

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**CAMILA ALVES MARTINS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE**  
**TRANSPORTE E TURISMO PAWITUR LTDA**

**CARAZINHO**

**2016**

**CAMILA ALVES MARTINS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE  
TRANSPORTE E TURISMO PAWITUR LTDA**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck.

**CARAZINHO**

**2016**

**CAMILA ALVES MARTINS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE  
TRANSPORTE E TURISMO PAWITUR LTDA**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF - Orientador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

**CARAZINHO**

**2016**

Aos meus pais Ana e Silas  
e ao meu esposo Gabriel  
pelo incentivo e pela paciência.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me guiar, iluminar, pela força, pela coragem e por me proteger todos os dias de minha vida.

Aos meus pais Ana Maria Alves Martins e Silas da Silva Martins, fonte inesgotável de amor e companheirismo, os quais sempre estiveram presentes em minha vida, ensinando que nunca se deve desistir de nossos objetivos, pois não mediram esforços para me incentivar ao longo desta caminhada. Agradeço todos os dias por ter recebido a benção de tê-los como meus pais e que sem dúvida são os melhores, e essa vitória é de vocês.

Ao meu esposo Gabriel Flores Bernardes, pelo amor e compreensão oferecidos nesta etapa de minha vida, a qual exigiu muita paciência e ausência em vários momentos dedicados ao estudo.

A Universidade de Passo Fundo e, em especial a Coordenação do Curso de Administração, como também aos funcionários do Campus de Carazinho que sempre estiveram dispostos a ajudar no que fosse preciso.

Aos professores, por terem trazido o melhor de si em cada aula, além de ensino, orientaram-me a crescer como pessoa e aprender a lidar com a diversidade de comportamentos diferenciados.

Um agradecimento especial ao orientador Nelson Germano Beck, pelo apoio, atenção e pelo pontual acompanhamento no desenvolvimento deste trabalho.

A Pawitur Ltda., da cidade de Não-Me-Toque e aos seus colaboradores pela contribuição ao estudo e pela disponibilidade e presteza no fornecimento dos dados necessários à execução do trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta no desenvolvimento do estudo, o meu muitíssimo obrigado!

“Tudo tem seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.”

Eclesiastes 3:1.

## RESUMO

MARTINS, Camila Alves. **Satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda.** Carazinho, 2016. 83 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O presente estudo teve como objetivo geral medir o grau de satisfação dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda. Os objetivos específicos foram: medir o grau de satisfação dos colaboradores; identificar os fatores de satisfação e insatisfação destes colaboradores; e propor sugestões de melhorias a partir dos resultados obtidos na pesquisa. Para a realização da pesquisa foi feito um estudo bibliográfico sobre satisfação no trabalho, gestão de pessoas e teoria dos dois fatores. Com relação à metodologia utilizada foi realizada pesquisa descritiva, através da abordagem quantitativa, do tipo estudo de caso, junto aos colaboradores da referida empresa. A coleta de dados foi efetuada através de um questionário contemplando respostas de múltipla escolha e questões abertas, aplicado de forma intencional e por acessibilidade, entre a amostragem. As sete primeiras questões de múltipla escolha referem-se ao perfil dos colaboradores, em seguida apresenta-se as quarenta e duas questões de múltipla escolha que corresponde aos Fatores Extrínsecos e Fatores intrínsecos propostos por Herzberg, as mesmas são subdivididas em três fatores intrínsecos; trabalho em si, reconhecimento e progresso profissional. Já os fatores extrínsecos são subdivididos em quatro fatores; normas da empresa, condições de trabalho, relações com chefias e salário. Em seguida, duas questões abertas abordando: o que deixa mais satisfeito no trabalho; e o que deixa mais insatisfeito no trabalho. Diante dos dados analisados, foi possível identificar que os colaboradores estão satisfeitos em quase todos os aspectos analisados, mas que não estão muito satisfeitos com o salário, progresso profissional, a desorganização da chefia em relação as viagens e as críticas negativas que os funcionários recebem. Assim, foram feitas algumas sugestões de melhorias para que a empresa possa elevar o grau de satisfação de seus colaboradores.

**Palavras chaves:** Fatores Extrínsecos. Fatores Intrínsecos. Colaboradores. Satisfação. Insatisfação.

## ABSTRACT

MARTINS, Camila Alves. **Employee satisfaction survey at Empresa de Transporte e Turismo Pawitur Ltda.** Carazinho. 2016. 83 f. Supervised Internship (Business Course). UPF, 2016.

This study aimed to measure the degree of satisfaction of transport company employees and tourism Pawitur Ltda. The specific objectives were to measure the degree of employee satisfaction; identify the factors of satisfaction and dissatisfaction of these employees; and propose suggestions for improvements from the results obtained in the research. For starters a bibliographic study on employee satisfaction, human resources management and theory of two factors was conducted. As far as methodology goes, a descriptive research conducted by quantitative approach was conducted along the employees of such company. Data collection was held through a questionnaire covering multiple choice answers and open questions, applied intentionally and accessibility, between a sample of the population. The first seven multiple-choice questions aimed to build a profile of the employees, then the following forty two multiple-choice questions correspond to extrinsic and intrinsic factor proposed by Herzberg, which are divided into three intrinsic factors; work itself, recognition and professional advancement. As for the extrinsic factors they were subdivided into four factors; Company standards, working conditions, relationships with management and income. Then, two open questions addressed: what makes you more satisfied at your work place; and gets you most dissatisfied at your work place. Through the analyzed data, it was possible to identify that employees are satisfied in almost all aspects analyzed, but are not very satisfied with their income, professional advancement, the chaotic management regarding travel and negative criticism that employees receive. From such findings, suggestions for improvement were built in order to raise the level of satisfaction of its employees.

**Keywords:** Herzberg Extrinsic Factors, Herzberg Intrinsic Factors, Employees, Satisfaction, Desatisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio I .....	17
Figura 2 – Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio II.....	18
Figura 3 – Processos básicos de gestão de pessoas .....	21
Figura 4 – Componentes de uma atitude .....	33
Figura 5 – Alguns elementos relacionados à satisfação pessoal .....	34
Figura 6 – Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	38
Figura 7 – Níveis da Cultura Organizacional .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos colaboradores da Pawitur Ltda.....	54
Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos colaboradores .....	55
Gráfico 3 –Faixa etária dos colaboradores .....	56
Gráfico 4 – Estado civil dos colaboradores .....	57
Gráfico 5 – Número de filhos dos colaboradores .....	57
Gráfico 6 – Tempo de trabalho na empresa.....	58
Gráfico 7 – Renda Mensal dos colaboradores .....	59
Gráfico 8 – Trabalho em si .....	60
Gráfico 9 – Reconhecimento .....	61
Gráfico 10 – Progresso Profissional .....	62
Gráfico 11 – Normas da Empresa.....	64
Gráfico 12 – Condições de Trabalho .....	65
Gráfico 13 – Relações com chefias .....	66
Gráfico 14 – Salário.....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- CO - Comportamento Organizacional
- PLR - Plano de participação nos lucros e resultados
- QVT - Qualidade de vida no trabalho
- RH - Recursos Humanos
- T&D - Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	19
2.3 OS SEIS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	21
<b>2.3.1 Processos de agregar pessoas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 Processos de aplicar pessoas .....</b>	<b>22</b>
2.3.2.1 <i>Avaliação do desempenho humano .....</i>	22
<b>2.3.3 Processos de recompensar pessoas .....</b>	<b>24</b>
2.3.3.1 <i>Remuneração .....</i>	25
2.3.3.2 <i>Programas de incentivos .....</i>	26
2.3.3.3 <i>Benefício e serviços sociais .....</i>	27
<b>2.3.4 Processos de desenvolver pessoas.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5 Processos de manter pessoas.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.6 Processos de monitorar pessoas .....</b>	<b>31</b>
2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	32
2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES .....	35
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	39
2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	47
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	47
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	48
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	49

<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	52
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	54
<b>4.2.1 Perfil dos colaboradores.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2 Resultados e análises dos dados da pesquisa.....</b>	<b>59</b>
4.2.2.1 <i>Fatores intrínsecos: Trabalho em si.....</i>	<i>60</i>
4.2.2.2 <i>Fatores intrínsecos: Reconhecimento .....</i>	<i>61</i>
4.2.2.3 <i>Fatores intrínsecos: Progresso profissional .....</i>	<i>62</i>
4.2.2.4 <i>Fatores extrínsecos: Normas da empresa .....</i>	<i>64</i>
4.2.2.5 <i>Fatores extrínsecos: Condições de trabalho.....</i>	<i>65</i>
4.2.2.6 <i>Fatores extrínsecos: Relações com chefias.....</i>	<i>66</i>
4.2.2.7 <i>Fatores extrínsecos: Salário.....</i>	<i>67</i>
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNCIDE A – ENTREVISTA QUANTITATIVA.....</b>	<b>79</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

No cenário vigente de rápidas e profundas mudanças políticas, econômicas, sociais e humanas, as organizações precisam ser cada vez mais competitivas e produtivas. Assim, a preocupação com o trabalho individual passa a ser relevante, uma vez que o fator humano está inserido na empresa como um todo.

À medida que se percebeu a importância das pessoas nas empresas, os fatores relacionados ao bem estar do trabalhador bem como ao aumento do seu desempenho passam a ser foco nas organizações. Além disso, a atenção às necessidades dos funcionários passa a ser condição primordial para um bom andamento dos processos de trabalho, uma vez que a busca pelo atendimento das necessidades individuais impulsionam as pessoas a agir.

A satisfação humana tornou-se objeto de muitas investigações, tanto por parte dos cientistas comportamentais como dos próprios administradores, preocupados em conciliar a satisfação dos indivíduos com a maior produtividade da organização. Ao longo do século XX, muitas pesquisas sobre satisfação foram realizadas, e diversas teorias foram elaboradas sobre o tema, algumas utilizadas até os dias de hoje, sobretudo no ambiente empresarial. Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a mesma determinou a existência de fatores intrínsecos e extrínsecos como influenciadores da satisfação. Nesta pesquisa o embasamento teórico é fundamentado, principalmente, na obra de Frederick Herzberg.

Na atualidade, todos os setores da economia buscam maior produtividade com eficiência e qualidade. No setor de turismo especificamente, a concorrência exige que as empresas estejam cada vez mais preparadas e adequadas as novas exigências dos consumidores. Grande parte dos serviços oferecidos pelas empresas de turismo e transporte são muito similares, fazendo com que a atuação do trabalhador que presta o serviço de transporte junto ao consumidor seja o diferencial para a escolha da organização pelos indivíduos.

Através da observação dos dados tabulados na pesquisa realizada na empresa Pawitur, prevaleceu a satisfação dos funcionários, nos mostrando que há um bom clima organizacional na empresa, e que há participação dos gestores para o sucesso da mesma, porém, como em qualquer organização houve alguns fatores de insatisfação que obtiveram uma atenção maior.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A procura por profissionais qualificados está se tornando cada vez mais exigida por gestores dentro das empresas, pois toda e qualquer organização, seja de pequeno ou grande porte, está direcionada no lucro e no trabalho bem-apresentado. Desta forma, as empresas costumam cobrar muito de seus empregados através de produtividade, obtenção de metas, rapidez, agilidade, qualidade no trabalho prestado, reconhecimento junto à sociedade, dentre outros. No entanto para que isso aconteça é necessário manter os colaboradores motivados, que estejam satisfeitos com o ambiente interno de trabalho e que possam atender as necessidades individuais de cada um que faz parte da organização.

A empresa em estudo trata-se de uma prestadora de serviços de transportes de pequeno porte. Esta organização chama-se Pawitur, empresa que atua no ramo de transporte coletivo e rodoviário, composta por 09 colaboradores diretos, 1 colaborador terceirizado e 02 gestores.

Considera-se importante o estudo nesta área, pois diversas organizações se deparam com esse problema atualmente. O estudo justifica-se por abordar um tema de relevância nas empresas, procurando identificar as satisfações e necessidades dos colaboradores, para assim obter melhorias e sugestões que possam contribuir para o sucesso da organização estudada.

É necessário ressaltar então que reconhecer o trabalho feito pelo colaborador é uma das maneiras de motivá-lo e fazer com que se sinta satisfeito, resultando em um bom relacionamento interno e externo, no aumento das vendas, no reconhecimento na sociedade e conseqüentemente no sucesso da empresa.

Pode-se entender que a elaboração da pesquisa é viável, pois a organização mostrou-se interessada em identificar os possíveis motivos que podem levar a satisfação e insatisfação dos seus colaboradores, deste modo se prontificando a fornecer informações para o auxílio deste estudo.

Por fim, o proposto estudo vem ao encontro disso, e busca responder, através de uma pesquisa a seguinte questão: **Qual o grau de satisfação dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda., localizada no município de Não-Me-Toque/RS?**

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo geral:**

Medir o grau de satisfação dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Medir o grau de satisfação dos colaboradores;
- Identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores;
- Propor sugestões de melhorias para a empresa, a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, será desenvolvida a fundamentação teórica, dividida em sete partes, as quais se dividem em subtítulos que servem para fundamentar e conceituar os traços relevantes.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho. Existem quatro aspectos importantes dentro do comportamento organizacional que são: o comportamento humano é baseado no que se percebe, as pessoas são diferentes entre si, as pessoas não se comportam ao acaso, existem diferentes formas de influenciar o ser humano (FRANÇA, 2006).

