de entregas	11	4,30
7-	Inveja dos próprios companheiros	11	4,30
8-	Trânsito	11	4,30
9-	Falta de respeito dos carros e caminhões	11	4,30
10-	Mau humor dos clientes	9	3,52
11-	Falta de reconhecimento da profissão	7	2,73
12-	Temperatura muito baixa ou muito alta	7	2,73
13-	Desentendimento com colegas de trabalho	7	2,73
14-	Desgaste da moto (depreciação)	6	2,34
15-	Valor da gasolina	6	2,34
16-	Quebra da moto	5	1,95
17-	Falta de benefícios	5	1,95
18-	Falta de sinalização nas ruas	4	1,56
19-	Diferença salarial	4	1,56
20-	Clientes que querem dar preço	4	1,56
21-	Algumas vezes passar do horário	4	1,56
22-	Falta de união dos colaboradores	4	1,56
23-	Uso de colete refletivo	4	1,56
24-	Falta de diálogo entre empresa e funcionário	3	1,17
25-	Privilegio para alguns funcionários	3	1,17
26-	Os fiscais querem agir como policiais	2	0,78
27-	Tabela de preços com valores baixos	2	0,78
28-	Pouco tempo para debates	2	0,78
29-	Muita correria	2	0,78
30-	Entregas ruins (valor baixo)	2	0,78
31-	Falta de respeito com os funcionários	1	0,39
32-	A empresa não trabalha com salário fixo	1	0,39
33-	Imprudência dos pedestres	1	0,39
34-	Faixa exclusiva para motocicleta	1	0,39
35-	Condições melhores para a compra de moto	1	0,39
36-	Cobranças injustas	1	0,39
37-	Descontos no salário	1	0,39
<b>TOTAL</b>		<b>250</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora com base no primeiro questionário.

O fator de maior frequência dos fatores negativos citados pelos motoboys destaca-se pelo tempo com chuva. Além de maior risco de acidentes e diminuição da visibilidade, os dias de chuva dificultam a execução dos serviços, já que muitos deste são entregas de documentos e mercadorias.

O risco de acidentes é uma grande preocupação, tanto para a empresa, quanto para os próprios entregadores. Apesar do uso de equipamentos de segurança ainda são grandes os índices de acidentes com a categoria. A motocicleta

é um veículo prático e rápido, porém bastante perigoso quando não utilizados com prudência. Já que além do salário fixo os motoboys trabalham por comissão. Devido ao salário base da categoria ser baixo, os entregadores acabam algumas vezes buscando a rapidez na realização das entregas e não a sua segurança. Entretanto a empresa investe em treinamentos para os motoboys estejam cientes das possíveis consequências.

Apesar da valorização da profissão de motoboys, o preconceito de algumas pessoas ainda prevalece grande. Apesar de tudo, entende-se o motivo da desconfiança, já que nas cidades grandes muitos assaltos e vandalismos são causados por motociclistas. A ideia das pessoas quanto à profissão caminha em passos lentos, porém vem mudando aos poucos devido à popularização e até mesmo necessidade dos serviços.

Embora a amizade com os demais funcionários tenha sido um fator de grande frequência mencionado positivamente entre os pesquisados, a fofoca entre os colegas também foi citada como um fator negativo. Apesar de executarem a mesma função, ocorre um choque entre o coleguismo e amizade com fofocas.

A situação das estradas é um fator de grande importância para os motoboys. É através dela que é possível a movimentação dos entregadores para a execução de seus trabalhos e para isso é necessário que estejam em boas condições de uso. Entretanto, para que não ocorram problemas com os funcionários da empresa e com suas motocicletas as estradas precisam estar em boas condições.

Os motoboys possuem em sua motocicleta um baú de entregas, onde ali são transportadas de forma segura as encomendas. Porém, com alguns clientes, acabam acontecendo abusos de excesso de peso e de mercadorias nos baús. Cada uma destas caixas de entregas possui um padrão de peso e tamanho que devem ser seguidos para que não ocorram problemas com a segurança dos motoboys e de suas encomendas.

A inveja é um fator bastante citado entre os pesquisados devido ao trabalho por comissão e diferença salarial. Neste caso a diferença salarial muitas vezes grande entre um colaborador e outro acaba promovendo as fofocas e muitas vezes os desentendimentos entre colegas do mesmo cargo na empresa.

O primeiro instrumento de pesquisa foi entregue aos 36 funcionários da central no dia 16 de agosto de 2011. Os 14 demais foram enviados via malote no

mesmo dia para extensão da empresa localizada no município de Içara - SC, onde os motoboys são terceirizados para uma empresa específica. Todos os funcionários participaram de ambos os instrumentos de pesquisa.

As instruções de preenchimento e prazo de entrega foram repassadas para os colaboradores da central um a um através da pesquisadora. Aos demais entregadores, as instruções foram descritas (Anexo 1) juntamente com as pesquisas através de um comunicado enviado com as pesquisas. O quadro 10 apresenta os fatores positivos e negativos da pesquisa realizada na empresa, seguidos pelos autores e seus conceitos de métodos de clima organizacional:

<b>Fatores</b>	<b>Rizzati (1995)</b>	<b>Kolb (1986)</b>	<b>Litwin e Stinger (1969)</b>	<b>Tyage (1985)</b>	<b>Sbragia (1983)</b>
A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas	Satisfação pessoal	Recompensa	Recompensa	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
Considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço	Satisfação pessoal	Padrões	Suporte	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
Tenho flexibilidade diante dos horários que são estabelecidos pela empresa	Satisfação pessoal	Padrões	Suporte	Características de trabalho	Recompensas proporcionais
Os sistemas de carona são de grande importância para o aumento de nosso salário	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Recompensa	Recompensa	Identificação organizacional	Apoio logístico proporcionado
Há coleguismo e amizade entre os colaboradores desta empresa	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	-	Cooperação existente
Fofocas, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	-	Cooperação existente
Há igualdade no tratamento dado chefia em relação aos empregados	Relacionamento interpessoal	Padrões	Estrutura da organização	Identificação organizacional	Consideração humana
Sinto-me recompensado pelo trabalho que realizo nesta empresa	Satisfação pessoal	Recompensa	Recompensa	Identificação organizacional	Cooperação existente
O clima de trabalho da minha equipe é bom	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	Identificação organizacional	Consideração humana

Continuação.

## Continuação.

<b>Fatores</b>	<b>Rizzati (1995)</b>	<b>Kolb (1986)</b>	<b>Litwin e Stinger (1969)</b>	<b>Tyage (1985)</b>	<b>Sbragia (1983)</b>
Trabalho com entusiasmo, dedicação e motivação nesta empresa	Satisfação pessoal	Calor e apoio	Recompensa	Identificação organizacional	-
Esta empresa não induz os funcionários a passar dos limites de velocidade estabelecidos pelas lês de trânsito	Sucessão Político-Administrativa e comportamento da chefia	Clareza organizacional	Suporte	Identificação organizacional	Consideração humana
Existe atenção dos colaboradores ao executarem suas tarefas, para evitar erros, retrabalhos e reclamações de cliente e outros colaboradores	Relacionamento interpessoal	Responsabilidade	Calor e apoio	-	Cooperação existente
Meu volume de trabalho é adequado na função que realizo	Satisfação pessoal	Padrões	Suporte	Identificação organizacional	-
A imagem da empresa é boa perante os trabalhadores	Imagem e avaliação	Padrões	Estrutura da organização	Identificação organizacional	Sentimento de identidade
As pessoas que já trabalham nesta instituição recebem treinamento para a realização das atividades que compete á função	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Padrões	Estrutura da organização	Identificação organizacional	Clareza percebida
Meu chefe está sempre disponível quando eu preciso dele	Sucessão Político-Administrativa e comportamento da chefia	Calor e apoio	Estrutura da organização	Liderança amigável	Consideração humana
Os problemas na empresa são resolvidos de forma rápida e eficaz pelos gestores	Sucessão Político-Administrativa e comportamento da chefia	Suporte	Suporte	Identificação organizacional	Adequação da estrutura
Existe união e cooperação entre os colaboradores e áreas/departamentos para melhor realização das atividades	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	Identificação organizacional	Cooperação existente
As reuniões de trabalho são produtivas, periódicas e bem conduzidas, trazendo resultados efetivos	Relacionamento interpessoal	Suporte	Suporte	Identificação organizacional	Clareza percebida
O relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	Identificação organizacional	Cooperação existente
Salário por comissão é mais justo para quem tem mais empenho	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Recompensa	Recompensa	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
Sou reconhecido na minha profissão	Satisfação pessoal	Recompensa	Recompensa	Identificação organizacional	Reconhecimento proporcionado

Continuação.

Continuação.

<b>Fatores</b>	<b>Rizzati (1995)</b>	<b>Kolb (1986)</b>	<b>Litwin e Stinger (1969)</b>	<b>Tyage (1985)</b>	<b>Sbragia (1983)</b>
As pessoas possuem um grande preconceito com a profissão de motoboy	Relacionamento interpessoal	-	Calor e apoio	Características do trabalho	Reconhecimento proporcionado
Os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento	Relacionamento interpessoal	Suporte	Suporte	Identificação organizacional	-
Os clientes usam de um bom tratamento para com os motoboys	Relacionamento interpessoal	Calor e apoio	Calor e apoio	-	Reconhecimento proporcionado
Considero a empresa em geral bem organizada	Organização e condições de trabalho	Clareza organizacional	Estrutura da organização	Identificação organizacional	Adequação da estrutura
A tabela de preços é compatível com os lugares atendidos	Imagem e avaliação	Recompensa	Suporte	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
Há liberdade de trabalhar ao ar livre sem a preocupação de supervisão direta da chefia	Sucessão Político-Administrativa e comportamento da chefia	Responsabilidade	Responsabilidade	Características do trabalho	Autonomia presente
A condição das estradas é boa	Organização e condições de trabalho	-	-	Características do trabalho	Adequação da estrutura
O trânsito da região é organizado e sinalizado	Organização e condições de trabalho	-	-	Características do trabalho	Adequação da estrutura
Os demais veículos como, carros e caminhões respeitam o nosso espaço	Relacionamento interpessoal	-	-	Características do trabalho	Adequação da estrutura
A empresa realiza prestações de contas diárias	Imagem e avaliação	Padrões	Suporte	Identificação organizacional	Adequação da estrutura
Os valores de manutenção e gasolina são compatíveis	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Recompensa	Suporte	-	Apoio logístico proporcionado
Sempre que preciso, a empresa disponibiliza vales em dinheiro	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Recompensa	Suporte	Identificação organizacional	Apoio logístico proporcionado
O uso dos equipamentos de EPIs (mata-cachorro, antena corta-pipas, colete refletivo, faixa no baú e no capacete) são de grande importância para a minha segurança	Organização e condições de trabalho	Padrões	Suporte	Identificação organizacional	Apoio logístico proporcionado
Sempre quando preciso, são disponibilizadas ordens de oficina e gasolina	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Recompensa	Suporte	Identificação organizacional	Apoio logístico proporcionado

Continuação.

Continuação.

Fatores	Rizzati (1995)	Kolb (1986)	Litwin e Stinger (1969)	Tyage (1985)	Sbragia (1983)
Não á problemas na realização das entregas nos dias de chuva, temperatura baixa ou muito alta	Organização e condições de trabalho	-	-	Características do trabalho	Adequação da estrutura
Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa	Imagem e avaliação	-	-	Características do trabalho	-
Não existem diferenças salariais entre os colaboradores que realmente trabalham	Satisfação pessoal	Recompensa	Estrutura da organização	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
A empresa trata seus funcionários com respeito	Sucessão Político-Administrativa e comportamento da chefia	Calor e apoio	Calor e apoio	Identificação organizacional	Consideração humana
Sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores	Relacionamento interpessoal	Clareza organizacional	Suporte	Identificação organizacional	Ênfase na participação
Os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar	Imagem e avaliação	Padrões	Responsabilidade	Características do trabalho	Autonomia presente
A empresa proporciona treinamentos com os novos funcionários para que possam entender os processos da empresa	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Clareza organizacional	Suporte	Identificação organizacional	Clareza percebida
Procuo deixar a motocicleta sempre revisada para que não ocorram problemas em horário de trabalho	Organização e condições de trabalho	-	-	Características do trabalho	Recompensas proporcionais
Recebo meu pagamento em dia	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Padrões	Suporte	Identificação organizacional	Recompensas proporcionais
Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa	Imagem e avaliação	-	-	Características do trabalho	-

**Quadro 10:** Fatores positivos e negativos agrupados

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Para Rizzati (1995) o bom salário, item destacado com maior freqüência positivamente está ligado à satisfação pessoal com seu subfatorreconhecimento proporcionado. Litwin e Stinger (1969) e Kolb (1986) definem o bom salário como recompensa. Para Tyage (1985) a identificação organizacional possui uma ligação direta entre o colaborador e a empresa. Sbragia (1983), afirma que o salário é categorizado como uma recompensa proporcional.

A amizade com os demais funcionários para Rizzati (1995) é o relacionamento interpessoal, ou seja, o relacionamento existente entre os funcionários. Litwin e Stinger (1969) e Kolb (1986) apontam a amizade entre



funcionários como calor e apoio. Sbragia (1983) define a amizade como a cooperação existente, o que deve haver em todas as organizações.