O comportamento organizacional focaliza comportamentos observáveis, mas, também trata de ações internas do indivíduo, as quais acompanham suas ações externas (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em seu ambiente de trabalho, pode-se dizer que sua função é a de prever, explicar, compreender e moldar o comportamento humano nas empresas, essa análise constitui o campo de estudo do comportamento organizacional (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), O Comportamento Organizacional (CO) é:

um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 7).

Além disso, Robbins, Judge e Sobral (2010) ressalta, que o campo de estudo do comportamento organizacional são: indivíduos, grupos e estrutura.

Ainda de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), em síntese o comportamento organizacional analisa sobre o que as pessoas praticam na empresa e de como essa conduta compromete o desempenho organizacional.

A área do comportamento organizacional aplica vários princípios e mecanismos das ciências comportamentais e sociais, como a psicologia, sociologia, ciência política e antropologia, pois todas essas ciências são importantes para o entendimento do comportamento das pessoas em panoramas organizacionais (VECCHIO, 2014)

Vecchio (2014) enfatiza que o Comportamento Organizacional é a análise sistemática dos comportamentos e atitudes de indivíduos e grupos nas empresas.

Conforme França (2006, p. 2) o comportamento organizacional destaca-se:

o Comportamento Organizacional visto sob os enfoques comportamental e administrativo relaciona-se aos mais variados espaços organizacionais, como: novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; contratação, incluindo a contratação com recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão da qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais (FRANÇA, 2006, p. 2).

Segundo Menegon (2012) a área do comportamento organizacional busca entender a satisfação dos funcionários. Pois os gestores necessitam preocupar-se com esse fator por três motivos: primeiramente, porque o colaborador satisfeito tende a produzir melhor; segundo, porque o bem-estar nas atividades que o colaborador desenvolve também diminui as faltas e a rotatividade; e em terceiro, porque criar um espaço satisfatório para o funcionário, com tarefas estimulantes, isso vai induzir mais satisfação.

Para Johann (2013, p. 2) O comportamento organizacional:

é uma ciência interdisciplinar que estuda a dinâmica de como as pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações e, também, como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte. Portanto, o comportamento organizacional é o campo de estudos que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações. O comportamento organizacional ocupa-se em verificar a forma de interação entre indivíduos e entre grupos de pessoas, com o propósito de empregar esse conhecimento para incentivar o desempenho das empresas e instituições (JOHANN, 2013, p. 2).

A figura 1 a seguir representa o modelo básico de comportamento organizacional – Estágio I.

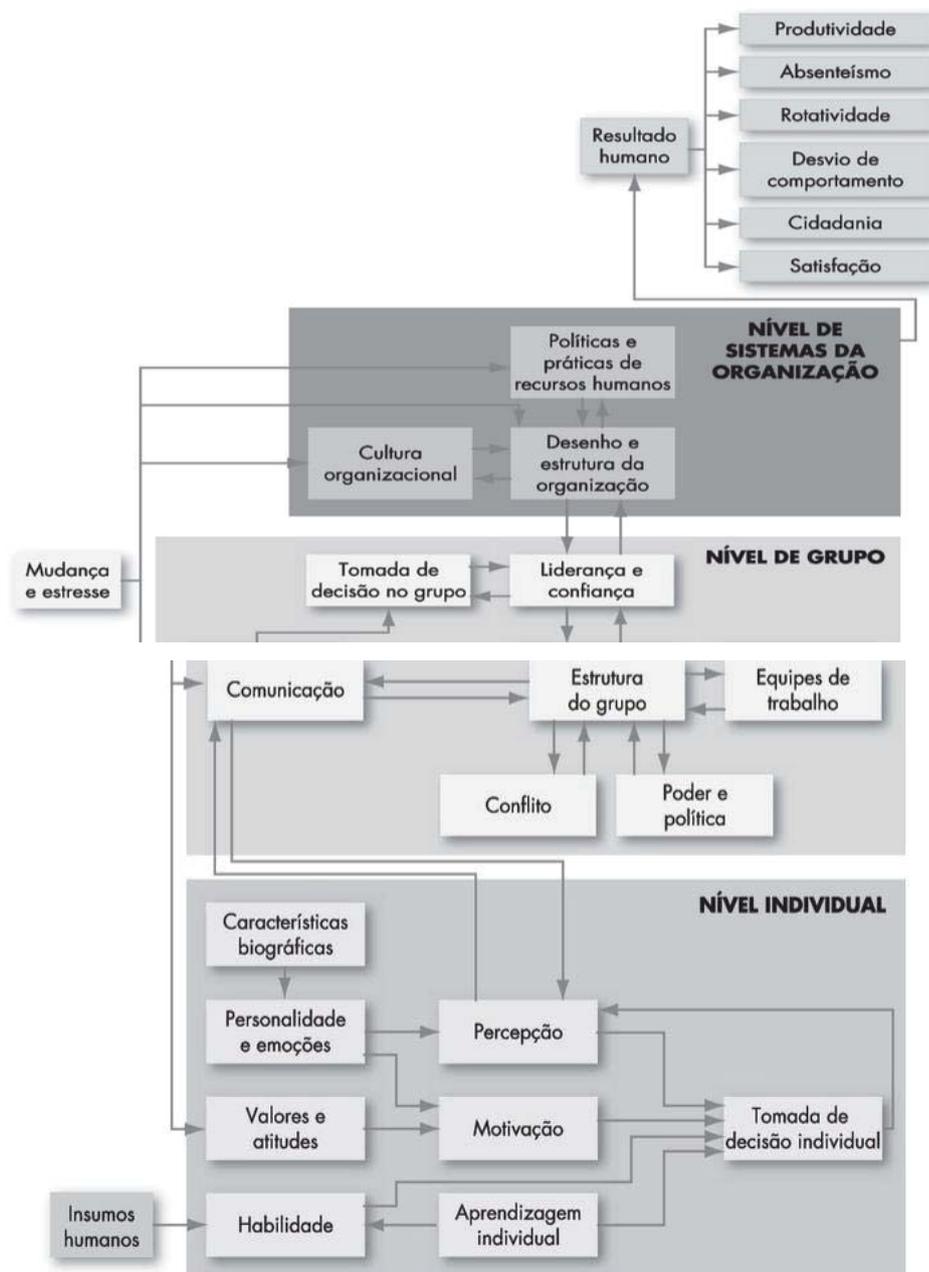
**Figura 1 - Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio I**



**Fonte:** Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 21).

A figura 1 mostra a estrutura sobre a qual se construiu o modelo de comportamento organizacional. Este modelo tem como ideia em que há três níveis de análise e que, à medida ao avançar do nível individual para o do sistema organizacional, vai-se adicionando ordenadamente a percepção sobre o comportamento dentro das empresas. Cada nível é construído sobre o anterior. A concepção de grupo é formada sobre o nível básico do indivíduo até chegar ao comportamento organizacional. Na figura 2, a seguir, está ilustrado o modelo básico de comportamento organizacional – Estágio II.

**Figura 2 – Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio II**



**Fonte:** Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 27).

A figura 2 apresenta as seis variáveis dependentes básicas, que são os fatores chaves que pretendem explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. As seis variáveis dependentes são: a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, a satisfação no trabalho, os desvios de comportamento e o comportamento de cidadania organizacional. Já as variáveis independentes são: variáveis no nível individual, variáveis no nível de grupo e as variáveis no nível de sistema organizacional.

Davis e Newstrom(1992) afirmam que o comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como os indivíduos agem nas empresas. Os elementos-chave são pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente externo.

Na visão de França (2006, p. 5), “o comportamento humano decorre das características herdadas dos pais e das influencias que o meio ambiente exerce sobre as pessoas”.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Vergara (2014), a gestão de pessoas é um assunto de ampla relevância, pois as pessoas decorrem a maior parte de sua existência nas organizações. São essas pessoas que determinam a visão e a finalidade da empresa, indicam estruturas e estratégias, desempenham esforços de marketing, administram recursos financeiros, constituem metas, além de outras decisões e ações.

Fischer (2002) percebe gestão de pessoas como um padrão de gestão, isto é, o modo pelo qual uma organização é estabelecida para realizar o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho. Em vista disso, a organização é estruturada, definindo-se princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Pode-se dizer que a gestão de pessoas constata uma obrigação compartilhada e disseminada ao longo da estrutura organizacional, não sendo uma competência específica da área de Recursos Humanos (BITENCOURT, 2010).

Complementando esta concepção, Ferreira (2013) defende que a gestão de pessoas consiste numa área que proporciona mecanismos e políticas adaptadas à administração de pessoal, incumbindo ao gestor a administração de seu efetivo, ou seja, este tem absoluta participação em atividades como recrutamento, seleção, integração, administração do ambiente de trabalho e clima organizacional, avaliação de desempenho, aumentos salariais etc. Essa participação deve acontecer com as instruções e práticas determinadas pela área de gestão de pessoas/RH (Recursos Humanos), para que suceda uma igualdade no modo de gerenciar as pessoas.

Já Gil (2012) alega que a gestão de pessoas é o papel gerencial que tende à colaboração dos membros de uma empresa, para que tanto em nível individual quanto empresarial os objetivos projetados sejam alcançados.

Conforme Bergamini (1980, p. 132), “[...] a satisfação é o encontro do necessário, capaz de reduzir tensões e restabelecer o equilíbrio”.

Segundo Ferreira (2013), a gestão de pessoas tem modificado, e as atividades realizadas dominam cada vez mais seu espaço e valor na composição da empresa. Há algumas décadas, as atividades de gestão de pessoas eram restringidas à mensuração das relações industriais, no entanto, ao transcorrer dos anos, esse panorama foi alterado.

Com a consideração da importância do capital humano nas empresas, a gestão de pessoas passa a ser uma obrigação compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a empresa, e não um departamento característico (MARRAS, 2010).

Em consideração com a ideia proposta anteriormente, Chiavenato (2014, p. 5) propõe que as pessoas têm grande importância nas organizações:

[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014, p.5).

Conforme Chiavenato (2014, p. 6), gestão de pessoas é:

[...] formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

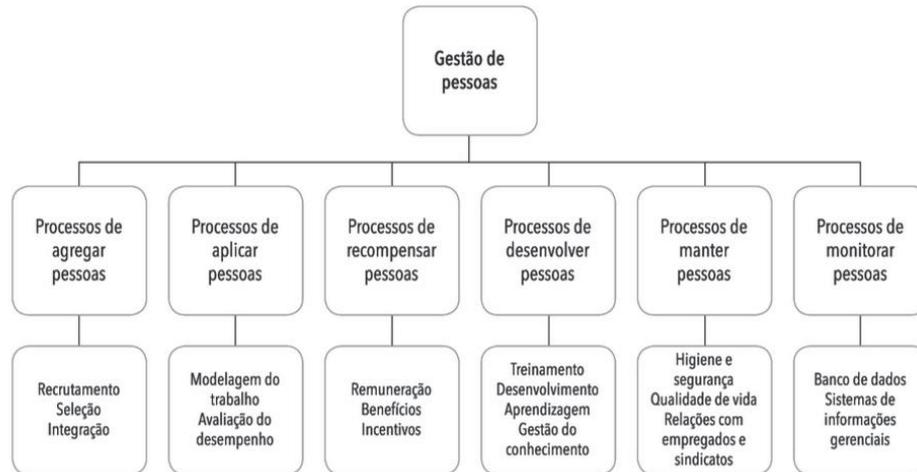
Para Chiavenato (2014) os profissionais de Gestão de Pessoas hoje, devem desempenhar tanto funções operacionais, como funções estratégicas. Ou seja, para que a área de Gestão de Pessoas possa acrescentar valor à organização, ela precisa realizar papéis mais complicados e diversos.

Segundo Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011) a diversidade dos métodos de Gestão de Pessoas nas organizações vem estimulando novas ideias e novos modos de concepção, até mesmo preocupando-se com o fator humano dentro desses métodos.

## 2.3. OS SEIS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2014) um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos é a chamada Gestão de Pessoas em uma organização. Na figura 3, a seguir está ilustrada os seis processos básicos que compõem a Gestão de Pessoas:

**Figura 3 – Processos básicos de gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato (2014, p. 14).

### 2.3.1. Processos de agregar pessoas

Segundo Chiavenato (2014) os processos de agregar pessoas são denominados como processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas, utilizados para incluir novas pessoas na organização.

Na visão de Vasconcelos et al. (2012) o processo de agregar pessoas significa a obtenção de novos indivíduos para trabalhar nas organizações, que é feita através de recrutamento e seleção.

O envolvimento de várias atividades denomina-se como o sistema de agregar pessoas. Essas atividades são: recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, rotatividade, absentismo e desligamentos. Esse sistema representa a entrada somente para aqueles funcionários que unem os requisitos do cargo às suas competências e que são capazes de se adaptar à cultura da empresa por meio do processo seletivo. Enquanto algumas empresas aplicam métodos avançados e sofisticados para agregar pessoas, focados na estratégia e no negócio, outras utilizam processos tradicionais, nos quais ainda predomina o enfoque burocrático (ROMERO; COSTA E SILVA; KOPS, 2013).

### 2.3.2 Processos de aplicar pessoas

De acordo com Chiavenato (2014) estes processos servem para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização, orientar e acompanhar seu desempenho. Através de desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Conforme Vasconcelos et al. (2012) o processo de aplicar pessoas significa estruturar o que elas vão fazer nas organizações, a que departamento elas servirão, sempre orientando seu desenvolvimento.

Segundo Romero, Costa e Silva e Kops (2013) o sistema de aplicar pessoas significa a organização das tarefas e os cargos que as pessoas ocupam e a forma como são avaliadas pelo seu desempenho.

#### 2.3.2.1 Avaliação do desempenho humano

Para Chiavenato (2014) uma apreciação sistemática do desempenho de cada indivíduo – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento, denomina-se como avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da empresa.

Chiavenato (2014, p. 211) enfatiza algumas variáveis em função do desempenho humano:

o desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

Marras (2012, p. 134) aborda que a “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

De acordo com Lucena (1992) a elaboração de uma estratégia para fixação do processo de Avaliação de Desempenho exige um diagnóstico do ambiente organizacional.

Além disso, Lucena (1992) explica que a grande relevância de se gerir o desempenho dentro das empresas é poder, de fato, perceber se os objetivos traçados de modo estratégico estão sendo atingidos, e isso necessariamente apresenta outros temas de atenção, como compreender se o desempenho das equipes foi satisfatório e constatar quais colaboradores tem melhor desempenho, quais se esforçam mais, quais habilidades foram aperfeiçoadas ao longo do andamento, quais habilidades necessitam serem aperfeiçoadas, quais colaboradores colaboram há mais para a empresa.

Segundo Jardeweski e Jardeweski (2014) o desempenho estabelece um assunto relevante para as empresas, e nesse sentido, faz-se necessário identificar os diversos fatores que justificam essa afirmação. Entender o desempenho humano permite aos gestores compreender quem são os seus recursos humanos mais significativos dentro de sua equipe funcional, quais estão verdadeiramente empenhados com a empresa, com a atividade que estão desenvolvendo, com os resultados obtidos, com os outros colaboradores que se fazem presente naquelas atividades, etc.

Lucena (1992) expõe que, para avaliar objetivamente uma empresa e o desempenho humano profissional, é necessário enxergar para padrões de desempenho determinados em relação:

- à quantidade de atividades a desempenhar;
- à qualidade do serviço realizado;
- aos prazos para a execução dos serviços e atividades;
- aos custos;
- às contribuições individuais de cada pessoa para o desenvolvimento da empresa;

Para Jardeweski e Jardeweski (2014), determinar o que é o padrão de desempenho mínimo aceitável ou o padrão de desempenho ideal constitui perceber que cada colaborador tem uma sequência de responsabilidades e concepções subdivididas em atribuições, processos e atividades, que possui metas individuais e característica, as quais determinam as atribuições de sua função. Compreender esse cenário proporciona ao avaliador expor precisamente como os resultados podem e ou devem ser alcançados nos próximos períodos.

Conforme Jardeweski e Jardeweski (2014) quando os colaboradores percebem que a empresa em que trabalham tem um ambiente acolhedor e proporciona subsídios e espaço para seu desenvolvimento técnico-profissional, os funcionários sentem que devem garantir a oportunidade para investir em si mesmos, na finalidade de acender com a organização,

atingindo a cargos mais elevados na hierarquia. Além do que, a avaliação de desempenho bem estruturada e projetada pode obter informações que assegurem à organização a oportunidade de perceber os alvos que necessitam ser aprimorados, reconhecendo os problemas e identificando o potencial das pessoas.

Segundo Marras (2012, p. 140) “entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes: incidentes críticos; comparativo; escolha forçada; 360 graus; escalas gráficas”.

Chiavenato (2009, p. 248) recomenda que, para que se estabeleça a avaliação de desempenho satisfatoriamente na organização, seis cuidados sejam tomados, e mesmo quando se tomam todos os cuidados possíveis, todas as avaliações apresentam vulnerabilidades, para quem avalia, para quem é avaliado e também para a própria empresa. É necessário tomar todos os cuidados para evitar distorções durante as avaliações. Os seis cuidados na avaliação de desempenho são os seguintes de acordo com o quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 – Cuidados na avaliação de desempenho**

<b>Avaliação de desempenho</b>
Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
Encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho.
Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e consultivo.
Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
Transformar a avaliação de desempenho de um sistema julgamental e arbitrário em um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

**Fonte:** Chiavenato (2009, p. 248).

### **2.3.3 Processos de recompensar pessoas**

Chiavenato (2014) enfatiza que a utilização deste processo serve para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Fazem parte deste processo as recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.

Segundo Vasconcelos et al. (2012) o processo de recompensar pessoas diz respeito um processo de incentivar indivíduos para que eles alcancem seus objetivos pessoais, estimulando o comportamento dos funcionários, fazendo-os melhorar seu desempenho. A recompensa pode ser através da higiene e da segurança do trabalho e da política salarial, que, quando bem

administradas, proporcionam uma adequada QVT (qualidade de vida no trabalho) aos funcionários. Além de benefícios extrassalariais que podem ser dados aos clientes internos. Existe também a importância da motivação, do feedback, para estimular os colaboradores a procurarem trabalhar com mais qualidade e dedicação.

### *2.3.3.1 Remuneração*

De acordo com Lacombe (2005), remuneração é a soma de tudo o que é pago aos colaboradores pelas atividades prestadas na organização, como: salários, gratificações, adicionais (periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno, horas extra), como também todos os benefícios financeiros por meio de prêmios por produtividade, participação nos resultados, opção de compras, etc.

Segundo Chiavenato (2009), o reconhecimento, o orgulho, a segurança no emprego, são consideradas recompensas não financeiras, recompensa essa que deixa profundamente as pessoas satisfeitas com o sistema de compensação oferecido pela empresa. Essa compensação é o nome dado ao sistema de incentivos e recompensas que a empresa oferece para recompensar e remunerar seus colaboradores.

Lacombe (2005) enfatiza que a administração da remuneração é o grupamento de procedimentos que tem por objetivo a atribuição de remuneração apropriada a todos os que contribuem com a organização. Ainda assegura coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um, e a coerência externa com o mercado de trabalho, proporcionando constante motivação ao pessoal, ampliação da produtividade e domínio dos custos de mão de obra.

Conforme Lacombe (2005), um dos casos que mais desmotiva o colaborador é ele considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela compromete não só o nível material, como também a satisfação psicológica dos indivíduos.

Para Chiavenato (2014, p. 240-241) o conceito de remuneração é:

cada funcionário – como um stakeholder interno – está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com conhecimentos e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições que conduzam ao alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2014, p. 240-241).

Segundo Chiavenato (2014, p. 241), “na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora”.

Ainda, segundo Chiavenato (2014, p. 241):

o segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com elevado desempenho que alcançam objetivos pre definidos e contribuem direta ou indiretamente para o resultado final da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 241).

Segundo Ribeiro (2005), o salário confere o pagamento justo para uma atividade realizada. É a forma usada pelo indivíduo para vender seu meio de sobrevivência, satisfazendo suas necessidades básicas. O salário, assim sendo, deve atender às necessidades do indivíduo; caso contrário, não está desempenhando seu papel social.

### 2.3.3.2 *Programas de incentivos*

Segundo Dessler (2014), aborda que de forma geral, pode-se afirmar que o pagamento de PLR (Plano de participação nos lucros e resultados) denomina-se, também, como um programa de incentivo que abrange todos os funcionários em um esforço comum para atingir os objetivos de produtividade de uma organização. Tais programas de incentivo são denominados por uma concepção de cooperação entre trabalhadores e administração, com destaque em garantir que os colaboradores sejam desenvolvidos para fazer suas atividades, e pelo uso de um procedimento para distribuir lucros aos colaboradores.

Ainda segundo Dessler (2014, p. 303) “Planos de participação nos lucros e resultados, ou simplesmente PLR, são aqueles em que os empregados recebem valores adicionais de remuneração, com base na lucratividade apurada pela empresa”.

Para Chiavenato, (2014, p. 265-266) enfatiza que:

Não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. Não basta remunerá-las pelo que passou. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso olhar para a frente e incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfacente, e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhora contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e permanência. Era uma época em que tudo se repetia indefinidamente. Mas o mundo mudou. E as organizações também. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivos estão em alta. E mirando o futuro (CHIAVENATO, 2014, p. 265-266).

### 2.3.3.3 *Benefício e serviços sociais*

Os benefícios e serviços assistenciais concedidos aos colaboradores – também chamados de compensação financeira indireta – podem ser determinados como qualquer gratificação cedida pelo empregador ao empregado. A maior parte dessas vantagens e serviços assistenciais é permitida pela empresa ao colaborador que estiver empregado, independentemente do período de serviço ou do desempenho (IVANCEVICH, 2011).

Ainda de acordo com Ivancevich (2011), alguns empregadores proporcionam aos seus empregados certos incentivos de forma espontânea: recompensa pelo período não trabalhado, proteção de seguro e planos de aposentadoria.

Segundo Lacombe (2005), os benefícios são importantes para que os colaboradores fiquem satisfeitos com a empresa. Dessa forma, se torna importante que haja boa comunicação sobre os ganhos de cada benefício. Desta maneira, enquanto são mantidos na empresa, os indivíduos necessitam ser agradados, e os benefícios são úteis para isso.

Para Chiavenato (2014) o conceito de benefícios tem haver com regalias e vantagens ofertadas pelas empresas, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus funcionários. Compõe, geralmente, um conjunto que faz parte complementar da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais abrangem uma multiplicidade de facilidades e vantagens oferecidas pela empresa, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, etc.

Conforme Marras (2012, p. 153) “os benefícios oferecidos pelas empresas podem se subdividir em: benefícios compulsórios; e benefícios espontâneos”.

Ainda de acordo com Marras (2012, p. 153) os benéficos compulsórios são aqueles que:

a empresa concede aos seus empregados em atendimento as exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Por exemplo: complemento de auxílio-doença; 13º salário; salário-família; férias; salário-maternidade; e outros (MARRAS, 2012, p. 153).

Complementando a ideia de Marras (2012, p. 153) os benefícios espontâneos são aqueles que:

a empresa oferece aos seus empregados de vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil de sua remuneração atraente e competitivo em termo de mercado, tanto para melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais (MARRAS, 2012, p. 153).

Marras (2012) enfatiza que um dos benefícios mais apreciados pelos colaboradores no momento presente é o subsídio ao estudo. Cada vez mais praticada entre as organizações brasileiras, a política de subsidiar os estudos dos colaboradores, principalmente, porém não só, com os cursos que tenham ligação direta com o tipo de cargo que o funcionário exerce na empresa.

Segundo Marras (2012, p. 153) “entre os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado, encontram-se os seguintes” de acordo com a tabela 1, a seguir.

**Tabela 1 – Benefícios espontâneos mais aplicados.**

<b>Tipo de Benefício</b>	<b>% de incidência na amostra</b>
Restaurante	100
Seguro de Vida	100
Assistência médica	100
Festas para empregados	75
Transporte	70
Cesta básica	60
Seguro de acidentes pessoais	60
Veículo designado	58
Clube para empregados	58
Pagamento de quilometragem	55
Assistência odontológica	50

**Fonte:** Marras (2012, p. 154).

#### **2.3.4. Processos de desenvolver pessoas**

Conforme Chiavenato (2014) este processo é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. Deste processo fazem parte o treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

Na visão de Vasconcelos et al. (2012) são os processos de capacitação dos colaboradores para alavancar o desenvolvimento profissional e pessoal.

Para Romero, Costa e Silva e Kops (p. 80, 2013) “o sistema desenvolver é o responsável pelo capital intelectual da empresa. ”

Os processos de desenvolver pessoas serão abordados em três aspectos: treinamento, desenvolvimento de pessoas e de organizações.

Para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras é necessário ter o treinamento como um meio de desenvolver competências nos indivíduos a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2014).

O sistema desenvolver é expresso pela sigla T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e é um processo de ajuda ao funcionário para adquirir maior eficácia no desempenho de suas atividades, tanto presente como futuras. (ROMERO; COSTA E SILVA; KOPS, 2013).

Segundo Chiavenato (2014) o treinamento está focado em dois aspectos: na preparação das pessoas para o trabalho em si – em função do cargo – ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas. Além disso, há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento é o melhoramento das atividades das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, através do núcleo de um esforço contínuo desenhado. Porém o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira do indivíduo, preparando os indivíduos para acompanhar as mudanças e o crescimento da empresa, tendo como foco no longo prazo.

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento é aquele em que as empresas continuamente desenvolvem a capacitação de seus funcionários e pode ser compreendido como um processo sistêmico e contínuo (ROMERO; COSTA E SILVA; KOPS, 2013).