O horário comercial no método de Rizzati (1995) é a satisfação pessoal e em seu subfator destaca a jornada de trabalho. Litwin e Stinger (1969) é o suporte dado através da empresa para seus funcionários. No método de Kolb (1986) os padrões são o interesse da empresa em proporcionar ao funcionário bons desempenhos. Tyage (1985) o horário comercial está ligado diretamente com a identificação organizacional. Sbragia (1983) acredita que o cumprimento dos horários é definido como recompensas proporcionais.

A liberdade que possui a profissão de motoboys para Rizzati (1995) é a delegação que a chefia propõe aos mesmos, devido a não poder estar por perto nas realizações das entregas. Já para Litwin e Stinger (1969) e Kolb (1986) a liberdade nada mais é que a responsabilidade dos funcionários devido a não estarem próximo a seus superiores. Tyage (1985) classifica a liberdade como uma característica da profissão. Para Sbragia (1983) a liberdade é a autonomia presente que a categoria necessita apresentar.

Conhecer vários lugares para Rizzati (1995) é a satisfação pessoal com seu subfator satisfação no trabalho. Litwin e Stinger (1969) e Kolb (1986) apresentam este fator como recompensa. Tyage (1985) define como características de trabalho. No método de clima de Sbragia (1983) é conformidade exigida.

Para Rizzati (1995) e Sbragia (1983) relaciona fornecimento dos equipamentos de segurança para os funcionários como apoio logístico proporcionado. Litwin e Stinger (1969) afirmam em seu método que tudo que a empresa deve proporcionar a seus colaboradores para um bom desempenho é o suporte. Para Kolb (1986) os equipamentos de segurança fazem parte dos padrões. De acordo com Tyage (1985) os funcionários identificam-se e procuram empresas que se preocupam com os seus funcionários e aponta o item como identificação organizacional.

A organização da empresa no método de Rizzati (1995) esta na categoria organização e condições de trabalho e no subfator clareza organizacional assim como Kolb (1986). Já para Litwin e Stinger (1969) está na categoria estrutura da organização. Tyage (1985) classifica a organização da empresa como um fator de identificação organizacional. Sbragia (1983) define como adequação da estrutura, ou

seja, a facilitação de um sistema organizacional e a melhoria que as ações proporcionam.

O tempo com chuva destaca-se negativamente pelos entregadores com uma grande frequência. No método de Rizzati (1995) liga este fator com o conceito organização e condições de trabalho. Tyage (1985) as condições de clima são consideradas características de trabalho, já que os motoboys estão sujeitos a diferentes ambientes a todo o momento. Sbragia (1983) afirma que os entregadores necessitam adequar-se a estrutura.

Existe uma série de fatores ligados a riscos de acidente. Entretanto muitos acidentes ocorrem devido à competitividade entre os motoboys e a indução por parte da empresa em aumentar a demanda de entregas. Para Rizzati (1995) o fator em questão trata-se da sucessão político-administrativa e comportamento da chefia. No método de Kolb (1986) o fator clareza organizacional também está ligado ao comportamento dos superiores. Litwin e Stinger (1969) afirma que a empresa deve dispor de suporte para esta questão. De acordo com Tyage (1985) o fator em questão trata-se de identificação organizacional.

O preconceito com a profissão para Rizzati (1995) é correspondente ao relacionamento interpessoal. Para Litwin e Stinger (1969) está classificado na categoria calor e apoio. Tyage (1985) afirma que o preconceito nada mais é que uma característica de trabalho. De acordo com Sbragia (1983) o fator é considerado um reconhecimento proporcionado, ou neste caso, a falta deste.

No fator fofocas, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa, Rizzati (1995) classifica em seu método como relacionamento interpessoal. Para Kolb (1986) e Litwin e Stinger (1969) o item está diretamente ligado a calor e apoio. Sbragia (1983) em sua teoria classifica em cooperação existente.

A má condição das estradas no método de Rizzati (1995) é considerado um fator de organização e condições de trabalho. Tyage (1985) afirma que é uma característica do trabalho. Para Sbragia (1983) as estradas são parte da adequação da estrutura.

O item os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar, destacado de forma negativa, enquadra-se do método de Rizzati (1995) como imagem e avaliação. Kolb (1986) classifica como padrões. Para Litwin e Stinger (1969) o item relaciona-se com a responsabilidade do funcionário em seguir

as normas, ou seja, o peso e medidas que cada baú pode transportar. No método de Tyage (1985) o fator nada mais é que uma característica de trabalho. Para Sbragia (1983) o limite de peso do baú a ser seguido, está ligado á autonomia presente de cada motoboy.

## **B) O segundo momento:**

Atravésda identificação dos fatores positivos e negativos que podem influenciar o clima organizacional na organização na visão dos funcionários, foi realizado um segundo instrumento.Os fatores do primeiro questionário serviram para a realização do recolhimento de informações relevantes que serviram para a efetivação deste segundo momento.

Para aplicação do segundo questionário foram classificados os fatores positivos e negativos e distribuídos por assunto. Este instrumento contou com questões afirmativas e uma escala de sete pontos que partiu do muito insatisfeito até o muito satisfeito (Apêndice 2) .

As pesquisas continham sete níveis de resposta e cada uma delas foi aplicada a determinado grau de satisfação, conforme quadro abaixo:

<b>Nível de Satisfação</b>						
<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Levemente Insatisfeito</b>	<b>Mais ou menos satisfeito</b>	<b>Levemente Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
1	2	3	4	5	6	7

**Quadro 11:** Escala utilizada para medir o grau de satisfação no instrumento de coleta de dados.

**Fonte:** elaborado pelo pesquisador

Este instrumento foi entregue pela pesquisadora diretamente aos cinquenta colaboradores da empresa no dia 26 de setembro de 2011. Todos os funcionários na função de entregadores (motoboys) participaram da pesquisa. Deste modo, com a colaboração de todos. As pesquisas foram entregues ao pesquisador novamente após cinco dias.

Após a identificação dos fatores positivos e negativos que podem influenciar no clima organizacional através da visão dos colaboradores, foram criadas 7 (sete) categorias: satisfação pessoal, remuneração, auxílios, comportamento das chefias, condições de trabalho, reconhecimento e valorização dos colaboradores e relacionamento interpessoal. Logo após a identificação das

categorias, serão apresentados pela pesquisadora, gráficos com os atributos e seu respectivo nível de satisfação.

#### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

A seção a seguir apresentará o perfil socioeconômico dos colaboradores da organização em estudo. O objetivo principal é compreender os perfis existentes na empresa e as relações existentes entre os seguintes fatores: idade, grau de escolaridade, estado civil, tempo de empresa e como se imagina daqui a dois anos. O estudo se apresentará através de relações entre as variáveis e com isso será possível avaliar o grau de significância dos dados. As variáveis apresentarão relação somente quando o valor do  $p= 0,05$ .

Primeiramente são utilizadas as relações entre idade *versus* estado civil, conforme Tabela 3.

**Tabela 3:** Idade X Estado civil.

Estado civil	Idade					Valor p
	21 a 29 Anos	30 a 39 Anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	Mais de 60 anos	
Solteiro	12 (54,5%)	1 (4,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0,03
Casado	7 (31,8%)	11 (52,4%)	3 (75%)	2 (100%)	1 (100%)	
Concubinado	3 (13,6%)	5 (23,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
Divorciado	0 (0%)	4 (19%)	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	
<b>Total</b>	22 (100%)	21 (100%)	4 (100%)	2 (100%)	1 (100%)	

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Pode se observar na Tabela 3 que o valor do  $p= 0,03$ . Isso significa que há relação entre as duas variáveis comparadas, ou seja, idade e estado civil. Percebe-se que a maioria dos pesquisados são casados e possuem idade entre 30 a 39 anos. Observa-se também que os solteiros, em sua grande maioria, possuem de 21 a 29 anos.

A Tabela 4 apresenta a relação de idade e escolaridade dos motoboys da empresa, verificando assim se os dois fatores possuem algum tipo de relação.

**Tabela 4:** Idade X Escolaridade.

Escolaridade	Idade					Valor p
	21 a 29 anos	30 a 39 Anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	Mais de 60 anos	
Ensino Básico	2 (9,1%)	0 (0%)	1 (25%)	1 (50%)	0 (0%)	0,501
Ensino Fundamental	5 (22,7%)	7 (33,3%)	2 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	
Ensino Médio	12 (54,5%)	13 (61,9%)	1 (25%)	1 (50%)	1 (100%)	
Ensino Técnico	3 (13,6%)	1 (4,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
<b>Total</b>	<b>22 (100%)</b>	<b>21 (100%)</b>	<b>4 (100%)</b>	<b>2 (100%)</b>	<b>1 (100%)</b>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A relação entre as categorias de idade e estado civil conforme apresentadas do quadro acima, não apresentam relação. Observa-se o valor do  $p=0,501$ . Pode-se verificar também que a grande maioria dos colaboradores possui apenas o ensino médio.

A Tabela a seguir apresenta o grau de escolaridade dos colaboradores *versus* tempo em que trabalha na empresa. Através da análise dos dados poderá se observar o grau de significância das questões destacadas na Tabela 5..

**Tabela 5:** Escolaridade X Há quanto tempo trabalha na empresa.

Há quanto tempo trabalha na empresa	Escolaridade				Valor p
	Ensino Básico	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Técnico	
Menos de 1 ano	2 (50%)	7 (50%)	4 (14,3%)	2 (50%)	0,256
De 1 a 2 anos	2 (50%)	6 (42,9%)	15 (53,6%)	1 (25%)	
De 3 a 4 anos	0 (0%)	1 (7,1%)	6 (21,4%)	1 (25%)	
Mais de 5 anos	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,7%)	0 (0%)	
<b>Total</b>	<b>4 (100%)</b>	<b>14 (100%)</b>	<b>28 (100%)</b>	<b>4 (100%)</b>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com a relação entre os dois fatores acima relacionados, pode se compreender que não possuem significância um com o outro, devido ao valor do  $p=0,256$  ser acima de 0,05. Percebe-se que 15 (quinze) pesquisados possuem ensino médio e trabalham na empresa de 1 a 2 anos. Pode ser observado que entre os pesquisados com mais de cinco anos de empresa, nenhum possui o ensino técnico.

A Tabela 6 exibe a relação entre a perspectiva do trabalhador, ou seja, como se imagina daqui a dois anos e o grau de escolaridade.

**Tabela 6:** Como se imagina daqui a 2 anos X Escolaridade.

Como se imagina daqui a 2 anos	Escolaridade				Valor p
	Ensino Básico	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Técnico	
Trabalhando na empresa no mesmo cargo	3 (12,5%)	5 (20,8%)	13 (54,2%)	3 (12,5%)	0,553
Trabalhando na empresa em um cargo melhor	0 (0%)	3 (25%)	8 (66,7%)	1 (8,3%)	
Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	
Trabalhando em outra empresa em um cargo melhor	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)	0 (0%)	
Trabalhando por conta própria	0 (0%)	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0 (0%)	
<b>Total</b>	<b>4 (100%)</b>	<b>14 (100%)</b>	<b>28 (100%)</b>	<b>4 (100%)</b>	

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Novamente conclui-se que a perspectiva e a escolaridade não possuem relação devido ao valor de significância do  $p=0,553$ . Dentre os respondentes, pode-se observar que a maior porcentagem está relacionada aos funcionários que possuem o ensino médio e que desejam em 2 anos continuar a trabalhar na empresa no mesmo cargo. 10 (dez) colaboradores dizem que preferem trabalhar em outra empresa num cargo melhor, destes dez 40% possuem ensino médio e 50% o ensino fundamental. Há de se ressaltar que 3 (três) colaboradores preferem trabalhar por conta própria.

A Tabela 7 apresenta a relação entre escolaridade *versus* o grau de satisfação geral por trabalhar na empresa.

**Tabela 7:** Escolaridade X Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa.

Escolaridade	Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa			Valor p
	LEVEMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	
Ensino Básico	1 (25,%)	2 (50%)	1 (25%)	0,510
Ensino Fundamental	1 (7,1%)	6 (42,9%)	7 (50%)	
Ensino Médio	2 (7,1%)	11 (39,3%)	15 (53,6%)	
Ensino Técnico	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)	
<b>Total</b>	4 (100%)	21 (100%)	25 (100%)	

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Na Tabela 7 pode se observar que o valor do  $p= 0,510$ , ou seja, não há relação entre as variáveis. Observa-se entre os colaboradores pesquisados que os muito satisfeitos 15 (quinze) correspondem a 53,3% possuem o ensino médio. Pode-se verificar também que 2 (dois) 50% dos quais possuem ensino técnico, encontram-se satisfeito e muito satisfeito respectivamente.

A Tabela 8 apresenta a relação entre a perspectiva, ou seja, como o colaborador se imagina daqui a dois anos *versus* o grau de satisfação geral por trabalhar na empresa.