O processo de treinamento é composto pelo diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico tem como objetivo o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser do passado, presentes ou futuras. Para atender às necessidades diagnosticadas faz-se a elaboração do projeto ou do programa de treinamento, isto, chama-se desenho. Através do programa de treinamento que executa e conduz cria-se a implementação. Por meio do treinamento, verifica-se os resultados obtidos em que se denomina de Avaliação (CHIAVENATO, 2014).

O desenvolvimento de pessoas envolve a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. A educação, compreende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão ligadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014) o desenvolvimento organizacional é o qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo, ou seja, é uma abordagem de mudança.

### **2.3.5. Processos de manter pessoas**

Através da administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Estes processos são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Romero, Costa e Silva e Kops (p. 85, 2013) “o sistema manter envolve saúde física e mental, higiene, segurança, medicina do trabalho, qualidade de vida no trabalho e relações com os colaboradores.”

Na visão de Vasconcelos et al. (2012) são os processos para criar condições para o trabalho dos funcionários.

Na visão da gestão de pessoas, a empresa acessível é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também consegue mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na empresa (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Robbins (2009, p. 161), “cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”.

Conforme afirmação do autor Chiavenato (2009, p. 86) “a comunicação representa o recurso mais importante no alcance de seus objetivos”. Ainda segundo ele, a comunicação é componente essencial no trabalho do administrador, é preciso que os funcionários recebam informações adequadas, caso contrário, não haverá eficiência e efetividade em relação aos funcionários no alcance de determinada finalidade ou objetivo.

Conforme Chiavenato (2014) manter pessoas significa promover um programa de sugestões, capaz de solicitar, estimular, avaliar e implementar as sugestões oferecidas pelos colaboradores e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e capazes de gerar resultados para a empresa, este programa de sugestões é geralmente desenhado e quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir férias extras ou algum benefício especial.

Além disso, existe os programas de reconhecimento, este programa são pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias as empresas, são chamados também como prêmios de reconhecimento (CHIAVENATO, 2014).

Os indivíduos passam a maior parte do seu tempo na empresa em um ambiente de trabalho que constitui o seu costumeiro habitat. O local de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 402) “a higiene do trabalho ou higiene ocupacional está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 402) “os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com”:

- Ambiente Físico de trabalho: ligados ao bem-estar, envolvendo:
  - Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
  - Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário.
  - Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura.
  - Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
  - Conforto: ambiente agradável, repousante e aconchegante.
- Ambiente psicológico de trabalho: ligados ao bem-estar psicológico, envolvendo:
  - Relacionamentos humanos agradáveis.
  - Tipo de atividade agradável e motivadora.
  - Estilo de gerencia democrático e participativo.
  - Eliminação de possíveis fontes de estresse.
  - Envolvimento pessoal e emocional (CHIAVENATO, 2014, p. 402).

### **2.3.6. Processos de monitorar pessoas**

É a utilização para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2014).

Na visão de Vasconcelos et al. (2012) são os processos de analisar resultados e buscar melhoria continua, de buscar medidas corretivas para não existir problemas. Contribuir com feedbacks para motivar os colaboradores fazendo-os trabalhar com mais eficiência.

De acordo com Romero, Costa e Silva e Kops (p. 88, 2013) “o sistema monitorar nada mais é do que a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem o apoio necessário à tomada de decisão por parte dos gestores de pessoas.”

## 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 143) “entende-se que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado)”.

De acordo com Walger, Viapiana e Barboza(2014) sabe-se que há uma ligação expressiva e importante entre desempenho e satisfação no trabalho.

Conforme Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 163) “o trabalho tem papel central na vida das pessoas e uma função psicológica exclusiva, o que torna desejável haver pessoas satisfeitas no trabalho”.

Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 164), enfatizam que:

para entender melhor a satisfação no trabalho, podemos acessar os fatores que a antecedem ou a determinam, ou seja, suas causas. Essas causas podem ser classificadas em situacionais (como significância da tarefa e autonomia), pessoais (como idade ou disposição afetiva) e causas oriundas da relação entre fatores pessoais e situacionais (como conflitos trabalho – família) (WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014, p. 164).

Na visão de Robbins (2002) aborda que qualquer que seja o nível de satisfação, os colaboradores que melhor realizam seu trabalho tendem a continuar por mais tempo na organização, porque obtêm reconhecimentos, elogios e outras gratificações que os leva a manter a vontade de seguir em seu trabalho.

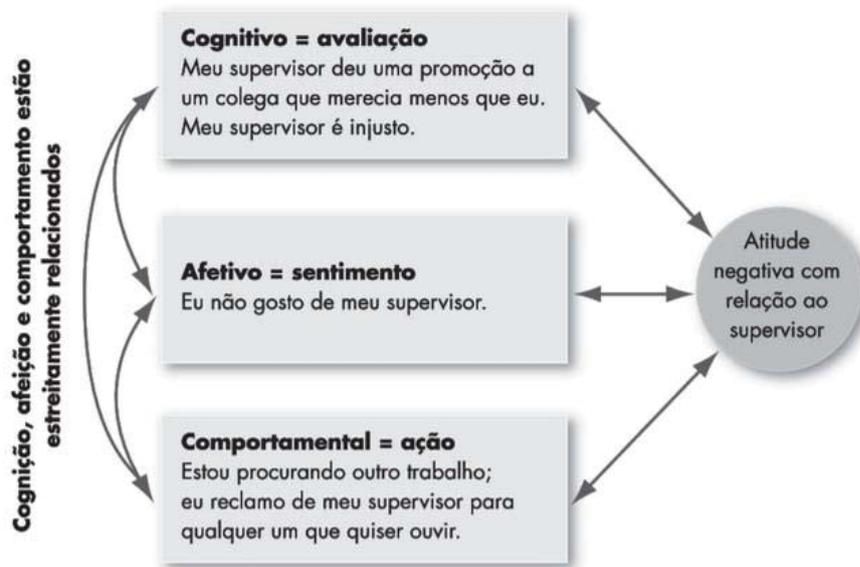
Ainda de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) atitudes são afirmações avaliatórias, que podem ser consideradas favoráveis ou desfavoráveis e estão relacionadas a objetos, pessoas ou eventos. Permitem a reflexão de uma predisposição individual com relação a alguma situação ou fenômeno.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 66) afirma que: “as atitudes possuem três componentes: cognição, afeto e comportamento”.

Quando um colaborador afirma “meu salário é baixo” significa que é um exemplo do componente cognitivo de uma atitude. Agora quando o colaborador afirma que “estou com raiva por causa de meu baixo salário”, ele está estabelecendo a parte mais crítica de uma atitude: seu componente afetivo. Por fim, o componente comportamental de uma atitude refere-se à intenção de se comportar de determinada maneira com relação a alguém ou alguma situação, como por exemplo: “vou procurar outro trabalho que pague melhor” (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

A figura 4, a seguir, ilustra como os três componentes de uma atitude estão relacionados.

**Figura 4 – Componentes de uma atitude.**



**Fonte:** Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 67)

De acordo com a figura 4, um funcionário não conseguiu uma promoção que julgava merecer: um colega foi promovido no lugar dele. A atitude do funcionário com relação a seu supervisor está ilustrada da seguinte maneira: o funcionário achou que merecia a promoção (cognição), o funcionário detesta o supervisor (afeto) e procura um novo emprego (comportamento) (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Spector (2010, p.321), “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos”. Partindo dessa mesma ideia, Spector (2010) também enfatiza que a satisfação no trabalho é o quanto os indivíduos que fazem parte das organizações gostam do trabalho que desempenham; em consequência insatisfação no trabalho é o quanto as pessoas não gostam de seu trabalho. Pessoa que tem elevado nível de satisfação em relação ao seu trabalho expõe atitudes positivas, enquanto pessoa insatisfeita expõe atitudes negativas (ROBBINS, 2005).

Ainda de acordo com Spector (2010) a satisfação no trabalho muda de acordo com a função executada ou de emprego.

Já para Davis e Newstrom (1998, p.122) enfatizam que “a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho”.

Conforme Spector (2006) a satisfação no trabalho é normalmente avaliada perguntando-se às pessoas como elas se sentem de acordo com o seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. Muitas das escalas podem ser utilizadas em um questionário, e a satisfação é frequentemente avaliada dessa forma. Em certas ocasiões, mais frequentemente na prática do que em pesquisas, os colaboradores são entrevistados sobre a sua satisfação.

De acordo com Davis e Newstrom (2004), a satisfação no trabalho diz respeito a parcela da satisfação com a vida. Na figura 5 pode-se observar alguns elementos referente a satisfação pessoal para melhor entendimento.

**Figura 5 – Alguns elementos relacionados à satisfação pessoal.**



**Fonte:** Davis e Newstrom (2004, p. 124).

Robbins, Judge e Sobral (2010) aborda que a satisfação no trabalho é uma união de sentimentos que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho.

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25), “evidências empíricas mostram que os funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa têm mais propensão a desenvolver o comportamento de cidadania organizacional que supera suas funções [...]”.

Para Muchinsky (2004) a satisfação no trabalho é o estado de prazer que um colaborador tem com seu trabalho.

A satisfação humana está associada com o comportamento humano em relação a dada ação (LUFT, 2000).

Contemplando essa ideia, de acordo com Robbins (2005), a satisfação no trabalho entende-se à atitude geral da pessoa em ligação a atividade que ela desempenha.

Vieira, Appio e Slongo (2007) afirmam que a satisfação no trabalho é um dos elementos considerados decisivos na constituição de um ambiente organizacional melhor e de

uma sociedade mais próspera, possibilitando respostas positivas para os vários elementos envolvidos.

A satisfação no trabalho pode ser deteriorada muito rapidamente porque as necessidades são passíveis de mudança. Por isso, os gestores não podem negligenciar a respeito, mas sim prestar mais cuidado às atitudes dos colaboradores e às mudanças que ocorrem constantemente nas empresas (PAULA et al., 2011).

Além disso, para conhecer qual o grau de satisfação das pessoas, é necessário utilizar algum instrumento de medição. Um modelo que apresenta 15 variáveis sobre satisfação no trabalho, envolvendo os seguintes aspectos: o espírito de colaboração dos colegas; o número de vezes que já foi promovido; o salário comparado com a quantia trabalhada; o tipo de amizade demonstrada pelos colegas; o grau de interesse despertado pelas tarefas; o salário comparado à capacidade profissional; a maneira como a organização realiza promoções de seu pessoal; a capacidade do trabalho de absorver; a existência de oportunidades de ser promovido na empresa; o entendimento com o chefe; o salário comparado aos esforços no trabalho; a maneira de tratamento do chefe; a variedade de tarefas realizadas; a confiança nos colegas; e a capacidade profissional do chefe (PAULA et al., 2011).

## 2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES

A teoria da higiene-motivação ou também chamada teoria Bifatorial de Motivação-Higiene, a teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg, professor e psicólogo, em 1959 em seu livro *The motivation to work* (motivação para o trabalho). Diferente das outras teorias da época, destaca-se por ter respaldo científico (CASADO, 2002).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg em que teve a ideia que a relação de uma pessoa com seu trabalho são básicos, que através disso pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Herzberg afirmou que a motivação é resultado do trabalho e não das recompensas externas, e que as necessidades são divididas em duas categorias: os fatores de higiene que incluem salários, companheirismo, políticas da organização e que no caso promovem a insatisfação nas pessoas em seu trabalho, e os fatores de motivação que resultam na realização, reconhecimento, a natureza do trabalho em si e fazem com que os funcionários sintam-se satisfeitos. (SPECTOR, 2006).

Para Souza (2001) Herzberg originou sua teoria a partir de um estudo desenvolvido através de entrevistas em onze indústrias de Pittsburg (EUA) que procuravam identificar quais

as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, onde os colaboradores deviam apontar quais os aspectos que os tornavam felizes e satisfeitos e infelizes ou insatisfeitos no ambiente de trabalho.

O autor prestou atenção em pesquisar no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinam a satisfação no trabalho (CORTEZ, 2011).

A teoria de Herzberg chamada também dos dois fatores porque o autor, tentando descobrir os que influenciavam, fez duas perguntas aos entrevistados: do que você gosta no seu trabalho? (ou quando se sente excepcionalmente feliz), e do que você não gosta no seu trabalho (pode descrever em detalhes quando se sente excepcionalmente infeliz sobre o seu trabalho?) (CORTEZ, 2011).

A partir de sua pesquisa, Herzberg descobriu fatores que quando presentes proporcionam um alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional. A estes fatores o autor chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausente proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo percentual de satisfação chamou-os de higiênicos (CORTEZ, 2011).

Segundo o psicólogo, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Sendo assim, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos colaboradores. Eles apaziguam os colaboradores, mas não os motivam. Dessa forma, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Cortez (2011) os resultados da teoria de Herzberg comprovam que os indivíduos tinham duas categorias de necessidades, essencialmente independentes entre si, e que influenciam o ambiente de trabalho de maneiras distintas, razão pela qual a sua teoria é chamada de Teoria da Motivação-Higiene.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) Herzberg concluiu que o ser humano possui duas classes de necessidades, independentes entre si e que de maneiras diferentes influenciam o comportamento. Constatou também que os fatores envolvidos na satisfação e motivação são independentes e distintos dos fatores que levam a insatisfação no trabalho, após perceber que quando os indivíduos se sentiam insatisfeitos com seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde realizavam as atividades e que, quando se sentiam satisfeitos, atribuía ao trabalho propriamente dito.