**Tabela 8:** Como se imagina daqui a 2 anos X Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa

Como se imagina daqui a 2 anos	Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa			Valor p
	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Trabalhando na empresa no mesmo cargo	1 (4,2%)	10 (41,7%)	13 (54,2%)	0,108
Trabalhando na empresa em um cargo melhor	0 (0%)	4 (33,3%)	8 (66,7%)	
Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	
Trabalhando em outra empresa em um cargo melhor	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)	
Trabalhando por conta própria	0 (0%)	2 (66,7%)	1 (33,3%)	
<b>Total</b>	4 (100%)	21 (100%)	25 (100%)	

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Na Tabela 8 observa-se que o valor do  $p= 0,108$  significa que não ocorre relação entre a perspectiva e a satisfação geral por trabalhar na empresa. Vale destacar que dentre os pesquisados, a maioria dos respondentes que pretendem estar no mesmo cargo em dois anos estão muito satisfeitos com (54,2%) o que corresponde a 13 (treze) respondentes. Dentre os colaboradores 10 (dez) que

pretendem trabalhar em outra empresa em um cargo melhor 30% encontram-se levemente satisfeitos e 50% estão satisfeitos com a empresa.

## **4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

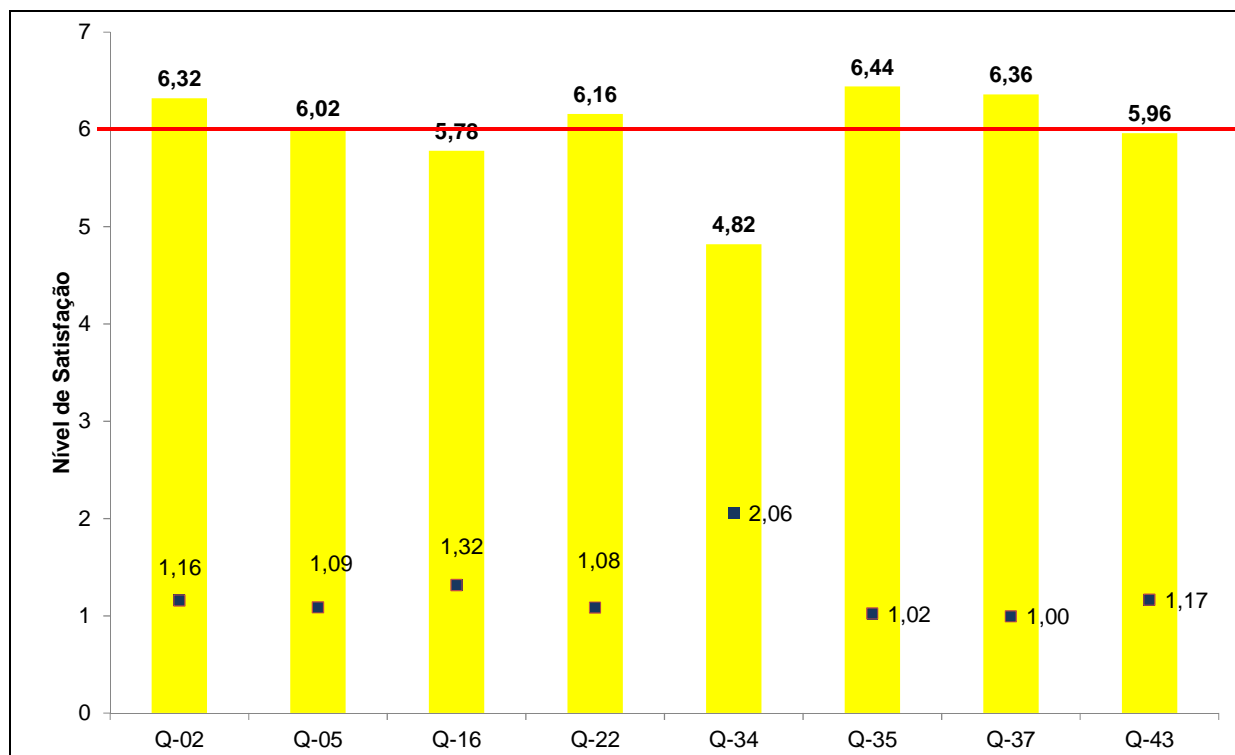
O capítulo a seguir apresenta as categorias de clima organizacional com o referencial do método de Rizzatti (1995). As categorias foram divididas e fundamentadas com embasamento em seu estudo. Logo após serão apresentados os fatores positivos e negativos da pesquisa anteriormente realizada e adaptadas a sua categoria correspondente. Juntamente com os resultados, serão apresentadas as médias das pesquisas (Anexo 2). Através das médias apontadas, será possível observar se o nível é satisfatório.

### **B.1) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos**

Os recursos humanos, o chamado RH é um dos principais recursos que a organização tem para atingir suas metas. Quanto mais satisfeitos encontram-se os funcionários, melhor as tarefas serão executadas. Dessa forma quando satisfeitos, os colaboradores executam muito melhor as suas funções aumentando assim a eficiência nas organizações (CHIAVENATO, 2006).

O desenvolvimento de recursos humanos é formado por princípios, técnicas e estratégias com o objetivo de atrair, manter, contentar, treinar e desenvolver pessoas nas empresas. Já os incentivos são caracterizados por atos ou atividades, que quando inseridos em um campo organizacional operem como estímulo para o colaborador (RIZZATTI, 1995).





**Figura 1:** Gráfico do nível de satisfação da categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Legenda	
Q-02	Recebo meu pagamento em dia
Q-05	Os sistemas de carona são de grande importância para o aumento de nosso salário
Q-16	As pessoas que já trabalham nesta instituição recebem treinamento para a realização das atividades que compete à função
Q-22	Salário por comissão é mais justo para quem tem mais empenho
Q-34	Os valores de manutenção e gasolina são compatíveis
Q-35	Sempre que preciso, a empresa disponibiliza vales em dinheiro
Q-37	Sempre quando preciso, são disponibilizadas ordens de oficina e gasolina
Q-43	A empresa proporciona treinamentos com os novos funcionários para que possam entender os processos da empresa

**Quadro 12:** Legenda da categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Perante as informações do gráfico da Figura 1, onde são apresentadas as questões referentes à categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, é possível observar que das 8 (oito) questões apresentadas, cinco obtiveram o nível satisfatório. Duas outras questões obtiveram níveis próximos a satisfação, porém se encontram na categoria levemente satisfeito. Apenas uma questão obteve o nível de satisfação mais ou menos satisfeito.

As questões que alcançaram o nível de satisfação adequado foram às questões Q-02 (recebo meu pagamento em dia) que se refere à pontualidade da empresa nos pagamentos dos colaboradores. A Q-05 (os sistemas de carona são de grande importância para o aumento de nosso salário). O sistema de carona são

entregas extras para locais fora de Criciúma. Estas entregas são de grande importância para a elevação do salário, além custar menos para os clientes da empresa. A Q-22 (salário por comissão é mais justo para quem tem mais empenho) se dá pela possibilidade de ganho além do salário base da categoria, além de oferecer aos mais empenhados salários maiores. Q-35 (Sempre que preciso, a empresa disponibiliza vales em dinheiro). Os colaboradores podem pegar vales em dinheiro com intervalo de um dia no valor de até R\$ 100,00, porém, isto dependerá do faturamento diário. Por fim, o Q-37 (sempre quando preciso, são disponibilizadas ordens de oficina e gasolina) refere-se às ordens de combustíveis que são de até dez litros diariamente. As ordens de oficina são disponibilizadas conforme a faturamento semanal. Os fatores apresentados obtiveram média de 6,26 e, portanto os colaboradores encontram-se no grau satisfatório. Conclui-se que os colaboradores se encontram em um nível satisfeito devido ao suporte que a empresa oferece, remuneração justa e em dia.

Já na questão Q-16 (as pessoas que já trabalham nesta instituição recebem treinamento para a realização das atividades que compete à função). Estes treinamentos são dados a todos os funcionários e se referem como tomar decisões, como agir em situações de acidentes e problemas com os clientes. A Q-43 (a empresa proporciona treinamentos com os novos funcionários para que possam entender os processos da empresa) refere-se aos treinamentos dados aos novos colaboradores de como se portar, resolução de problemas que venham acontecer, como utilizar a tabela de preços e como funciona a distribuição das entregas. As questões Q-16 e Q-43 estão no nível de levemente satisfeito, porém bastante próximas do nível satisfeito. A média geral dos graus de satisfação é de 5,96 e isso significa que não se encontra no nível adequado, o que requer uma atenção especial por parte dos gestores nestes quesitos.

Por fim, a Q-34 (os valores de manutenção e gasolina são compatíveis) refere-se aos fatores que a motocicleta necessita, ou seja, gasolina e peças para a motocicleta. Esta questão apresentou um nível de satisfação inferior às questões anteriores com a média de 4,82, ou seja, encontra-se no nível mais ou menos satisfeito. Este resultado é decorrente do valor elevado em que o combustível e as peças das motocicletas se encontram.

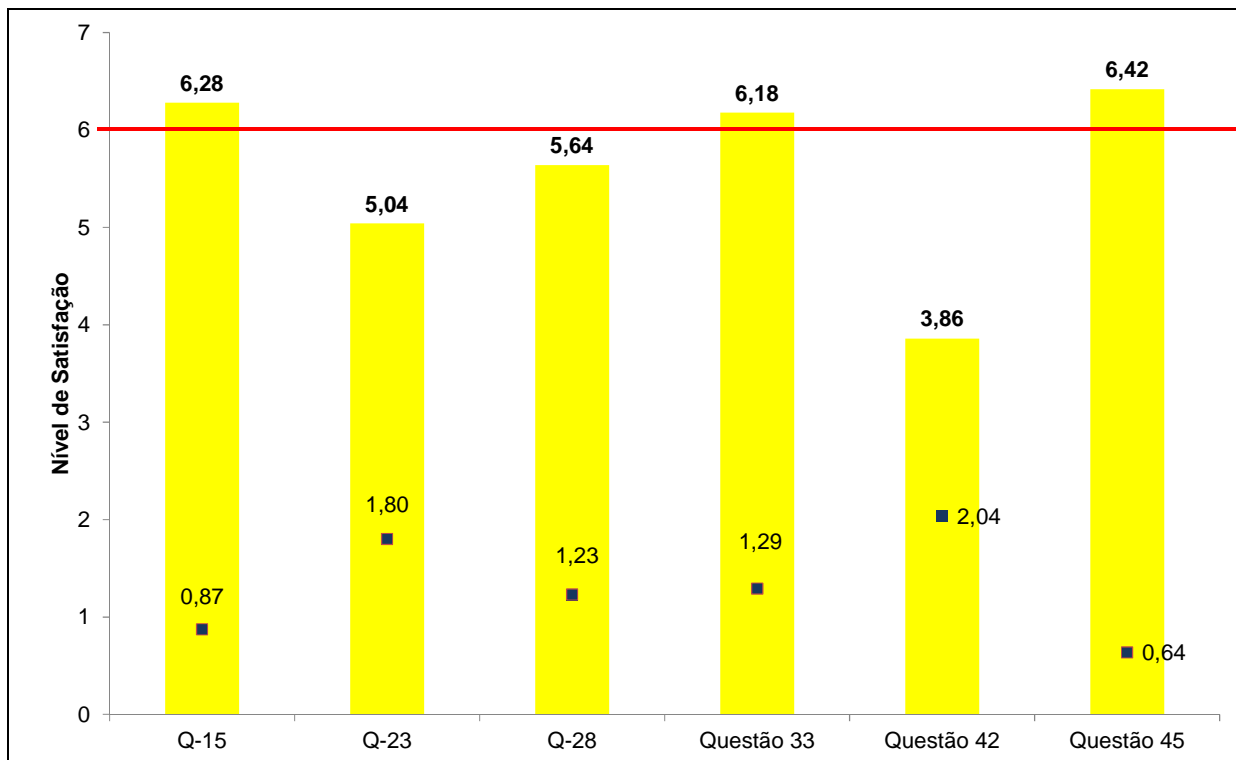
Deste modo é possível observar na análise realizada, que a categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, em nenhuma de

suas questões obtiveram médias negativas. Porém, a média geral do nível de satisfação é de 5,98 e é classificada como levemente satisfeito. Isto significa que a categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos está bastante próxima do grau satisfatório. Entretanto, para que esteja no nível de satisfação adequado algumas mudanças deveriam ser realizadas no quesito treinamentos. Fatores como valores da gasolina e oficina independem da vontade de mudanças da empresa.

## **B.2) Imagem e avaliação**

A imagem e avaliação da empresa referem-se ao prestígio que a empresa possui perante as pessoas. Este fator revela também o interesse que os colaboradores apresentam em integrar o quadro de funcionários da empresa. A imagem e avaliação de uma empresa não vêm apenas das pessoas que nela trabalham, mais também da comunidade externa (RIZZATTI, 1995).

A categoria Imagem e avaliação destaca variáveis relacionadas ao comportamento dos superiores, o tratamento oferecido pelos mesmos aos colaboradores, e a satisfação por trabalhar na empresa. O gráfico da Figura 2 apresenta os fatores referentes à imagem da empresa, satisfação dos usuários entre outras variáveis e reconhecimento por trabalhar na organização.