Na visão de Davis e Newstrom (1992) quando há uma insatisfação por parte dos empregadores em seus cargos e esses sentimentos são fortes e persistem, torna-se fundamental entender que impacto isto pode ter em seus comportamentos subsequentes. De modo mais preciso, a preocupação é determinar se o colaborador insatisfeito irá mais provavelmente faltar ou chegar atrasado, ou então diminuir os níveis de produtividade, praticar furtos ou demitir-se da organização.

De acordo com suas observações, o autor Herzberg apontou dois grupos de necessidades:

1. Grupo de necessidades onde a interferência é de fatores de origem intrínseca (dependem do próprio indivíduo); e
2. Outro grupo onde a influência é de fatores extrínsecos (não dependem do próprio indivíduo) (CORTEZ, 2011, p. 20)

Esta divisão levou à criação da Teoria dos dois fatores, onde aqueles ligados aos fatores intrínsecos foram classificados como motivacionais e aqueles relacionados aos fatores extrínsecos foram classificados como fatores de higiene (também chamados de manutenção ou preservação) (CASADO, 2002).

Desta forma, os fatores intrínsecos ou motivacionais são aqueles relacionados a tarefa em si, e também aqueles que causam satisfação, dentre eles podemos destacar a autonomia, liberdade de inovação e criação, participação, desenvolvimento profissional – possibilidade de crescimento e progresso, o próprio trabalho – conteúdo do cargo, responsabilidade, reconhecimento e realização pessoal e profissional (MAXIMIANO, 2011).

Os fatores motivadores relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas laborais que a pessoa executa. Percebe-se que tem um efeito positivo sobre a satisfação no ambiente de trabalho, tornando os indivíduos felizes com as atividades no seu trabalho. Conforme o autor Herzberg, estão relacionados a maneira de realização do trabalho. Criando condições motivacionais, as organizações estão acreditando na capacidade profissional e na

responsabilidade e envolvimento de seus membros com a própria tarefa a ser executada, o que acarreta na produtividade. (CORTEZ, 2011).

E os fatores extrínsecos ou de higiene são aqueles que fazem com que as pessoas não se sintam insatisfeitos, porém, não necessariamente satisfeitos, estando entre eles, os fatores relacionados à segurança, status, relacionamento com supervisores, subordinados e com colegas, comunicação, vida pessoal, salários e benefícios, condições físicas do trabalho, supervisão, política e administração da organização (CASADO, 2002).

A teoria dos dois fatores de Herzberg é basicamente uma teoria de satisfação com o emprego relacionada a motivação no trabalho (CORTEZ, 2011). Abaixo na figura 6 os principais fatores de cada categoria sobre os fatores intrínsecos e extrínsecos apontados por Herzberg.

**Figura 6 – Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos	Fatores Higiênicos ou Extrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em si.</li> <li>• Realização de algo importante.</li> <li>• Exercício da responsabilidade.</li> <li>• Possibilidade de aprendizagem e crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderança.</li> <li>• Relações pessoais.</li> <li>• Salário.</li> <li>• Políticas de administração de recursos humanos.</li> <li>• Condições físicas e segurança do trabalho.</li> </ul>

**Fonte:** Maximiano (2011, p. 196).

A partir de sua teoria, caracterizando a diferença entre estes dois fatores Herzberg procurou demonstrar que não basta apenas oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das empresas, pois ao atender estes fatores extrínsecos estamos somente garantindo o bem estar físico aos indivíduos. É necessário oferecer também oportunidades para que os liderados cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridades para os indivíduos, isto é, os fatores higiênicos são necessários, porém não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da empresa (BERGAMINI, 2003).

Colaboradores satisfeitos, podem demonstrar alto, médio ou baixo padrão de desempenho e manterão a tendência de continuar demonstrando o padrão de desempenho que anteriormente trouxe a eles satisfação (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

A teoria de Herzberg recebeu diversas críticas de estudiosos sobretudo em relação à metodologia utilizada na sua pesquisa que foi considerada falha, e os resultados obtidos dão margem a interpretação distintas. Ainda assim a teoria é amplamente divulgada e utilizada (ROBBINS, 2006). Maria Raquel Kormann Valdez (VALDEZ, 2003) em sua tese de mestrado utilizou a teoria de Herzberg para investigar os fatores motivacionais e a eficiência do atendimento ao cidadão, realizando um estudo de caso na divisão de fiscalização de obras e posturas do município de Joinville, constatou através de sua pesquisa que embora os colaboradores pesquisados de maneira geral encontrem-se desmotivados isso não interfere diretamente no atendimento ao usuário. Já Sabrina de Figueiredo Ramalho (RAMALHO, 2010), também em sua tese de mestrado, utilizou a mesma teoria para investigar os fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB, e constatou que tanto os fatores intrínsecos como os fatores extrínsecos são importantes no processo de satisfação. Como estes, há diversos outros trabalhos que utilizaram a teoria de Herzberg como base para a análise e pesquisa em diversos campos de estudo, confirmando assim a ampla utilização e significância do estudo do autor.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2014) a importância na definição dos valores que orientam a organização e seus membros, chama-se cultura organizacional. Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam. A Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da empresa. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pelos indivíduos. São eles que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto.

De acordo com Pêrsico e Bagatini (2012, p. 54):

cada indivíduo possui uma maneira própria de ser, o que caracteriza sua personalidade. Uma organização também possui seu jeito próprio de funcionar e sua própria personalidade, que se revela em seus valores, crenças, funcionamento, regras, normas, missão, etc (PÊRSICO; BAGATINI, 2012, p. 54).

Segundo Behnke et al. (2014, p. 13) de maneira geral, compreende-se cultura organizacional como o elemento empresarial que regula as ações da organização na

sociedade, bem como as relações de seus colaboradores (entre eles mesmos e com os demais elementos corporativos). A cultura de uma organização é o aglomerado de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido aprofundado pelo criador da empresa, dando a está um meio especial de ser, com peculiaridades próprias que a diferencia das demais e que são repassadas aos novos elementos como a forma apropriada de se pensar e agir, determinando o que deve ser acompanhado e o que deve ser ignorado. A cultura exerce uma forma de domínio e retrata a identificação da organização (FERREIRA, 2013).

A figura 7 a seguir apresenta os níveis da cultura organizacional.



**Fonte:** Ferreira (2013, p. 53).

De acordo com Ferreira (2013, p. 53) A cultura pode ser compreendida em três níveis:

artefatos: correspondem ao nível mais superficial e perceptível, que representam os aspectos visíveis, tais como organograma, políticas e diretrizes; produtos e serviços, rituais de integração, padrões de comportamento e o vestuário das pessoas.

Valores compartilhados: são os valores importantes que definem a razão pela qual as coisas são feitas.

Pressuposições básicas: representam o nível mais profundo e oculto da cultura; são as crenças inconscientes, percepções e sentimentos; são as regras não escritas (FERREIRA, 2013, p. 53).

Conforme Souza (2014) o estudo da cultura organizacional torna-se um mecanismo importante para aumentar a competitividade das empresas, pois a união mantém os colaboradores engajados para o alcance de um objetivo comum.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) as sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização são:

1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501).

Ainda de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo”.

## 2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é fator chave de fundamental importância para as empresas que têm nas pessoas a estratégia de desenvolvimento e o diferencial competitivo. O clima organizacional faz relação ao ambiente humano nas empresas, não pode ser visualizado ou tocado, mas pode ser mensurado (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

O clima refere-se diretamente no comportamento dos colaboradores de uma empresa, influencia na motivação, na produtividade do trabalho, na satisfação e na qualidade de vida das pessoas que compõem a empresa. As empresas necessitam da motivação de seu potencial humano para atingir os resultados esperados (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

Desta forma, define-se clima organizacional como o nível de satisfação que o colaborador demonstra ou não perante a empresa em que trabalha, o ambiente organizacional e a execução do trabalho em si (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da empresa, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (PAULA et al., 2011).

Nesse contexto, os colaboradores têm maior participação nas decisões, colaboram com a empresa para alcançar os resultados esperados e para que o trabalho em equipe seja

realizado da melhor maneira possível, dentro de um clima agradável (PAULA et al., 2011). Segundo Menegon (2012, p. 82) “a confiança está especialmente associada à liderança. Quando confiam em seu líder, os funcionários se tornam vulneráveis às ações dele e confiam que ele não os prejudicará”.

A pesquisa de clima configura um mecanismo relevante para a gestão estratégica. De acordo com isso, Ferreira (2013, p. 47) destaca:

a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que podem dizer respeito:

- a empresa (como modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões);
- aos contatos dos empregados com a liderança;
- a política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo) (FERREIRA, 2013, p. 47).

Conforme Ferreira (2013) em 1968, Litwin e Stinger inventaram o primeiro modelo utilizado; eles mensuraram o clima utilizando os seguintes fatores: estrutura, responsabilidades, riscos, recompensa, calor, apoio e conflito. Conforme quadro 2, a seguir.

**Quadro 2 – Modelo de mensuração de clima – Litwin e Stinger**

<b>Estrutura</b>
Avalia o sentimento dos funcionários em relação a regras e regulamentos do ambiente de trabalho.
<b>Responsabilidades</b>
Avalia o sentimento de ser seu próprio chefe, de ter autonomia.
<b>Risco</b>
Avalia o senso de arriscar e enfrentar desafios.
<b>Recompensas</b>
Avalia o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.
<b>Calor e apoio</b>
Reflete o sentimento de bom relacionamento interpessoal e de cooperação.
<b>Conflito</b>
Sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos.

**Fonte:** Ferreira (2013, p. 48).

Além disso, em síntese o clima organizacional é a concepção dos colaboradores em ligação a vários elementos presentes nas empresas e se estes os realizam ou não (FERREIRA, 2013).

É interessante destacar que a cultura organizacional está intimamente conectada ao clima, e que ambos se dominam. A cultura e o clima organizacional ainda apresentam distorções de conceitos, mas consiste em uma grande ligação (FERREIRA, 2013).

Segundo Luz (2003, p. 12) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA apud LUZ, 2003, p. 11).

De acordo com Luz (2003), no conceito de clima organizacional, podem-se encontrar três termos fundamentais: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (organizacional). Conforme o autor, satisfação, percepção e clima são conceitos que se relacionam, porém devem ser compreendidos separadamente, devido às suas diferenciações. O estudo do clima organizacional nos transmite a satisfação do funcionário, bem como sua percepção acerca do ambiente de trabalho.

Segundo Bergamini e Coda (1997) satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, alinhada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atentas e isto fundamentalmente a partir da visão do colaborador, no ambiente de trabalho. A partir desses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado de Clima Organizacional e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos funcionários no trabalho.

Clima origina-se do grego Klima e significa tendência, inclinação, isto é, o clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e dos indivíduos que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da empresa e do quadro de colaboradores a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes funcionários da organização (BERGAMINI; CODA, 1997).

O levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização, chama-se Pesquisa de Clima Organizacional. A partir desta pesquisa é possível tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que,

caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997).

Conforme Luz (2003), o clima organizacional manifesta-se através de vários indicadores simples, que dão sinais quanto ao seu estado e permitem assim fazer uma avaliação deste. Os sinais mais visíveis e fáceis de identificar são os relativos a um clima organizacional ruim, e são os seguintes:

- a) Índice de rotatividade elevado: indica que a média de permanência de novos funcionários na empresa é baixa, caracterizando a falta de comprometimento com a mesma e dificuldade de satisfação pessoal.
- b) Alto índice de absenteísmo: este índice relaciona-se com as faltas e atrasos ao trabalho, demonstrando também a falta de comprometimento com a empresa, impactando diretamente na produtividade.
- c) Pichações nos banheiros: demonstra manifestação de revolta por parte dos colaboradores em relação às lideranças ou às políticas da organização.
- d) Pouca participação nos programas de sugestões: indica também o não comprometimento com os resultados e crescimento da empresa.
- e) Resultados ruins nas avaliações de desempenho: esta medida informa o quanto o estado de ânimo dos funcionários interfere no seu desempenho.
- f) Greves: forma de demonstrar principalmente aos gestores da empresa a insatisfação com as decisões tomadas.
- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas de um departamento ou entre departamentos, as ditas picuinhas, refletem um clima tenso ou desagradável.
- h) Desperdício de material: maneira de o colaborador se rebelar contra as condições de trabalho submetido, gerando prejuízos a empresa.
- i) Queixas no serviço médico: a insatisfação pessoal gera as doenças ditas psicológicas, os distúrbios emocionais, motivados muitas vezes pela sobrecarga de trabalho e ingerência dos líderes.