**Figura 2:** Gráfico do nível de satisfação da categoria Imagem e avaliação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Legenda	
Q-15	A imagem da empresa é boa perante os trabalhadores
Q-23	Sou reconhecido na minha profissão
Q-28	A tabela de preços é compatível com os lugares atendidos
Q-33	A empresa realiza prestações de contas diárias
Q-42	Os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar
Q-45	Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa

**Quadro 13:** Legenda da categoria Imagem e avaliação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se que através das questões apresentadas na Figura 2,3 (três) atributos apresentaram graus de satisfação apropriados o Q-15, Q-33, Q-45. O Q-15 (a imagem da empresa é boa perante os trabalhadores) refere-se à opinião dos colaboradores em relação à imagem da empresa. A média é de 6,28, o que significa que se encontra no grau satisfatório. O fator Q-33 (a empresa realiza prestações de contas diárias) é uma relação de faturamento realizada pela empresa, onde consta o valor que o colaborador obteve no dia anterior. A terceira questão que obteve o nível de satisfação é a Q-45 (grau de satisfação geral por trabalhar na empresa), se refere ao grau de contentamento do trabalhador por trabalhar na organização. Vale ressaltar que esta última obteve a média de 6,42 e isso significa que os funcionários

encontram-se satisfeitos. Este item é o que está mais próximo ao gral de muito satisfeito.

Já as questões Q-23 e Q-28 estão no nível de levemente insatisfeito. A Q-23 (sou reconhecido na minha profissão) refere-se ao reconhecimento da profissão de *motoboy* que obteve média de 5,04 e está muito próxima ao nível mais ou menos satisfeito. Isto significa que os colaboradores não estão satisfeitos com o reconhecimento da profissão. A Q-28 (a tabela de preços é compatível com os lugares atendidos) cita a compatibilidade da tabela de preços com os lugares atendidos. A média é de 5,64 e se conclui que os colaboradores não estão completamente de acordo com os valores nela estipulados.

Finalmente a Q-42 refere-se ao respeito dos clientes pelos limites de peso que cada baú pode transportar. Os baús de entrega possuem limites de peso e tamanho definidos por lei. A empresa realiza reuniões e nelas cita que os limites não devem ser excedidos para a própria segurança do trabalhador. Porém, os *motoboys*, para não perderem a entrega, muitas vezes acabam aceitando levar o excedente. Este item obteve a menor média do quesito imagem e avaliação com 3,83 e isto significa que está no nível levemente insatisfeito. Conclui-se que os colaboradores gostariam que os clientes respeitassem os limites atribuídos para cada baú.

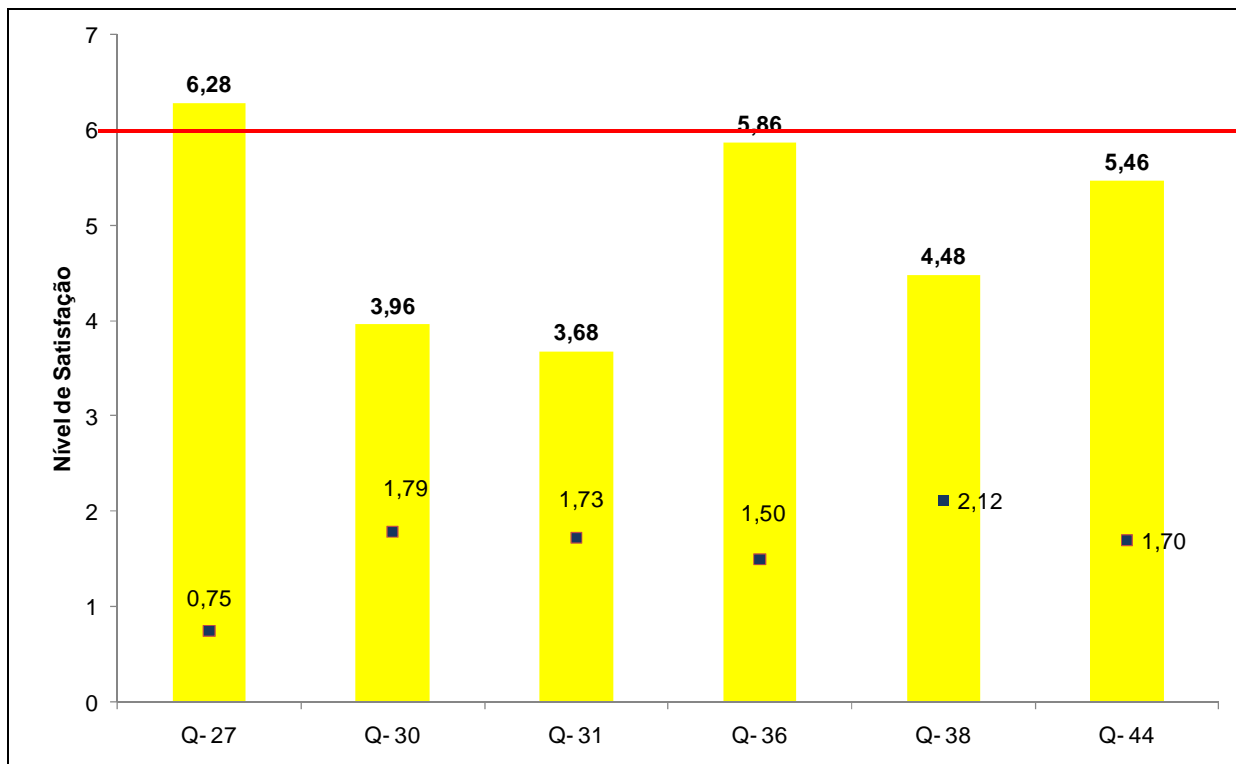
Assim sendo, é possível ressaltar na análise realizada da categoria Imagem e avaliação apenas 1 (uma) de suas questões obteve média negativa a Q-42 (os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar). O nível de satisfação médio é de 5,57 sendo classificado como levemente satisfeito. Deste modo, pode-se verificar que a categoria necessita de um maior reconhecimento e respeito dos clientes a limites de carga para o transporte das mercadorias nos baús.

### **B.3) Organização e condições de trabalho**

A organização e condições de trabalho é a organização estruturada das atividades de uma determinada equipe para a realização de objetivos em comum. Estes objetivos devem ser colocados de forma explícita, com a organização das funções e divisão do trabalho. Já as condições de trabalho se referem ao ambiente físico, estrutura e materiais oferecidos (RIZZATTI, 1995)

Esta categoria tem como objetivo verificar o grau de satisfação dos colaboradores com aos fatores referentes á Organização e condições de trabalho.

As questões estão relacionadas a modalidades que tem por objetivo a segurança dos *motoboys*, organização da empresa e demais atributos que contribuem para o estímulo dos colaboradores.



**Figura 3:** Gráfico do nível de satisfação da categoria Organização e condições de trabalho.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Legenda	
Q-27	Considero a empresa em geral bem organizada
Q-30	A condição das estradas é boa
Q-31	O trânsito da região é organizado e sinalizado
Q-36	O uso dos equipamentos de segurança (mata-cachorro, antena corta-pipas, colete refletivo, faixa no baú e no capacete) são de grande importância para a minha segurança
Q-38	Não há problemas na realização das entregas nos dias de chuva, temperatura baixa ou muito alta
Q-44	Procuro deixar a motocicleta sempre revisada para que não ocorram problemas em horário de trabalho

**Quadro 14:** Legenda da categoria Organização e condições de trabalho.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Através das questões apresentadas no gráfico da Figura 3, observa-se que somente 1 (uma) apresentou um nível satisfatório. Apenas a questão Q-27 se ajusta ao grau 6 (seis), ou seja, satisfeito. A Q-27 refere-se organização em geral da empresa. Sua média é de 6,28 e é considerada adequada.

As questões Q-36 e Q-44 encontram-se no nível levemente satisfeito. A Q-36 (o uso dos equipamentos de segurança (mata-cachorro, antena corta-pipas, colete refletivo, faixa no baú e no capacete) é de grande importância para a minha

segurança) refere-se à importância do uso dos equipamentos de segurança para a diminuição do risco de acidentes. Sua média é de 5,84, muito próximo ao nível de satisfação apropriado. Entretanto, os colaboradores não concordam com o uso de colete refletivo durante o dia e pela dificuldade de usá-los quando está chovendo juntamente com a capa de chuva. A Q-44 (procuro deixar a motocicleta sempre revisada para que não ocorram problemas em horário de trabalho) menciona o interesse dos próprios colaboradores em deixar seu equipamento de trabalho, neste caso a motocicleta, revisado para que não ocorram problemas no horário de trabalho. A média da questão Q-34 é 5,46 o que significa que não se encontra no nível satisfatório.

A Q-38 encontra-se na categoria mais ou menos satisfeito, ou seja, não está no nível de satisfação apropriado. A Q-38 refere-se às condições do clima, como por exemplo, os dias de chuva, temperatura baixa ou muito alta. Devido ao trabalho ser ao ar livre, o colaborador está propício a todas as condições climáticas, sejam elas favoráveis ou não. O tempo com chuva, além de aumentar os riscos de acidente, acaba prejudicando o manuseamento de algumas mercadorias como documentos e flores. A temperatura muito baixa torna-se pior quando está se pilotando uma moto devido ao vento. Já a temperatura muito alta acaba ocasionando queimaduras do sol, mesmo com a utilização de protetor solar.

Por fim, 2 (duas) questões obtiveram média negativa a Q-30 e Q-31 e estão classificadas ao nível levemente insatisfeito. A Q-30 (condição das estradas é boa) cita a visão dos *motoboys* com as entradas, onde os mesmos utilizam a todo o momento. Com média 3,96 a condição das estradas encontra-se no nível de levemente insatisfeito. Isto significa que para que o trabalho dos entregadores flua com eficiência e evite a quebra de motos, as estradas precisam estar em um melhor estado. A Q-31 (o trânsito da região é organizado e sinalizado) com média 3,68 considerada mais baixa da categoria menciona a má sinalização das ruas nos bairros e cidades atendidas pela empresa.

Deste modo, é possível observar que a categoria Organização e condições de trabalho, em 5 (cinco) de suas 6 (seis) questões apresentaram média de satisfação inferior as consideradas adequada, ou seja, o nível satisfatório. Duas delas, a Q-30 (condição das estradas é boa) e Q-31 (o trânsito da região é organizado e sinalizado) obtiveram médias negativas. A média geral é de 4,95 e não é considerada adequada. Para que ocorram mudanças no nível de satisfação na

categoria Organização e condições de trabalho é necessário que as estradas e a sinalização estejam em boas condições para que não aconteçam acidentes e evite a quebra da motocicleta. Outro fator que vale observar são as condições climáticas. Pode-se observar que nesta categoria, os fatores que não obtiveram o nível satisfatório são fatores externos a empresa, isto é, não depende da empresa para solucioná-los.

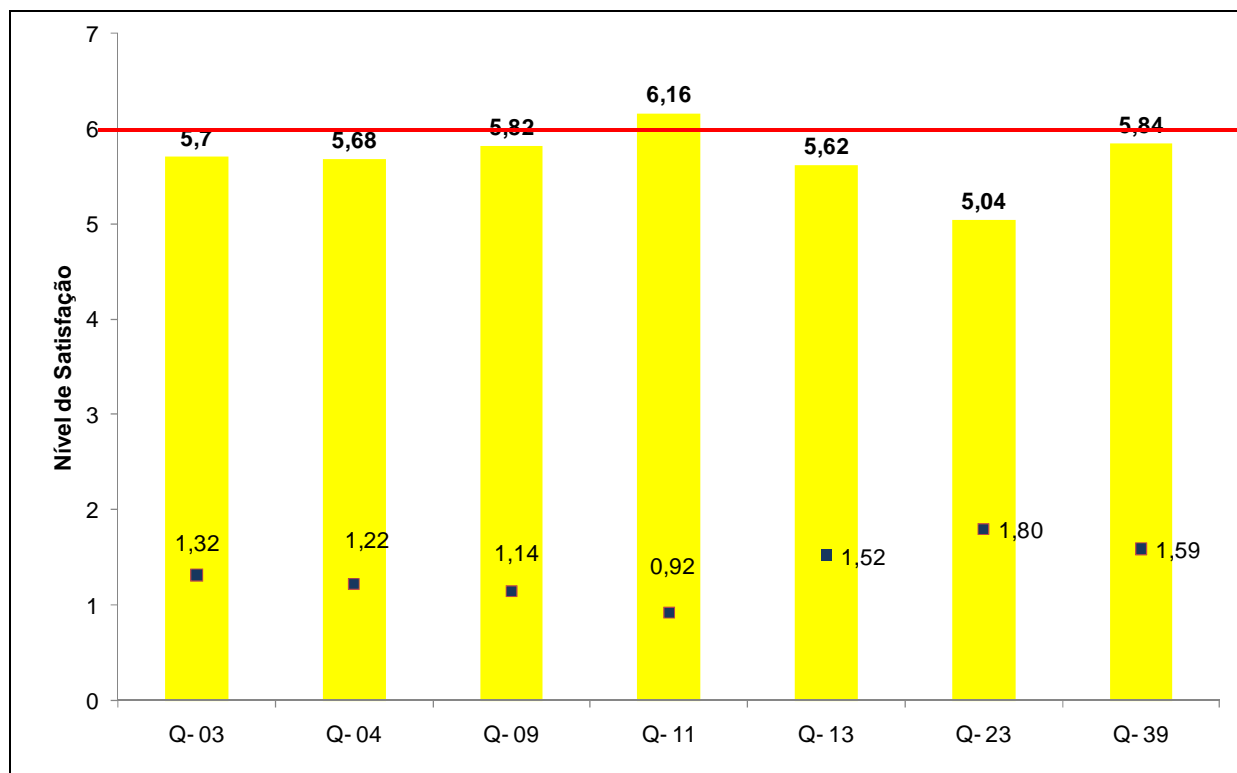
#### **B.4) Satisfação pessoal**

A Satisfação pessoal está ligada ao desenvolvimento de determinado trabalho, onde o grau de contentamento dos colaboradores com sua função em relação às várias atividades desenvolvidas. As relações das atividades devem exercer o reconhecimento do colaborador por parte da organização. Portanto, a satisfação do funcionário na empresa depende de muitos fatores (Chiavenato, 1985).