As pesquisas de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico, pois irá identificar os fatores internos e externos, o grau de satisfação dos colaboradores, o comprometimento, a produtividade e motivação, e assim poder contribuir para a melhoria do desempenho dos indivíduos. Inúmeras são as organizações que buscam melhorias neste quesito, para que possam melhorar a relação com os colaboradores e entre os colaboradores com o objetivo de aumentar a produtividade, para melhorar o desempenho financeiro e poder

sobreviver no mercado de trabalho tão competitivo de hoje. Mas que para essa pesquisa seja realizada adequadamente é necessário elaborar com antecedência um levantamento prévio no ambiente para identificar os componentes que deverão realmente ser analisados (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

É notável o quão importante é planejar uma pesquisa de clima organizacional, pois se não for bem planejada e executada poderá concluir-se de forma negativa para a organização. Há varias classificações sobre o clima organizacional, mas a mais utilizada é classificada em: Clima desfavorável, onde o colaborador comporta-se indiferente, distante de todos, cria um ambiente de conflito, reclamação, negatividade e frustração. Clima neutro, onde o colaborador exerce sua atividade sem interesse, criatividade, com indecisão. Já o clima favorável é representado por animação, satisfação, integração entre os funcionários, elevada produtividade, entre outros fatores positivos (SOUSA; GARCIA, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de analisar qual é o grau de satisfação dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda., localizada no município de Não-Me-Toque/RS. Segundo Diehl e Tatim (2004), a metodologia consiste em estudar e avaliar os diversos métodos, com o intuito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação, no processo de pesquisa científica. Desta forma, é possível definir e abordar determinado problema, integrando conhecimento e técnicas para oferecer algumas soluções.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado através de uma pesquisa quantitativa e descritiva, o qual tem o objetivo de analisar qual é o grau de satisfação dos funcionários da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda., localizada no município de Não-Me-Toque/RS.

A pesquisa realizada é considerada quantitativa, pois avaliou o grau de satisfação dos colaboradores, e que tem como objetivo, conforme salientam Diehl e Tatim (2004, p. 51), “garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências”.

Com relação aos objetivos, caracteriza-se como descritiva. Para Diehl e Tatim (2004, p. 54) pesquisa descritiva tem por objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Além disso, a abordagem escolhida é considerada uma pesquisa descritiva, pois através de técnicas padronizadas pretende obter informações sobre os fatores que levam os colaboradores da empresa sentir-se satisfeitos ou não com o seu trabalho e também identificar.

O procedimento técnico de pesquisa adotado é o estudo de caso, pois ele possibilita a investigação profunda do problema de pesquisa, bem como explorar e descrever a situação, gerar hipóteses acerca do tema pesquisado. De acordo com Gil (2008) o estudo de caso é definido pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a deixar o seu conhecimento amplo e preciso, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Gil (2008), as variáveis são conceito operacional, que pode ser caracterizado como o processo que sofre uma variável (ou um conceito), podendo ser consideradas uma classificação ou medida.

Constitui-se a variável deste estudo a satisfação no trabalho, o qual foi definido em termos gerais por Spector (2010, p. 321), que “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos.”

Em termos de definição operacional, adotou-se os fatores de Herzberg, os quais previnem a insatisfação e os quais geram satisfação, conforme Robbins (2010) o qual declara que segundo o psicólogo, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Sendo assim, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos colaboradores. Eles apaziguam os colaboradores, mas não os motivam. Dessa forma, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

A gestão de pessoas é um assunto de ampla relevância, pois as pessoas decorrem a maior parte de sua existência nas organizações. São essas pessoas que determinam a visão e a finalidade da empresa, indicam estruturas e estratégias, desempenham esforços de marketing, administram recursos financeiros, constituem metas, além de outras decisões e ações (VERGARA, 2014).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Diehl e Tatim (2004), o universo de pesquisa ou população pode ser definido como um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados respeitando as variáveis que se pretende levantar. A população pode ser constituída por pessoas, famílias, empresas, ou

qualquer outro tipo de componente, conforme os objetivos da pesquisa. Ainda nessa lógica de Diehl e Tatim (2004, p. 64) “amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”.

A escolha da amostragem foi não probabilística, ou seja, conforme Martins (2000, p. 40), “são amostragens em que há escolha deliberada dos elementos da amostra”. Sendo assim, a escolha do grupo da amostra se deu de forma intencional e por acessibilidade, pois foram escolhidos os colaboradores que atuam diretamente para a empresa, por ser onde se encontra o maior número de colaboradores da empresa. Deixando de entrevistar 1 (um) colaborador que é terceirizado da empresa, ou seja, que trabalha indiretamente para a organização, pois realiza o transporte por estar desempenhando outras funções em determinada empresa da região e também por não conseguir entrevistar esse indivíduo. Diante disto, foram escolhidos 9 (nove) colaboradores para responder ao questionário por estarem mais próximos da empresa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte localizada no Município de Não-Me-Toque – RS. A presente pesquisa foi composta pelos 09 colaboradores. A aplicação do questionário ocorreu no dia 06 de abril de 2016. Neste dia, os 09 colaboradores da empresa compareceram ao trabalho, totalizando 09 questionários aplicados.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a realização da pesquisa se dará através de dados primários. Que de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 65) “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação”.

Nesta pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, baseado no roteiro de Celinski (1994), pois, conforme os autores Diehl e Tatim (2004, p. 68), o questionário é “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Com base no referencial teórico, foram escolhidos os fatores de Herzberg. É um método, que abrange 10 fatores na gestão de RH. Através destes fatores, é possível analisar a satisfação e insatisfação dos colaboradores em relação, a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições de trabalho, o trabalho em si, promoções, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Desta forma, foi aplicado o questionário com 51 perguntas, com questões de múltipla escolha e outras duas questões abertas. Os fatores utilizados, então foram os fatores extrínsecos e intrínsecos, que contém quarenta e duas perguntas fechadas. Além disso foram colhidos os principais dados de identificação dos respondentes para elaboração do perfil dos mesmos. Para a realização do questionário foram escolhidas algumas perguntas que se baseavam no estudo de Celinski (1994). As perguntas de múltipla escolha apresentam a seguinte legenda e foram baseadas na escala de Likert abaixo descritas:

- 1 – Totalmente Insatisfeito;
- 2 - Muito Insatisfeito;
- 3 - Insatisfeito;
- 4 - Indiferente;
- 5 - Satisfeito;
- 6 - Muito Satisfeito;
- 7 - Totalmente Satisfeito.

Para a realização da pesquisa, inicialmente, fez-se contato com um dos donos da empresa, para que a pesquisadora repassasse aos colaboradores o objetivo do estudo, e que não houvesse constrangimentos dos colaboradores pesquisados. Assim, o questionário foi entregue aos colaboradores, em mãos, no dia 06 de abril de 2016, a partir das 14h10min da tarde. Na oportunidade, dedicou-se tempo especial antes da aplicação para esclarecer que somente a pesquisadora teria acesso aos questionários respondidos, e que estes não precisavam de identificação.

Os respondentes foram orientados de forma a gerar comprometimento em responder o questionário dentro da própria organização. O questionário foi aplicado em sala apropriada para cada colaborador individualmente e com a duração de tempo que fosse necessário para a conclusão do mesmo. Além disso, não houve presença do pesquisador e dos donos da empresa, durante a aplicação. Para que não houvesse constrangimentos, os questionários foram depositados em caixas lacradas dentro da mesma sala de aplicação.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, a análise e a interpretação dos dados provenientes desta pesquisa realizaram-se através da transcrição parcial e/ou integral das respostas obtidas, do questionário que será analisado de forma descritiva com a utilização de métodos estatísticos, baseada na fundamentação dos autores que compõem a presente

pesquisa e interpretada através de tabelas, gráficos e textos, feita pelo programa Microsoft Excel, onde foi possível conhecer e identificar o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários entrevistados. Através dos resultados da análise a pesquisadora teve conhecimento dos tais fatores que influenciam na vida profissional dos entrevistados, e assim esteve apta a sugerir melhorias para a empresa.

Para melhor compreensão e análise dos dados, foi proposta a organização dos dados, através da análise das perguntas sobre cada fator, ou seja, cada fator possui 6 (seis) perguntas relacionadas ao que tange aos fatores intrínsecos e extrínsecos. De modo que, foi reunida as respostas dos colaboradores sobre cada fator e não a análise por pergunta. As perguntas relacionadas a Teoria dos dois fatores foram divididas nos seguintes fatores.

Fatores intrínsecos: Trabalho em si, refere-se ao contentamento com o trabalho, a importância do trabalho para a empresa, o trabalho que exige bastante da capacidade profissional do colaborador, a responsabilidade do funcionário referente ao trabalho prestado, o colaborador é ouvido quando se trata de algum assunto referente ao trabalho e a qualidade do trabalho é de responsabilidade do colaborador.

Fatores intrínsecos: Reconhecimento, é definida se o colaborador recebe elogios por um trabalho bem feito, a empresa sabe reconhecer o valor de seus funcionários, a empresa avalia o desempenho dos funcionários, o colaborador sabe o que a empresa espera dele, o colaborador sabe que o seu trabalho é importante e a empresa sabe que o trabalho do colaborador é importante

Fatores intrínsecos: Progresso Profissional, esse fator corresponde se a organização em que os colaboradores trabalham investem no desenvolvimento profissional dos mesmos, na possibilidade de crescimento profissional, a possibilidade do colaborador ser promovido incentiva-o a ter um bom desempenho e aprender novas funções, o colaborador sente-se interessado em realizar cursos que contribuam ao desenvolvimento profissional, na empresa os colaboradores podem falar, francamente sobre promoções e a empresa tem interesse de promover seus funcionários.

Fatores extrínsecos: Normas da empresa, abrange se a empresa é bem organizada, se o colaborador está em dia com o seu trabalho, se a carga de trabalho do funcionário é constante, se o colaborador conhece a sua empresa, se os conhecidos dos funcionários acham que o mesmos trabalham numa boa empresa, se a empresa conhece os seus colaboradores.

Fatores extrínsecos: Condições de trabalho, refere-se ao número de horas que o funcionário trabalha, diariamente e se está adequado, as condições de trabalho são boas, o colaborador está satisfeito com o seu local de trabalho, a empresa se preocupa em manter boas

as condições de trabalho, o local de trabalho do funcionário é limpo e por último na empresa que o funcionário atua as condições de trabalho têm melhorado constantemente.

Fatores extrínsecos: Relações com chefias, é definida se o chefe sabe decidir bem, o ambiente de trabalho criado pelo chefe é bom, a chefia dá bastante liberdade aos colaboradores, o chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito, a chefia ajuda os colaboradores quando os mesmos necessitam e a opinião dos colaboradores é ouvida pelo chefe.

Fatores extrínsecos: Salário, por fim equivale se o salário dos colaboradores é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho, a remuneração é justa em relação ao trabalho que os colaboradores fazem, os funcionários podem viver adequadamente com o salário que ganham, a empresa oferece boas oportunidades de treinamento, os benefícios oferecidos pela empresa são bons e os funcionários compreendem o plano de salários de sua empresa.

As respostas obtidas, através das perguntas abertas, foram analisadas pela análise de conteúdo. Sendo assim, foram analisados os assuntos, palavras e conteúdo presentes nas respostas, e o modo como os mesmos se sucedem, nas diversas sequências do relato.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, que se fizeram necessários para que os objetivos específicos, traçados neste trabalho, fossem respondidos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Pawitur empresa que atua no ramo de transporte coletivo e rodoviário, foi fundada em 15 de fevereiro de 1988 por Paulo Reinoldo Winter, iniciando suas atividades no ramo de transporte coletivo de passageiros dentro do município de Não-Me-Toque, com apenas um ônibus, pois já tinha certa experiência com outros transportes.

Em novembro do mesmo ano de 1988, a empresa aumentou suas atividades para o transporte intermunicipal, interestadual e internacional, pois, adquiriu a licença da EMBRATUR, DAER (Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem) e ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) o que viabilizou este tipo de transporte, iniciando assim, o turismo e transporte universitário.

Em 1990 dando seguimento em suas atividades a Pawitur conquistou a compra de mais um veículo e 1991 iniciou o transporte com uma linha efetiva para Tucumã no estado do Pará fazendo uma viagem por semana. Neste período a empresa conquistou a compra de 04 veículos. O ano de 1999 foi marcado por muitas dificuldades na vida do empresário Paulo Reinoldo Winter e também na vida pessoal, devido ao Plano Collor na época, vários acidentes e uma má administração, o que levou a empresa à falência.

Em consequência disso, o Sr. Paulo Reinoldo Winter teve que desfazer-se de quase todos os ônibus e dispensar todos os funcionários que na época eram sete. Em 2006, ao refazer sua vida pessoal, o Sr. Paulo trabalhou muitos finais de semana viajando e conseguiu recuperar sua dignidade, sua confiança dos seus clientes, fornecedores e amigos. Hoje a empresa está situada em sede própria na Av. Dr. Waldomiro Graeff, 2150, contando com 09 colaboradores, todos capacitados e com experiência no ramo de transporte escolar, fretamento e turismo.

A empresa Pawitur conta com uma frota de 13 veículos entre Kombis, Van e Ônibus. Tem como missão ser a melhor empresa no ramo de turismo e transporte de passageiros, levando em consideração as expectativas dos clientes, procurando se destacar entre as empresas do ramo na região, agindo com responsabilidade e competência.

O seu principal objetivo é fazer do turismo uma das melhores formas de lazer, cultura e bem-estar. O seu maior compromisso é garantir aos seus clientes um transporte seguro e eficaz.

A empresa utiliza o Simples Nacional, sistema simplificado de recolhimento de tributos e contribuições federais para as micro e pequenas empresas. Presta contas à Receita Federal através de contabilidade regular, conforma normas da legislação vigente. Como é próprio do Simples Nacional, a principal informação é a declaração do imposto de renda.

O processo de gestão de pessoas da empresa Pawitur Ltda. é informal, ou seja, não há um sistema ou controle de dados rígido para manter as informações sobre a organização. Apenas arquiva-se em papel alguns documentos que a empresa considera serem importantes. A empresa tem acompanhamento do Escritório Contábil Compuservice, localizado também na cidade de Não-Me-Toque, que cuida detalhadamente, dando todo o apoio e suporte necessário nas áreas de RH (folha de pagamento, etc), administrativa e, inclusive, financeira da empresa.

Já o processo de recrutamento e seleção da empresa é realizado por meio de os candidatos se deslocarem até a empresa, apresentarem-se e mostrarem que têm interesse em trabalhar nela. Nenhum outro processo acontece a não ser a partir deste apresentado. Assim, pois, a área administrativa da Pawitur apenas arquiva os nomes e telefones das pessoas para poderem entrar em contato com os interessados, assim que abrir vaga na organização.

Referente ao treinamento, a empresa, quando seleciona o colaborador, faz contrato temporário de experiência de cerca de 03 meses com carteira assinada. Nesse tempo, a pessoa é treinada na própria organização. Passado esse tempo e se a área administrativa aprova o colaborador, a pessoa é contratada com todos os direitos que os trabalhadores têm por lei.

A remuneração dos colaboradores da Pawitur é organizada de acordo com as decisões do Sr. Paulo. O salário de cada colaborador é considerado devido, ao tempo de trabalho na empresa, pela qualidade do serviço prestado, pelas viagens que são realizadas durante o final de semana em que os funcionários tem uma gratificação de comissão. Essa gratificação possui alguns critérios: se a viagem ocorreu durante o final de semana e custou R\$ 1.000,00 e o motorista desempenhou suas atividades sozinho, ele ganha sobre a viagem 5% de comissão, porém, quando a viagem foi realizada por dois motoristas, cada um passa a ganhar 2,5% sobre o total de 5% de comissão. Além disso, o pagamento dos funcionários é informal, sem maiores critérios, ou seja, as decisões do gestor não são baseadas em uma tabela de salário fixada na empresa e sim de acordo com os aumentos do sindicato dos motoristas. Vale ressaltar que quando um motorista comete uma infração de trânsito ele se responsabiliza pelo pagamento.

No entanto, a empresa não oferece muitos benefícios ou adicionais, um dos benefícios concedidos pela empresa é o seguro de vida. Além disso, realiza confraternização no final de cada ano. Geralmente quem organiza isso é a área administrativa. Assim, todos os colaboradores da organização saem um pouco da rotina e compartilham o espírito de colaboração, de união e de amizade entre todos.

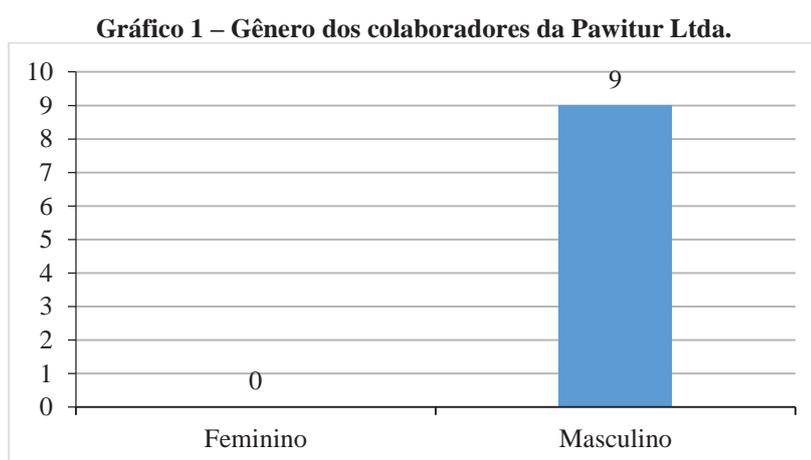
A maioria das organizações apresenta seu organograma, ou seja, representação, feita em gráficos, para exibir a forma hierárquica da organização. Todavia, a Pawitur não possui nenhum tipo de organograma da empresa.

## 4.2 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas a análise e qual é o grau que irá demonstrar os fatores que influenciam a satisfação e insatisfação dos funcionários através da representação por gráficos. Através disso, foi possível identificar onde se encontra o maior grau de satisfação ou de insatisfação dos funcionários, e assim, propor sugestões de melhorias para apresentar à empresa.

Para melhor compreensão dos resultados, primeiramente é apresentado o perfil dos colaboradores da empresa.

### 4.2.1 Perfil dos colaboradores

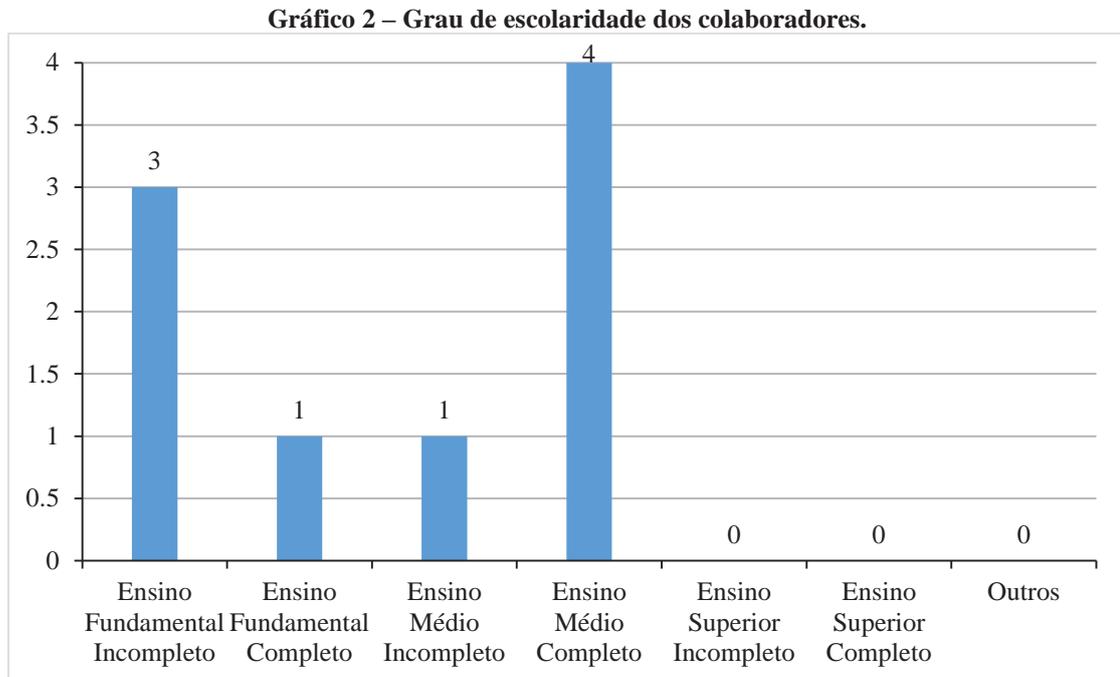


**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Em relação ao gênero 9 (nove) dos colaboradores entrevistados da Pawitur Ltda., são do gênero masculino e 0 (zero) são do gênero feminino. Essa totalidade do sexo masculino pode ser explicada por ser um trabalho que necessita muita atenção que exige cuidado enorme

no volante e como consequência disso, exige muito esforço físico o que proporciona maior número de homens.

A seguir, no gráfico 2, buscou-se verificar em relação ao grau de escolaridade dos colaboradores.

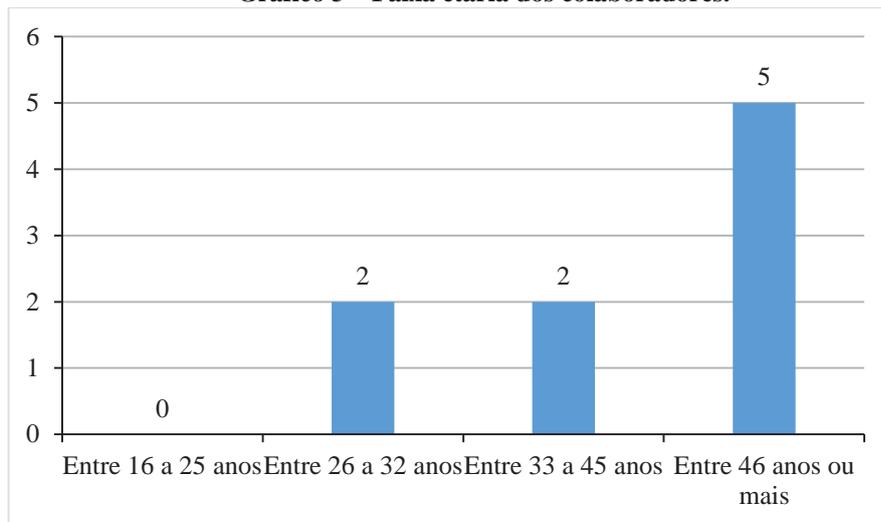


**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

O gráfico 2 apresenta detalhadamente o grau de escolaridade dos colaboradores, 03 (três) dos respondentes possuem apenas o Ensino Fundamental Incompleto, 1 (um) possui o Ensino Fundamental Completo, 1 (um) tem o Ensino Médio Incompleto, já 4 (quatro) dos colaboradores possuem o Ensino Médio Completo, 0 (zero) não possuem Ensino Superior Incompleto e com o mesmo valor repete-se no Ensino Superior Completo, para outras modalidades de curso não obteve-se nenhuma resposta dos colaboradores.

Constata-se assim, que a maioria apresenta formação de Ensino Médio Completo com 4 (quatro) colaboradores, seguido de 3 (três) com o Ensino Fundamental Incompleto. Contudo percebe-se que o valor de graduados na empresa não existe. Esse nível de escolaridade deve-se ao fato de as funções de motorista não exigirem maior qualificação escolar.

A seguir, no gráfico 3, buscou-se verificar a faixa etária dos colaboradores da empresa.

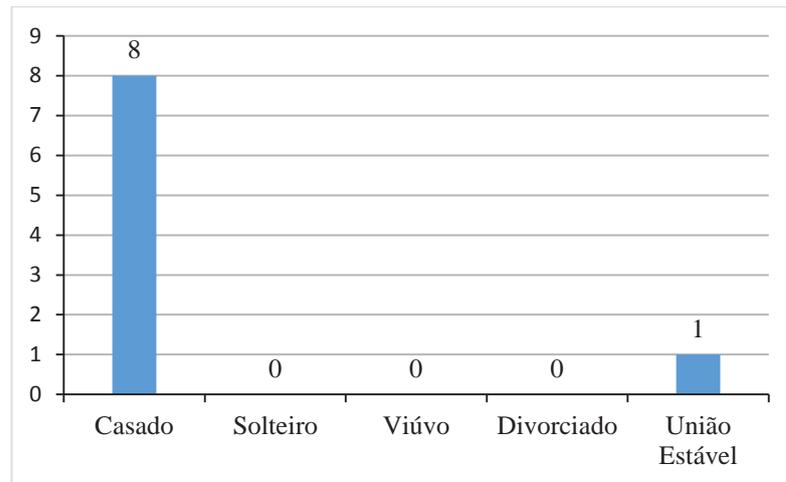
**Gráfico 3 – Faixa etária dos colaboradores.**

**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

O gráfico 3 ao analisar a faixa etária dos colaboradores percebe-se que não existe nenhum dos respondentes com idade entre 16 a 25 anos, 2 (dois) entre 26 a 32 anos, 2 (dois) tem entre 33 a 45 anos e 5 (cinco) possuem 46 anos ou mais. Diante disso, é possível afirmar que o maior valor encontrado são 5 (cinco) colaboradores com idade entre 46 anos ou mais e em seguida com 2 (dois) colaboradores que tem idade entre 26 a 32 anos e com o mesmo valor repete-se na idade entre 33 a 45 anos.

Isso se justifica devido aos colaboradores terem baixo grau de escolaridade e como consequência não conseguem oportunidades de empregos em outras organizações, pois a maioria das empresas, atualmente, exigem alto nível de escolaridade, no entanto, a empresa Pawitur não exige formação escolar para trabalhar na área de transportes.