A satisfação pessoal é definida através do nível de satisfação em que os colaboradores se encontram. É o grau de contentamento com sua condição de trabalho e realização das funções. Também se pode dizer que a satisfação pessoal está atribuída ao reconhecimento, proporcionado por parte da organização, com os trabalhadores (RIZZATTI, 1995).

A categoria Satisfação pessoal tem como finalidade verificar o grau de satisfação dos trabalhadores referentes a salário, jornada de trabalho, motivação e volume de trabalho e flexibilidade da empresa. Diante das informações apresentadas pelo gráfico da Figura 2, é possível identificar fatores que se referem satisfação de cada colaborador.





**Figura 4:**Gráfico do nível de satisfação da categoria Satisfação pessoal.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Legenda	
Q-03	A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas
Q-04	Considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço
Q-09	Tenho flexibilidade diante dos horários que são estabelecidos pela empresa
Q-11	Sinto-me recompensado pelo trabalho que realizo nesta empresa
Q-13	Trabalho com entusiasmo, dedicação e motivação nesta empresa
Q-23	Meu volume de trabalho é adequado na função que realizo
Q-39	Não existem diferenças salariais entre os colaboradores que realmente trabalham

**Quadro 15:** Legenda da categoria Satisfação pessoal.

**Fonte:**Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se no gráfico da Figura 4, que apenas 1 (uma) apresentou o nível satisfatório. A Q-11 está relacionada ao sentimento do colaborador quanto à recompensa por trabalhar na organização. A média da questão Q-11 registrou a média 6,16.

As demais 6 (seis) questões Q-03, Q-04, Q-09, Q-13, Q-23 e Q-39 apresentaram o nível de satisfação levemente satisfeito. A Q-03 (a minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas) menciona a justiça na remuneração da categoria. A Q-04 (considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e

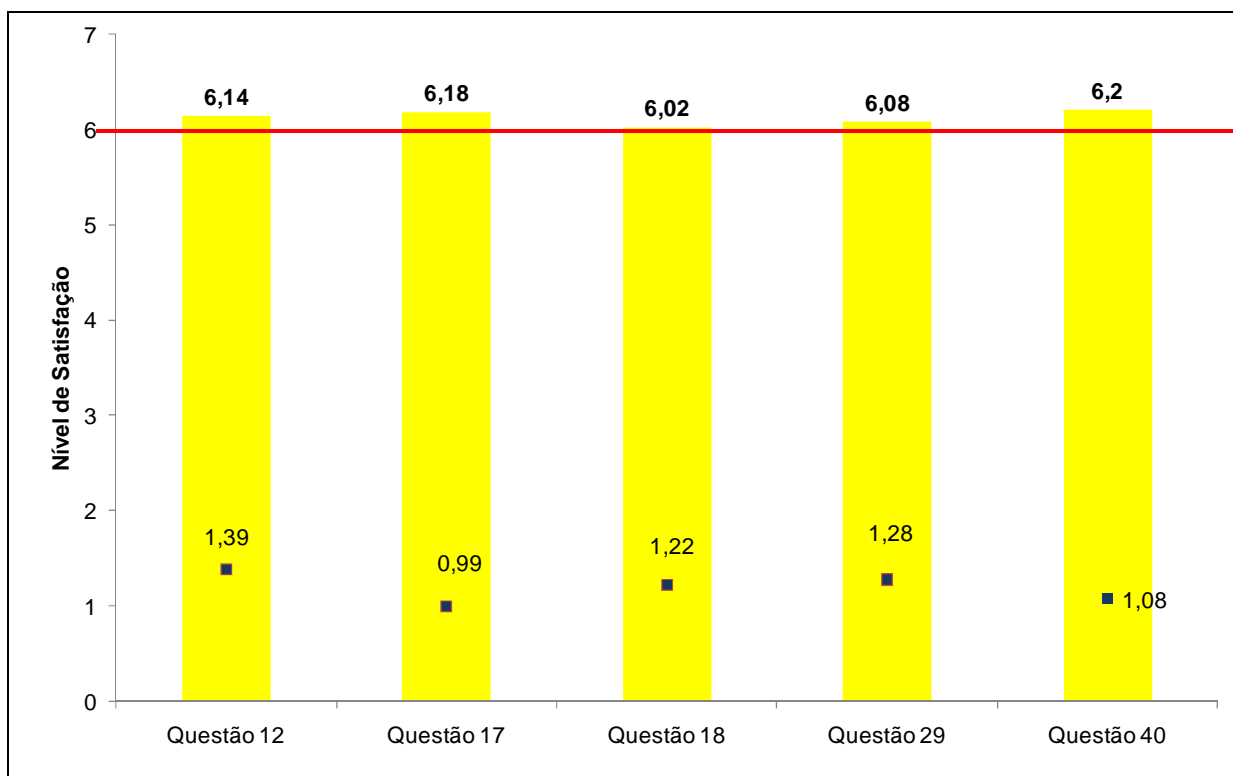
fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço) refere-se à jornada de trabalho dos colaboradores. A questão não chegou ao grau satisfatório devido a algumas vezes o *motoboy* passar do horário definido por conta de alguma entrega para fora da cidade de Criciúma. A Q-09 (considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço) cita a flexibilidade nos horários estabelecidos pela empresa, que assim como a questão anterior podem ocorrer alterações no horário de saída. Porém a empresa admite que no dia anterior as horas extras sejam pagas com horas de descanso. A Q-13 (trabalho com entusiasmo, dedicação e motivação nesta empresa) menciona a opinião do colaborador em relação ao seu estado de ânimo, motivação e dedicação por trabalhar na empresa. A Q-39 (não existem diferenças salariais entre os colaboradores que realmente trabalham). Devido ao salário por comissão, alguns dos colaboradores sentem-se diferenciados no quesito remuneração. Porém, a empresa sempre deixou o setor de despacho de entregas, disponível para o colaborador que desejasse participar de um dia de trabalho no escritório da empresa, para que possa tirar suas dúvidas e desconfiças sobre as entregas. Este dia será remunerado, porém, até o momento nenhum dos colaboradores obteve o interesse.

Assim sendo, pode-se observar na Figura 4 que o fator satisfação pessoal não obteve médias negativas. Porém, vale destacar que a média entre os fatores foi de 5,69. Deste modo o nível de satisfação geral, por meio da média apresentada não é considerado adequado, devido aos fatores que se referem à flexibilidade de horários, motivação dos colaboradores, diferença salarial, e justiça na remuneração para a categoria de *motoboys*.

#### **B.5) Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias**

A Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias corresponde à estrutura utilizada para instituir os chefes. Deste modo, são utilizados procedimentos indicativos ou eletivos em que as normas estabelecidas serão observadas. O comportamento das chefias são as características de estilos, atitudes e processos relacionados ao grau de capacidade, competência e desempenho na função de chefia (RIZZATTI, 1995).

Através da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias apresentada no gráfico da Figura 5 é possível analisar o grau de delegação dos chefes, sucessão administrativa, tratamento da chefia com seus funcionários entre outros fatores correspondentes a conduta dos superiores.



**Figura 5:** Gráfico do nível de satisfação da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Legenda	
Q-12	Esta empresa não induz os funcionários a passar dos limites de velocidade estabelecidos pelas leis de trânsito
Q-17	Meu chefe está sempre disponível quando eu preciso dele
Q-18	Os problemas na empresa são resolvidos de forma rápida e eficaz pelos gestores
Q-29	Há liberdade de trabalhar ao ar livre sem a preocupação de supervisão direta da chefia
Q-40	A empresa trata seus funcionários com respeito

**Quadro 16:** Legenda da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

A Q-12 (esta empresa não induz os funcionários a passar dos limites de velocidade estabelecidos pelas leis de trânsito). Em todos os treinamentos e reuniões executados pela empresa destaca-se a importância de seguir os limites de velocidade. Porém, como se trata de um trabalho por comissão, os colaboradores acabam passando dos limites de velocidade para terminar a entrega o mais rápido possível e assim conseguir outra para seu faturamento ser maior. A Q-17 (meu chefe está sempre disponível quando eu preciso dele) refere-se à disponibilidade do chefe

quando o colaborador precisa. Os colaboradores encontram-se satisfeitos devido à média ser 6,18. Isto significa que a chefia ajuda os colaboradores em situações que o cabe resolver ou ajudar. A Q-18 (os problemas na empresa são resolvidos de forma rápida e eficaz pelos gestores) menciona que os problemas que podem vir a acontecer decorrentes de entregas, suporte e problemas com clientes possuem atenção especial dos administradores. Sempre que algo acontece, o *motoboy* ou o cliente liga para a empresa e imediatamente os gestores buscarão uma forma de resolver o problema. A Q-29 (há liberdade de trabalhar ao ar livre sem a preocupação de supervisão direta da chefia) refere-se à liberdade que os colaboradores tem devido ao trabalho dos mesmos ser externo. Os colaboradores apreciam poder estar em vários lugares e trabalhar ao ar livre. Com isso o trabalhador adquire a responsabilidade das possíveis decisões tomadas sem a consulta a seus superiores. A Q-40 (a empresa trata seus funcionários com respeito) cita a opinião dos colaboradores com o modo em que a chefia e administração trata os seus colaboradores.

Observa-se que através das questões apresentadas na Figura 5, todas atingiram o nível de satisfação adequado, ou seja, satisfeito. A média da categoria Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias é de 6,12. Conclui-se que os colaboradores se encontram no grau satisfatório e deste modo a categoria está dentro dos parâmetros almejados pela empresa.

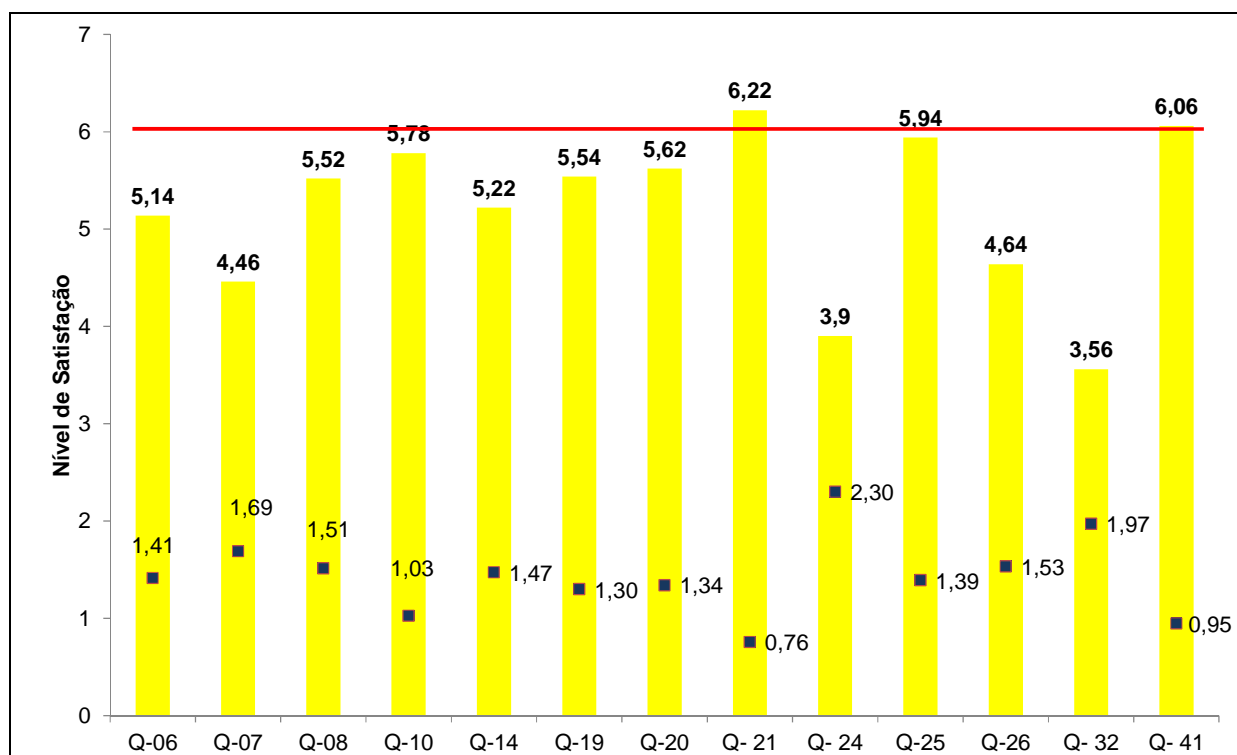
## **B.6) Relacionamento interpessoal**

O relacionamento interpessoal refere-se a uma influência mútua ou entre duas pessoas, grupos ou sistemas de diversas naturezas, de modo que a atividade de cada indivíduo esteja ligada a determinada pela atividade de outra pessoa. A influência deve ser recíproca, sendo que cada pessoa achama uma resposta física e até mesmo mental da outra pessoa. Assim sendo, o relacionamento interpessoal é formado pela sintonia que entusiasma e permitem a compreensão dos pessoas que determinam a atividade. (Chiavenato, 1991).

O relacionamento interpessoal é a interação entre dois ou mais indivíduos e até mesmo de um sistema de qualquer caráter. A atividade de uma pessoa é a continuação da atividade da outra. A influência é mútua, em que as pessoas buscam respostas físicas ou mentais nas outras pessoas. O objetivo geral de evidenciar o

relacionamento entre os demais colaboradores na organização. Este relacionamento pode ser grupal e intraorganizacional no ambiente de trabalho (RIZZATTI, 1995).

A categoria Relacionamento Interpessoal tem como objetivo a identificação do nível de satisfação dos colaboradores em relação a variáveis de relacionamento entre colegas de trabalho, chefia e clientes. Diante das informações apresentadas pelo gráfico da Figura 6 é possível identificar fatores que se referem ao relacionamento interpessoal.



**Figura 6:** Gráfico do nível de satisfação da categoria Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Legenda	
Q-06	Há coleguismo e amizade entre os colaboradores desta empresa
Q-07	Fofocas, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa
Q-08	Há igualdade no tratamento dado chefia em relação aos empregados
Q-10	O clima de trabalho da minha equipe é bom
Q-14	Existe atenção dos colaboradores ao executarem suas tarefas, para evitar erros, retrabalhos e reclamações de cliente e outros colaboradores
Q-19	Existe união e cooperação entre os colaboradores e áreas/departamentos para melhor realização das atividades

Continuação.

Continuação.

Legenda	
Q-20	As reuniões de trabalho são produtivas, periódicas e bem conduzidas, trazendo resultados efetivos
Q-21	O relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável
Q-24	As pessoas possuem um grande preconceito com a profissão de motoboy
Q-25	Os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento
Q-26	Os clientes usam de um bom tratamento para com os motoboys
Q-32	Os demais veículos como, carros e caminhões respeitam o nosso espaço
Q-41	Sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores

**Quadro 17:** Legenda da categoria Relacionamento Interpessoal.

**Fonte:**Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se que dentre os 13 (treze) itens apontados na Figura 6, apenas duas apresentam um grau de satisfação adequado. Os itens Q-21 (o relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável) com média 6,22 referem-se à relação de satisfação que o colaborador apresenta no fator relacionamento. As chefias e a administração buscam compreender e ajudar o colaborador no que for possível. Q-41 (sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores) também apresentou nível satisfatório. Os *motoboys* têm a liberdade de conversar com a chefia e oferecer opiniões para a melhoria dos serviços. Todas as opiniões são avaliadas e verificadas para a possível implantação na empresa.

As questões que apresentaram grau de satisfação levemente satisfeito são as Q-06, Q-08, Q10, Q14, Q19, Q20 e Q-25. A Q-06 (há coleguismo e amizade entre os colaboradores desta empresa) dentre as questões do nível 5 (cinco) levemente satisfeito, destaca-se pela menor média 5,14. Deste modo, pode-se observar que a relação de amizade e coleguismo não está como deveria entre os colaboradores. Apesar de estarem constantemente em contato, ainda ocorrem problemas com os mesmos. A Q-08 (há igualdade no tratamento dado chefia em relação aos empregados) demonstra que alguns colaboradores estão se sentindo injustiçados. A empresa possui um sistema de despacho onde não é possível dar a preferência para nenhum colaborador. Porém, os colaboradores que possuem tal desconfiança, são considerados os que não possuem agilidade e conhecimento o bastante e não cumprem os horários corretamente. A Q-10 (o clima de trabalho da minha equipe é bom refere-se ao clima em geral da empresa, ou seja, entre colaboradores da mesma função e administração. A Q-14 (existe atenção dos

colaboradores ao executarem suas tarefas, para evitar erros, retrabalhos e reclamações de cliente e outros colaboradores) menciona o cuidado que os colaboradores devem ter para que não ocorram problemas como a perda de clientes por mau comportamento de algum deles. Nestes casos a empresa costuma punir o colaborador que com advertência e até mesmo demissão. A Q-19 (existe união e cooperação entre os colaboradores e áreas/departamentos para melhor realização das atividades), assim como da questão anterior Q-14, diz respeito a colaborador agir com prudência ao atendimento aos clientes. A cada cliente perdido todos pagam devido às entregas serem aleatórias e assim as tendem a diminuir. A Q-20 (As reuniões de trabalho são produtivas, periódicas e bem conduzidas, trazendo resultados efetivos) refere-se às reuniões realizadas pela chefia. A empresa realiza reuniões a cada dois meses para tratar de assuntos que tratam da melhoria das atividades realizadas. Porém, devido à média 5,62 e pode-se observar que as reuniões devem ser executadas com mais frequência. Por fim, a Q-25 (os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento) com grau de satisfação levemente satisfeito está muito próximo ao grau satisfatório com média 5,94.

As questões Q-07 e Q-25 pertencem ao nível 4 (quatro), ou seja mais ou menos satisfeito. A Q-07 (focos, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa) retrata o relacionamento interpessoal na organização. Com média de 4,46 é possível observar que a relação de coleguismo e harmonia entre os funcionários da empresa não se encontra em sintonia. A Q-25 (os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento) refere-se aos colaboradores que possuem desconfiança com o processo de encaminhamento das corridas, pois é através delas que forma-se salário dos funcionários. A empresa enfatiza em todos os momentos, desde a entrevista com o *motoboy*, que o salário irá depender apenas do seu empenho.

Por fim, as questões Q-24 e Q-32 encontram-se no nível 3 (três), isto é, levemente insatisfeito. A Q-24 (As pessoas possuem um grande preconceito com a profissão de *motoboy*) com média 3,9 refere-se ao sentimento dos funcionários com o tratamento das pessoas. O preconceito com a profissão de *motoboy* é bastante antigo. Muitas pessoas não possuem educação com a categoria e muitos ainda mostram medo. Isto acontece devido à grande influência que as cidades grandes,

onde há muitos assaltos ocorrem com motociclistas. Além disso, a falta de respeito e educação com a categoria acaba tornando o mau relacionamento recíproco. Logicamente, algumas vezes os *motoboys* faltam com pessoas no trânsito e até mesmo clientes.

Por fim, é possível compreender que as questões que se referem à categoria Relacionamento interpessoal encontram-se abaixo do nível 5 (cinco), ou seja, grau de satisfação dos colaboradores está levemente satisfeitos. A média é de 5,2 e isso demonstra que o relacionamento interpessoal na visão dos próprios colaboradores da empresa necessita de uma melhora em diversos sentidos. Apenas as questões Q-21 (o relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável) e a Q-41 (sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores) encontram-se no nível satisfatório.

#### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após análise das categorias Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, Imagem e avaliação, Organização e condições de trabalho, Secessão político-administrativa e comportamento das chefias, Satisfação pessoal e Relacionamento interpessoal, é possível considerar particularidades de cada item.

Na categoria **Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos**, observa-se que os incentivos como, a disponibilidade de vales em dinheiro três vezes por semana dentro das perspectivas esperadas pela empresa. Este resultado obteve a maior média na categoria com 6,44. Isto significa que para o colaborador ter dinheiro para despesas pessoais sempre quando precisar, de acordo com seu faturamento é de extrema importância.

Assim como o fator anteriormente citado, o segundo item de maior média 6,36 superior ao nível satisfatório são as ordens de oficina e gasolina disponibilizadas pela empresa. Deste modo, devido às ordens oferecidas pela empresa, o colaborador não necessita utilizar do dinheiro dos vales para abastecimento e manutenção das motocicletas.

O item de menor média refere-se à compatibilidade dos valores de gasolina e oficina com 4,82. Esta insatisfação ocorre devido precisão de manutenção, na maioria dos casos semanal. Os valores das peças de motos



obtiveram um grande crescimento. Devido a este fator ocorre uma diminuição no valor total do salário, lembrando que o salário é por comissão.

Observa-se no fator com a média mais baixada categoria Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, é um item externo, ou seja, não depende da empresa promover mudanças. O fator com a média mais alta, que se refere aos vales em dinheiro disponibilizados pela empresa, é o fator onde os colaboradores encontram-se mais satisfeitos. Deste modo a empresa deve continuar disponibilizando estes valores para uma melhor motivação dos colaboradores.

Na categoria **Imagem e avaliação** as variáveis se encontraram em diversos níveis de satisfação, estando entre grau satisfeito, levemente satisfeito e levemente insatisfeito. Pode-se observar que o grau geral por trabalhar na empresa, que obteve a maior média, é satisfatório. Deste modo pode-se concluir que os colaboradores estão satisfeitos, apesar de todos os prós e contras citados na pesquisa. Deste modo, a empresa encontra-se positivamente avaliada pelos colaboradores neste quesito.

Um dos fatores que pode-se observar entre o grau levemente satisfeito é o sentimento dos colaboradores a respeito do reconhecimento da profissão de *motoboy*. Observa-se que os colaboradores não estão satisfeitos no item, devido até o ano de 2010 o ofício de *motoboy* não ser considerado uma profissão. Com o fim da clandestinidade e a recente legalização da profissão o fator ainda não se encontra no nível satisfatório.

O fator com menor nível satisfatório é referente o respeito dos clientes com medida (45x45) e peso 40 kg do baú de entrega. Os colaboradores encontram-se levemente insatisfeitos devido a um grande número de clientes insistirem em ultrapassarem os limites impostos por leis. A empresa sempre deixa o cliente ciente dos limites e no momento da conversa eles entendem, porém, ao entregador ir até o local para buscar a mercadoria e o cliente insiste com a entrega. Em muitos casos os clientes oferecem um valor a mais do que o tabelado. Porém, a empresa não permite o pagamento a mais e nem o deslocamento da entrega. Apesar de nos treinamentos e reuniões a empresa sempre insistir no assunto, os colaboradores para não perder a corrida acabam realizando entrega. Para que o assunto seja devidamente resolvido, os *motoboys* precisam seguir as normas proposta pela empresa e não exceder os limites permitidos por lei.

A categoria **Organização e condições de trabalho** obteve apenas uma questão com o grau satisfatório. Esta questão refere-se á organização geral da empresa e demonstra que os colaboradores estão satisfeitos. E empresa sempre buscou instituir a organização em todos os setores, sejam eles, o setor de despacho de encomendas, e administração. Portanto, a empresa precisa se manter organizada com o intuito de manter o nível de satisfação ideal, não apenas na visão dos colaboradores, mais também para os clientes.

O uso de equipamentos de segurança é um fator que se encontra no grau levemente satisfeito. Apesar da preocupação da empresa com a segurança dos funcionários, os mesmo não gostam de utilizar um dos equipamentos obrigatórios que é o colete refletivo. O uso dos equipamentos de segurança independe da vontade da empresa para mudar, devido á obrigatoriedade por lei. Como citado anteriormente, devido a Lei dos *motoboys* ser recente e com isso o uso dos equipamentos serem implantados há pouco tempo, os colaboradores precisam se acostumar com o uso obrigatório.

A questão onde é citado o grau de preocupação que o colaborador possui em deixar a motocicleta revisada para que não ocorram problemas no horário de trabalho obteve um nível de satisfação levemente satisfeito. Os colaboradores possuem os sábados livres para a manutenção das motocicletas. Entretanto, muitos dos *motoboys* acabam não realizando a manutenção, ocasionando a quebra em horário de trabalho. Para que o nível desta questão seja elevado, os colaboradores devem preocupar-se em revisar suas motocicletas nos horários ociosos.

As duas questões com nível de satisfação levemente insatisfeito são as condições das estradas e sinalização no trânsito. Esta questão independe da vontade da empresa e dos próprios colaboradores. Entretanto, para que a agilidade e segurança dos colaboradores, as estradas e as sinalizações de trânsito precisam estar em boas condições para a melhoria dos serviços da categoria.

Na categoria **Satisfação pessoal** apenas a questão referente ao sentimento do colaborador de sentir-se recompensado pelos serviços prestados obteve o nível satisfatório. A empresa busca sempre colaborar com o funcionário com os auxílios, vales e salário por comissão. O salário base do colaborador é baixo, equivale a R\$ 750,00. Com o salário por comissão os colaboradores têm a possibilidade de aumentar sua remuneração e sentir-se recompensados. Portanto, a

empresa deve continuar a promover benefícios que incentivam o colaborador para que os mesmos sintam-se compensados.

Os demais itens obtiveram média satisfatória de levemente satisfeito. Isto significa que para cada item deverá ocorrer uma mudança. O primeiro item que não alcançou grau satisfatório refere-se à justiça da remuneração do colaborador, em relação a seus colegas. O fator está no nível em questão devido ao pagamento por comissão. Muitos os colaboradores que não possuem conhecimento da cidade o suficiente e o cumprimento indevido dos horários não se encontram devidamente satisfeitos. A empresa sempre busca conversar com o colaborador e mostrar os números entre os *motoboys* que possuem o faturamento superior aos demais. No primeiro momento o funcionário afirma que entende, porém, segundo a pesquisa realizada a satisfação ainda não é geral com todos os colaboradores.

Os dois itens seguintes referem-se aos horários de começo e fim das atividades e a flexibilidade dos horários. O nível satisfatório não é o esperado devido a muitas vezes o funcionário passar do horário decorrente à realização de alguma entrega para longe. Observando esta dificuldade, a empresa permite que o colaborador compense estas horas no próximo dia. Por conta do trabalho por comissão, os *motoboys* acabam comparecendo no horário correto para não perder dinheiro.

A categoria **Sucessão Político-administrativa e comportamento das chefias** obteve em todas as suas médias níveis satisfatórios. O primeiro fator afirma que a empresa não induz seus funcionários a passar dos limites de velocidade e seguir as normas de trânsito. Com a Lei dos *motoboys* instituiu-se uma cláusula onde a empresa não pode incentivar os colaboradores a passar dos limites de velocidade e nem mesmo instituir premiações aos que obtiveram melhor desempenho. Anteriormente a empresa proporcionava ao melhor colaborador algum tipo de premiação, como por exemplo, vale gasolina ou óleo. Após a proibição, a empresa não realizou mais estas premiações. De acordo com a pesquisa, apesar do corte de premiação, os colaboradores não se sentiram lesados.

A o segundo fator se refere à disponibilidade da chefia para quando o colaborador precisar. Segundo a pesquisa os colaboradores estão contentes ao saber que seu chefe pode ajudar quando há precisão. A empresa deve continuar em sintonia com o colaborador para que os mesmos sintam a atenção que a empresa pode disponibilizar a eles.

Um fator que apresentou grau satisfatório é a questão onde os funcionários estão satisfeitos com a agilidade da administração ao resolver problemas. Quando ocorrem problemas em que o *motoboy* não pode resolver, ele entra em contato com a administração que busca imediatamente a solução do problema. Quanto com mais agilidade as problemas forem resolvidos, mais rapidamente o *motoboy* estará livre para outra entrega.

Um fator que traduz a opção do colaborador com a função de *motoboy* é a liberdade. Sem rotina, os funcionários sentem-se felizes e livres, sem a opção de estar trabalhando em um local fechado. Muitos colaboradores que trabalham atualmente na empresa, citam que não voltariam a trabalhar em uma empresa com um ambiente de trabalho fechado.

Finalmente, a última questão trata-se do grau de respeito que a empresa tem com seus colaboradores. Os funcionários encontram-se satisfeitos com a consideração oferecida pela empresa e o respeito a cada um deles. Deste modo, pode-se dizer que a categoria Satisfação pessoal encontra-se no nível satisfatório devido à atenção e reconhecimento oferecido pela empresa com seus funcionários.

Por fim, a categoria **Relacionamento interpessoal**, se destaca entre os outros grupos acima relatados, por obter o maior número de questões. Dentre os assuntos, apenas duas estão no nível satisfatório. A primeira questão onde cita o relacionamento com a chefia está no maior grau de satisfação. Isto significa que a chefia deve continuar oferecendo atenção e em alguns casos ajuda para que clima com os colaboradores permaneça agradável.

Na segunda questão onde cita a liberdade de reivindicar mudanças, os colaboradores também se encontram satisfeitos. Ao fim de todas as reuniões elaboradas pela empresa, é aberto um espaço para que o colaborador expresse suas reivindicações. Caso ocorram outras idéias para a mudança ou algum outro tipo de reivindicação fora do horário de reunião, o colaborador pode dirigir-se a sala da administração para repassar suas idéias.

Com o nível de levemente satisfeito destaca-se a questão referente ao coleguismo e amizade entre os colaboradores, que obteve sua média mais próxima ao nível mais ou menos satisfeito. Outra questão que está ligada ao fator está são as fofocas, mentiras, discussões e falsidades. A empresa sempre buscou oferecer e cobrar a amizade, o coleguismo e a conformidade dos colaboradores. Porém, segundo a pesquisa, os *motoboys* encontram-se descontentes com a situação.

Apesar de pertencerem à mesma profissão a harmonia entre os mesmos não vem atendendo as expectativas da empresa. Devido aos colaboradores estarem nas ruas a todo o tempo, a empresa não possui conhecimento de todos os desentendimentos que venham a acontecer.

Sobre a atenção dos colaboradores em executar bem e com atenção suas tarefas para que não ocorram reclamações verifica-se que de um modo geral, os trabalhadores estão encontrando problemas entre si. Em alguns casos de erro, o cliente acaba descontando nos outros colaboradores e até mesmo deixando de utilizar os serviços. Com isso pode vir a acontecer à diminuição do número de entregas prejudicando a todos.

Quanto às reuniões serem produtivas, periódicas e bem conduzidas, os colaboradores não se encontram no nível satisfatório. Observa-se que apesar da liberdade oferecida aos colaboradores para a reivindicação e resolução de demais problemas que venham a acontecer, os *motoboys* ainda sentem a necessidade de reuniões mais recorrentes.

Por fim, no fator do preconceito com a profissão de *motoboy* constata-se que os respondentes consideram o tratamento de algumas pessoas inadmissíveis. O preconceito ainda é um fato que ainda aborrece os colaboradores. As pessoas generalizam o mau comportamento de alguns *motoboys*, principalmente a influência das cidades grandes. A questão se encontra no nível mais ou menos satisfeito e isso significa que a imagem dos colaboradores, apesar da legalização da categoria, ainda causa preocupação nas pessoas. A mudança deve vir além da mudança do comportamento dos próprios *motoboys*, mais também das pessoas.

#### **4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, pode se verificar os fatores que podem influenciar no clima organizacional da empresa. Diante disso, a pesquisadora sugere algumas modificações na empresa com objetivo de aprimorar a satisfação dos colaboradores. Através da pesquisa, foram identificados fatores que se encontram adequados e outros não favoráveis. Deste modo, para melhorar o clima organizacional da empresa Junior Express Ltda, recomenda-se a observação dos seguintes fatores:

- a) Intensificação dos treinamentos para os novos colaboradores e os que já trabalham na empresa;
- b) Procurar obter parcerias com postos de combustíveis e lojas de moto peças para promover descontos para os *motoboys*;
- c) Proporcionar aos colaboradores incentivos que ofereçam o sentimento de reconhecimento da profissão;
- d) Reaver preços da tabela de entregas e valores de locais de maior distância;
- e) Conscientizar os colaboradores que as condições climáticas fazem parte da profissão, já que não é possível parar as atividades em dias de chuva ou temperaturas elevadas;
- f) Promover uma reunião com os clientes que insistem em abusar no peso e dimensões do baú de entrega e explicar os riscos que o *motoboy* e a mercadoria correm;
- g) Elaborar palestras aos colaboradores sobre o uso e importância dos equipamentos de segurança;
- h) Conscientizar o colaborador de que a revisão realizada semanalmente das motocicletas evita possíveis problemas em horário de trabalho;
- i) Reavaliar o sistema de remuneração em termos de mercado;
- j) Verificar a possibilidade de dias de folga para compensar as horas extras;
- k) Desenvolver mecanismos que permitem a motivação e entusiasmo dos colaboradores;
- l) Oferecer aos colaboradores as opções de trabalhar com salário fixo ou por comissão;
- m) Intensificar a entrega de tabela de preços para os clientes para aumentar o volume de trabalho;
- n) Ministrando cursos e palestras para aperfeiçoar o relacionamento interpessoal entre os trabalhadores, promovendo assim a amizade, o companheirismo e a integração dos colaboradores;
- o) Reavaliar o tratamento da chefia para com os empregados;
- p) Realizar reuniões em um menor período de tempo.

Diante da pesquisa realizada, verificou-se que as médias das categorias apresentadas encontram-se no nível 5 (cinco) com exceção da categoria Sucessão

Político-administrativa e comportamento das chefias com média 6 (seis) satisfatória. Assim sendo, a pesquisadora possui a responsabilidade de apresentar ao diretor da empresa as propostas de melhorias anteriormente citadas. Deste modo, para que as mudanças ocorram, cabe ao diretor a decisão de implantação das sugestões apresentadas. Com isso a pesquisadora deixa a cargo da empresa a verificação, análise das propostas e a viabilidade da implantação das sugestões.

## 5 CONCLUSÃO

Depois de realizados os devidos estudos para a elaboração que abrangeu este trabalho, partindo de seu desenvolvimento, logo foram realizados dois instrumentos de pesquisa, aplicação da pesquisa de campo, tabulação dos dados e por fim análise dos resultados. Com os devidos processos a pesquisadora pôde aperfeiçoar seus conhecimentos a respeito da área de Recursos Humanos, já que o trabalho baseou-se em estudos através de livros e artigos relacionados à área. Através do trabalho realizado, a pesquisadora pôde verificar a importância do estudo para o clima organizacional da empresa em questão e o quanto pode ser benéfica a implantação dos estudos na organização.

O presente estudo teve como seu principal objetivo a análise e percepção dos colaboradores diante dos fatores que influenciam positivamente e negativamente a qualidade do clima organizacional na empresa. Com este objetivo, a pesquisadora iniciou a análise com a utilização da pesquisa bibliográfica, onde consultou a teoria de diversos autores relacionados ao clima organizacional. Entretanto, os métodos de clima organizacional por não possuírem livros, foram encontrados em artigos e dissertações.

Assim sendo, no início deste trabalho, foram estabelecidos objetivos específicos que seriam alcançados no decorrer do estudo, sejam eles: **Identificar os fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários da empresa:** Os fatores foram identificados através do primeiro instrumento de pesquisa, através de um questionário aplicado pela pesquisadora aos colaboradores na função do *motoboy*, onde foi solicitado aos respondentes cinco fatores positivos e cinco negativos que influenciam na satisfação no ambiente de trabalho. Através destes fatores foi elaborado o segundo instrumento de pesquisa. **Medir o nível de satisfação sobre os fatores identificados:** O segundo instrumento foi realizado através de um questionário aplicado aos colaboradores da empresa, que tiveram embasamento a partir do primeiro questionário. Os fatores foram relacionados às categorias dos métodos dos autores estudados. **Identificar fatores que causam satisfação e insatisfação dos colaboradores:** Diante dos níveis de satisfação constatados anteriormente, foi possível identificar os fatores considerados favoráveis e não-favoráveis para a qualidade do clima organizacional. Através dos resultados obtidos com a pesquisa. **Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos**



**na pesquisa:** Após a identificação e análise dos dados, foi possível a verificação dos fatores favoráveis e não-favoráveis do clima organizacional da empresa. Deste modo, a pesquisadora pôde propor sugestões de melhorias, para que o nível de satisfação dos colaboradores da empresa.

Diante dos resultados da pesquisa realizada, verificou-se que a relação entre a chefia e colaboradores no quesito clima organizacional é relativamente boa. Pode-se destacar a atenção do superior para com os funcionários e a importância deste fator para os mesmos, já que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte os colaboradores têm a possibilidade de contato com a chefia sempre que necessitam.

Entretanto, o clima organizacional com relação aos colaboradores da empresa da mesma função necessita de uma atenção especial. Pode-se evidenciar um nível de descontentamento com o quesito relacionamento interpessoal, pois, segundo a pesquisa, está fora dos parâmetros em que a empresa espera obter, ou seja, o bom relacionamento interpessoal como o coleguismo e amizade entre os funcionários. Além dos fatores que pertencem ao relacionamento interpessoal interno, o preconceito com a profissão de *motoboy* e desrespeito por parte clientes com os entregadores são problemas que devem ser melhorados.

No entanto, existem outras questões indicadas durante a pesquisa que convém destacar. Alguns aspectos internos a empresa, como o não contentamento dos colaboradores a respeito dos treinamentos realizados, incompatibilidade da tabela de preços com alguns locais atendidos, remuneração, critérios de pagamento por comissão e problemas na carga horária e falta de reuniões periódicas.

Assim sendo, o presente trabalho proporcionou à pesquisadora contribuições expressivas sobre Recursos humanos que é uma área muito importante da Administração de Empresas. Deste modo, a pesquisadora acredita que a formação no curso e a conclusão do presente estudo possibilitaram a obtenção de grandes avanços como profissional. Além disso, o trabalho permitiu a empresa Junior Express de Criciúma-SC a conhecer e entender seus colaboradores.

Aos futuros pesquisadores de clima organizacional, a pesquisadora aconselha a elaboração de perguntas que realmente possuem relevância, para que o estudo se torne bem definido e completo. Recomenda-se também, aos futuros pesquisadores a não medirem esforços para procurar novos métodos de clima existentes somente em artigos.

Por fim, o resultado do trabalho será disponibilizado a todos os colaboradores da empresa, para que os mesmo possam perceber a credibilidade da pesquisa. Para a administração e chefia o trabalho permite a reavaliação da empresa em seus procedimento se reavaliem ruas ações e comportamentos.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 3.ed Porto Alegre: AGE, 1999

\_\_\_\_\_; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 569 p.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 1995. v.2 212p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** edição compacta. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1981.

CORRÊA, Henrique Luiz. . **Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2003. 157 p.

CURY, Augusto. . **Treinando a emoção para ser feliz: nunca a auto-estima foi tão cultivada no solo da vida!**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2007. 182 p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, [2003]. 151 p.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1969. 339 p.

GILBERTO, Almeida dos Santos (São Paulo). **O representante da categoria**. Disponível em: <<http://www.sindimotosp.com.br/sindimotosp/>>. Acesso em: 12 out. 2010.

GILBERTO, Almeida dos Santos (São Paulo). **Dados do Setor**. Disponível em: <<http://abraciclo.com.br/>>. Acesso em: 12 out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.  
HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Ed. Nobel, 2000. 61 p.

GODOY, Arilda S., **Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a, p.57-63.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17 ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 2001. 180 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2.ed São Paulo: Atlas, 1989. 183 p

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990. 243 p

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R. e ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of Logistics Management**. Nova York: Ed. McGraw-Hill, 1998.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Thomson, 2003. 217 p

LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional** leituras selecionadas. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

MATOS, Antonio Carlos de. **Prestação de serviços moto-boy**. Brasília, 04/2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 02/10/2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 521 p

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**.2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004. 508 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**.9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SBRAGIA, Robert. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração. São Paulo, V. 18, n.2, p. 30-9, abr/jun., 1983.

SETCESP (São Paulo) (Org.). **A história do Moto Frete no Brasil**. Disponível em: <<http://www.setcesp.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2010.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward.**Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994.

SETSER, Sindicato das Empresas de Tele Serviços e Entregas Rápidas do Rio Grande do Sul - **Convenção Coletiva de Trabalho 2008-2009**. Disponível na internet <<http://www.setser.com.br/site/index.php?tipo=3&cod=1> > acesso em 14 de setembro de 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Ed. rev. e atual, 6. tir São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

## APÊNDICE

**APÊNDICE 1:** Primeiro questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA**  
**FRANCIELE DE SOUZA DIAS**

Este questionário trata-se de uma pesquisa para buscar respostas sobre “o nível de satisfação dos motoboys de uma empresa de tele entrega localizada no município de Criciúma- SC, sobre a qualidade do clima organizacional”.

Prezado colaborador (a), este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

- a) Cite cinco fatores que influenciam **positivamente** na sua satisfação no seu ambiente de trabalho:

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

- b) Cite cinco fatores que influenciam **negativamente** na sua satisfação no seu ambiente de trabalho:

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

Obrigada pela colaboração.

Atenciosamente

Franciele de Souza Dias



## APÊNDICE 2: Segundo questionário aplicado aos colaboradores da empresa.



Criciúma, 15 de agosto de 2011.  
**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA**  
**FRANCIELE SOUZA DIAS**



Este questionário refere-se a uma pesquisa realizada para buscar respostas sobre “O nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motoboy na empresa Junior Express Ltda, empresa de Tele entrega, situada no município de Criciúma, SC”.

Prezado colaborador, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Deste modo, pede-se que você seja sincero ao responder as questões abaixo. Lembrando assim que sua participação é de suma importância para os resultados da seguinte pesquisa.

ASSINALE COM UM X O CAMPO QUE MELHOR CORRESPONDE AO SEU SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO, OU SEJA, COMO VOCÊ SE SENTE COM RELAÇÃO AOS FATORES ABAIXO:		NÍVEL DE SATISFAÇÃO						
		MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	LEVEMENTE INSATISFEITO	MAIS OU MENOS SATISFEITO	LEVEMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1	A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas	1	2	3	4	5	6	7
2	Recebo meu pagamento em dia	1	2	3	4	5	6	7
3	Considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço	1	2	3	4	5	6	7
4	Tenho flexibilidade diante dos horários que são estabelecidos pela empresa	1	2	3	4	5	6	7
5	Os sistemas de carona são de grande importância para o aumento de nosso salário	1	2	3	4	5	6	7
6	Há coleguismo e amizade entre os colaboradores desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
7	Fofocas, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa	1	2	3	4	5	6	7
8	Há igualdade no tratamento dado chefia em relação aos empregados	1	2	3	4	5	6	7
9	Sinto-me recompensado pelo trabalho que realizo nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10	O clima de trabalho da minha equipe é bom	1	2	3	4	5	6	7
11	Trabalho com entusiasmo, dedicação e motivação nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12	Esta empresa não induz os funcionários a passar dos limites de velocidade estabelecidos pelas leis de trânsito	1	2	3	4	5	6	7
13	Meu volume de trabalho é adequado na função que realizo	1	2	3	4	5	6	7
14	Existe atenção dos colaboradores ao executarem suas tarefas, para evitar erros, retrabalhos e reclamações de cliente e outros colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
15	A imagem da empresa é boa perante os trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7
16	As pessoas que já trabalham nesta instituição recebem treinamento para a realização das atividades que compete á função	1	2	3	4	5	6	7
17	Meu chefe está sempre disponível quando eu preciso dele	1	2	3	4	5	6	7
18	Os problemas na empresa são resolvidos de forma rápida e eficaz pelos gestores	1	2	3	4	5	6	7
19	Existe união e cooperação entre os colaboradores e áreas/departamentos para melhor realização das atividades	1	2	3	4	5	6	7
		<b>NÍVEL DE</b>						

<p>➤ ASSINALE COM UM X O CAMPO QUE MELHOR CORRESPONDE AO SEU SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO, OU SEJA, COMO VOCÊ SE SENTE COM RELAÇÃO AOS FATORES ABAIXO:</p>		SATISFAÇÃO						
		MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	LEVEMENTE INSATISFEITO	MAIS OU MENOS SATISFEITO	LEVEMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
20	As reuniões de trabalho são produtivas, periódicas e bem conduzidas, trazendo resultados efetivos	1	2	3	4	5	6	7
21	O relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável	1	2	3	4	5	6	7
22	Salário por comissão é mais justo para quem tem mais empenho	1	2	3	4	5	6	7
23	Sou reconhecido na minha profissão	1	2	3	4	5	6	7
24	As pessoas possuem um grande preconceito com a profissão de motoboy	1	2	3	4	5	6	7
25	Os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento	1	2	3	4	5	6	7
26	Os clientes usam de um bom tratamento para com os motoboys	1	2	3	4	5	6	7
37	Considero a empresa em geral bem organizada	1	2	3	4	5	6	7
38	A tabela de preços é compatível com os lugares atendidos	1	2	3	4	5	6	7
29	Há liberdade de trabalhar ao ar livre sem a preocupação de supervisão direta da chefia	1	2	3	4	5	6	7
30	A condição das estradas são boas	1	2	3	4	5	6	7
31	O trânsito da região é organizado e sinalizado	1	2	3	4	5	6	7
32	Os demais veículos como, carros e caminhões respeitam o nosso espaço	1	2	3	4	5	6	7
33	A empresa realiza prestações de contas diárias	1	2	3	4	5	6	7
34	Os valores de manutenção e gasolina são compatíveis	1	2	3	4	5	6	7
35	Sempre que preciso, a empresa disponibiliza vales em dinheiro	1	2	3	4	5	6	7
36	O uso dos equipamentos de EPIs (mata-cachorro, antena corta-pipas, colete refletivo, faixa no baú e no capacete) são de grande importância para a minha segurança	1	2	3	4	5	6	7
37	Sempre quando preciso, são disponibilizadas ordens de oficina e gasolina	1	2	3	4	5	6	7
38	Não há problemas na realização das entregas nos dias de chuva, temperatura baixa ou muito alta	1	2	3	4	5	6	7
39	Não existem diferenças salariais entre os colaboradores que realmente trabalham	1	2	3	4	5	6	7
40	A empresa trata seus funcionários com respeito	1	2	3	4	5	6	7
41	Sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores	1	2	3	4	5	6	7
42	Os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar	1	2	3	4	5	6	7
43	A empresa proporciona treinamentos com os novos funcionários para que possam entender os processos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
44	Procuro deixar a motocicleta sempre revisada para que não ocorram problemas em horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
45	Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa	1	2	3	4	5	6	7

➤ Marque com X a alternativa que mais se encaixa em seu perfil:

**1-Idade:**

- De 21 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos

**2-Estado civil:**

- Solteiro
- Casado
- Concubinado
- Divorciado
- Viúvo

**3-Escolaridade:**

- Ensino básico
- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Ensino superior

**4-Há quanto tempo trabalha na empresa:**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 6 anos
- Mais de 6 anos

**5-Como se imagina daqui a 2 anos:**

- Trabalhando na empresa no mesmo cargo
- Trabalhando na empresa em um cargo melhor
- Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo
- Trabalhando em outra empresa em um cargo melhor
- Trabalhando por conta própria

Muito obrigada por sua colaboração!

Franciele Souza Dias.

Criciúma, 26 setembro de 2011.

**APÊNDICE 4:** Solicitação de questionário aos colaboradores da extensão.

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**INSTRUÇÕES PARA QUESTIONÁRIO**  
**FRANCIELE SOUZA DIAS**

Venho por meio deste documento, pedir a cooperação dos funcionários da empresa Junior Express extensão Içara - SC para responderem aos questionários que irá chegar no próximo malote. Peço a colaboração de todos para poder realizar a pesquisa do Trabalho de conclusão de curso que necessito executar. Não é necessária a identificação nos questionários, por isso peço que respondam o que realmente pensam sem preocupações.

Muito obrigada por sua colaboração!

Franciele Souza Dias.

Criciúma, 26 setembro de 2011.

**APÊNDICE 5:**Tabela de médias dos fatores do questionário

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>
A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas	5,7
Recebo meu pagamento em dia	6,32
Considero que o horário estabelecido pela empresa para o início e fim das minhas atividades é o mais adequado para a função que exerço	5,68
Tenho flexibilidade diante dos horários que são estabelecidos pela empresa	5,82
Os sistemas de carona são de grande importância para o aumento de nosso salário	6,02
Há coleguismo e amizade entre os colaboradores desta empresa	5,14
Fofocas, mentiras, discussões e falsidades não fazem parte das relações entre os colaboradores da empresa	4,46
Há igualdade no tratamento dado chefia em relação aos empregados	5,52
Sinto-me recompensado pelo trabalho que realizo nesta empresa	6,16
O clima de trabalho da minha equipe é bom	5,76
Trabalho com entusiasmo, dedicação e motivação nesta empresa	5,62
Esta empresa não induz os funcionários a passar dos limites de velocidade estabelecidos pelas lês de trânsito	6,14
Meu volume de trabalho é adequado na função que realizo	5,04
Existe atenção dos colaboradores ao executarem suas tarefas, para evitar erros, retrabalhos e reclamações de cliente e outros colaboradores	5,22
A imagem da empresa é boa perante os trabalhadores	6,28
As pessoas que já trabalham nesta instituição recebem treinamento para a realização das atividades que compete á função	5,78
Meu chefe está sempre disponível quando eu preciso dele	6,18
Os problemas na empresa são resolvidos de forma rápida e eficaz pelos gestores	6,02
Existe união e cooperação entre os colaboradores e áreas/departamentos para melhor realização das atividades	5,54
As reuniões de trabalho são produtivas, periódicas e bem conduzidas, trazendo resultados efetivos	5,62
O relacionamento entre chefe e colegas de trabalho é considerado agradável	6,22
Salário por comissão é mais justo para quem tem mais empenho	6,16
Sou reconhecido na minha profissão	5,04
As pessoas possuem um grande preconceito com a profissão de motoboy	3,9
Os critérios para o pagamento de comissão são claros e públicos aos trabalhadores, sendo que não há privilégios no ato do pagamento	5,94
Os clientes usam de um bom tratamento para com os motoboys	4,64
Considero a empresa em geral bem organizada	6,28
A tabela de preços é compatível com os lugares atendidos	5,64
Há liberdade de trabalhar ao ar livre sem a preocupação de supervisão direta da chefia	6,08
A condição das estradas é boa	3,96
O trânsito da região é organizado e sinalizado	3,68
Os demais veículos como, carros e caminhões respeitam o nosso espaço	5,56
A empresa realiza prestações de contas diárias	6,18
Os valores de manutenção e gasolina são compatíveis	4,82
Sempre que preciso, a empresa disponibiliza vales em dinheiro	6,44
O uso dos equipamentos de EPIs (mata-cachorro, antena corta-pipas, colete refletivo, faixa no baú e no capacete) são de grande importância para a minha segurança	5,86
Sempre quando preciso, são disponibilizadas ordens de oficina e gasolina	6,36
Não á problemas na realização das entregas nos dias de chuva, temperatura baixa ou	4,48

muito alta	
Não existem diferenças salariais entre os colaboradores que realmente trabalham	5,84
A empresa trata seus funcionários com respeito	6,2
Sempre que tenho alguma reivindicação, tenho liberdade de conversar com meus superiores	6,06
Os clientes respeitam o limite de peso que cada baú pode transportar	3,86
A empresa proporciona treinamentos com os novos funcionários para que possam entender os processos da empresa	5,96
Procuro deixar a motocicleta sempre revisada para que não ocorram problemas em horário de trabalho	5,46
Grau de satisfação geral por trabalhar na empresa	6,42