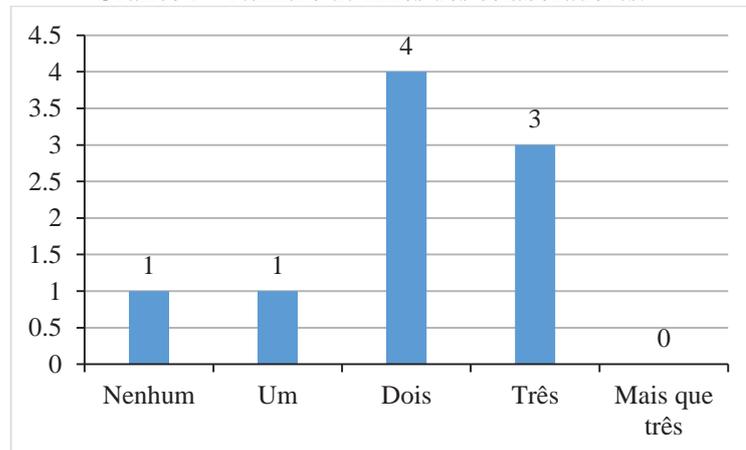
A seguir, no gráfico 4, buscou-se verificar em relação ao estado civil dos colaboradores da empresa.

**Gráfico 4 – Estado civil dos colaboradores.**

**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Em relação, ao estado civil dos colaboradores da empresa de Transportes e Turismo Pawitur Ltda., é possível constatar que 8 (oito) são casados, não existem solteiros, viúvos e nem divorciados na empresa, 1 (um) possui união estável. Sendo assim, o maior percentual da amostra é casado.

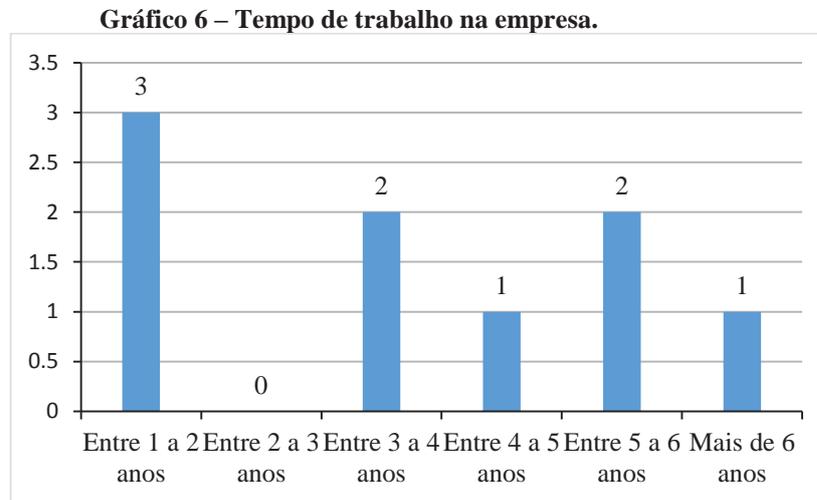
A seguir, no gráfico 5, buscou-se verificar em relação ao número de filho dos colaboradores.

**Gráfico 5 – Número de filhos dos colaboradores.**

**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

De acordo com o gráfico 5, 1 (um) dos pesquisados não possui filhos, 1 (um) possui um único filho, 4 (quatro) tem dois filhos, 3 (três) tem três filhos e nenhum dos colaboradores tem mais que três filhos. Portanto, percebe-se que, a grande maioria dos pesquisados correspondem a funcionários que possuem dois filhos, o que leva a crer que seja porque a maioria dos colaboradores são casados e outro fator que influencia é a idade, pois a maioria

dos funcionários tem idade entre 46 anos ou mais. A seguir, no gráfico 6, buscou-se verificar em relação ao tempo de trabalho na empresa.

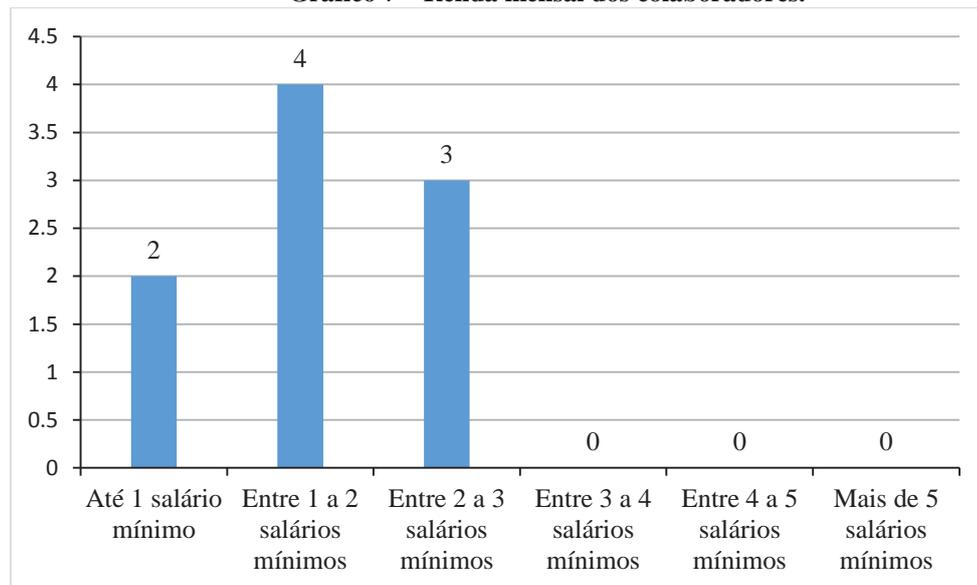


**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Pode-se destacar ainda, em se tratando de tempo exercido pelos colaboradores, que 3 (três) dos colaboradores trabalham na empresa entre 1 a 2 anos, nenhum dos colaboradores pesquisados não trabalham na empresa entre 2 a 3 anos, 2 (dois) entre 3 a 4 anos, 1 (um) entre 4 a 5 anos, 2 (dois) entre 5 a 6 anos e por fim 1 (um) dos respondentes afirmou estar na empresa há mais de 6 anos.

Todavia, a maior população que encontra-se na empresa é 3 (três) colaboradores que estão entre 1 a 2 anos na organização, o que corresponde a um pequeno tempo de permanência das pessoas na empresa.

A seguir, no gráfico 7, buscou-se verificar em relação a renda mensal dos colaboradores da empresa.

**Gráfico 7 – Renda mensal dos colaboradores.**

**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Com relação à renda mensal recebida pelos colaboradores, é possível verificar que 2 (dois) dos respondentes afirmaram receber até um salário mínimo, 4 (quatro) recebem entre 1 a 2 salários mínimos, 3 (três) recebem entre 2 a 3 salários mínimos por mês. Analisando o gráfico, é notável que o ponto máximo da remuneração dos funcionários não passa de três salários mínimos. Em nenhum caso foi constatado salário acima deste valor.

Diante destas variáveis percebe-se que, não há possibilidade de crescimento, e que o máximo que se pode chegar financeiramente é a três salários mínimos. No entanto, é preciso fazer análise mais profunda nesta variável e, se possível repensar, nesta variável. O gráfico 7 ilustra estas afirmações.

#### **4.2.2 Resultados e análises dos dados da pesquisa**

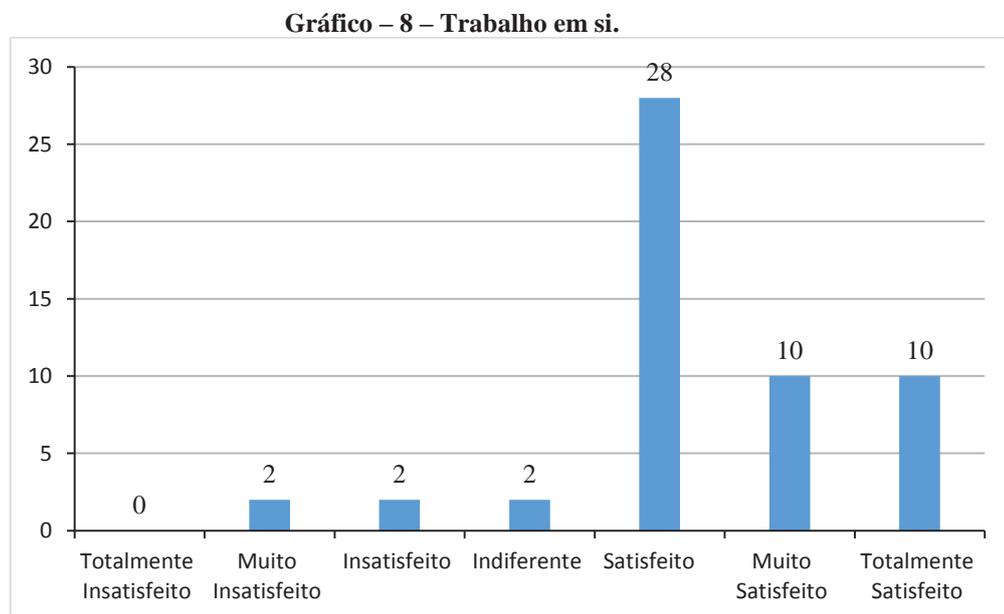
Partindo para análise dos fatores de influência sobre a satisfação, avaliaremos inicialmente os fatores de satisfação intrínsecos apontados na Teoria de Herzberg conforme questionário. Como categorias de análise dos fatores intrínsecos foram utilizados os seguintes fatores:

- Fatores intrínsecos: Trabalho em si
- Fatores intrínsecos: Reconhecimento
- Fatores intrínsecos: Progresso Profissional

Avaliaremos a seguir os fatores de satisfação extrínsecos ou higiênicos apontados na Teoria de Herzberg conforme questionário. E como categorias de análise dos fatores extrínsecos ou higiênicos, foram utilizados os seguintes fatores:

- Fatores extrínsecos: Normas da empresa
- Fatores extrínsecos: Condições de trabalho
- Fatores extrínsecos: Relações com chefias
- Fatores extrínsecos: Salário

#### 4.2.2.1 Fatores intrínsecos: Trabalho em si



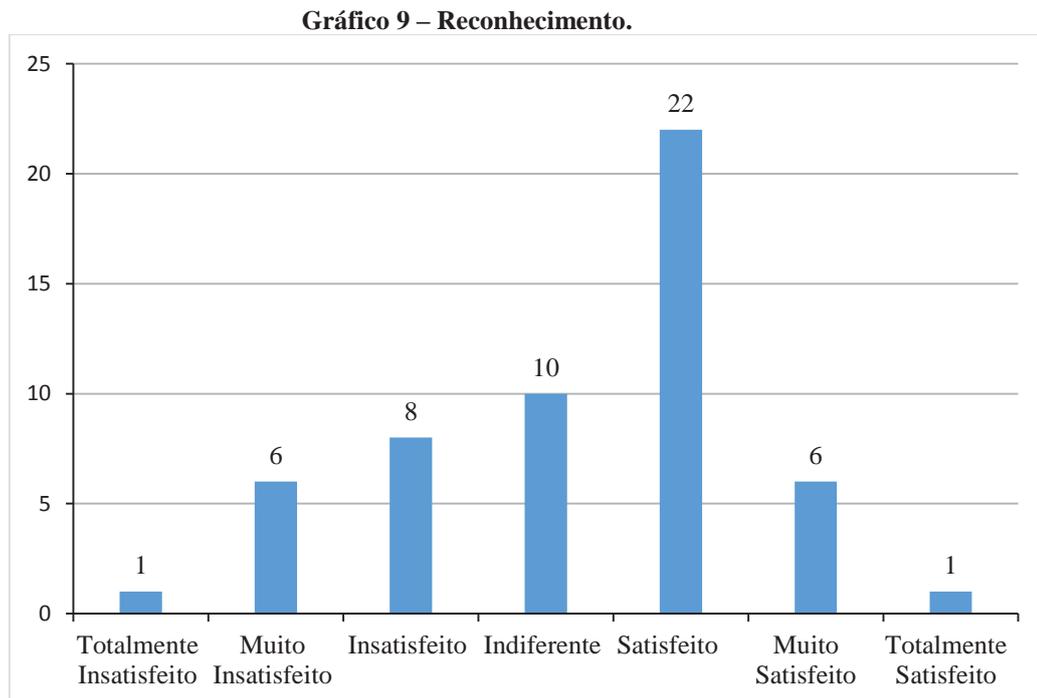
**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Através da análise do gráfico 8, podemos observar que da totalidade de 54 respostas nenhuma resposta ao item totalmente insatisfeito, 2 respostas muito insatisfeitos, insatisfeitos e indiferentes. E por último, 28 respostas satisfeitos, 10 muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Portanto, os dados apontam para uma maioria de satisfeitos em relação ao fator trabalho em si, resultando em algo positivo para a empresa. Embora podemos identificar nas respostas uma pequena parcela de motoristas com alguma insatisfação, ou seja, esse resultado de insatisfação surgiu a partir da questão de que os funcionários sentem-se que são ouvidos quando se trata de algum assunto referente ao seu trabalho. Neste caso, uma parcela das respostas dos colaboradores não possuem total segurança que são ouvidos dentro da organização, demonstrando assim, que há dificuldade por parte dos gestores de deixarem o ambiente favorável para que os colaboradores possam ter a liberdade de se expressar dentro

da empresa. Segundo Menegon (2012, p. 82) “a confiança está especialmente associada à liderança. Quando confiam em seu líder, os funcionários se tornam vulneráveis às ações dele e confiam que ele não os prejudicará”.

A seguir, no gráfico 9, buscou-se verificar em relação ao fator intrínseco: reconhecimento

#### 4.2.2.2 Fatores intrínsecos: Reconhecimento



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

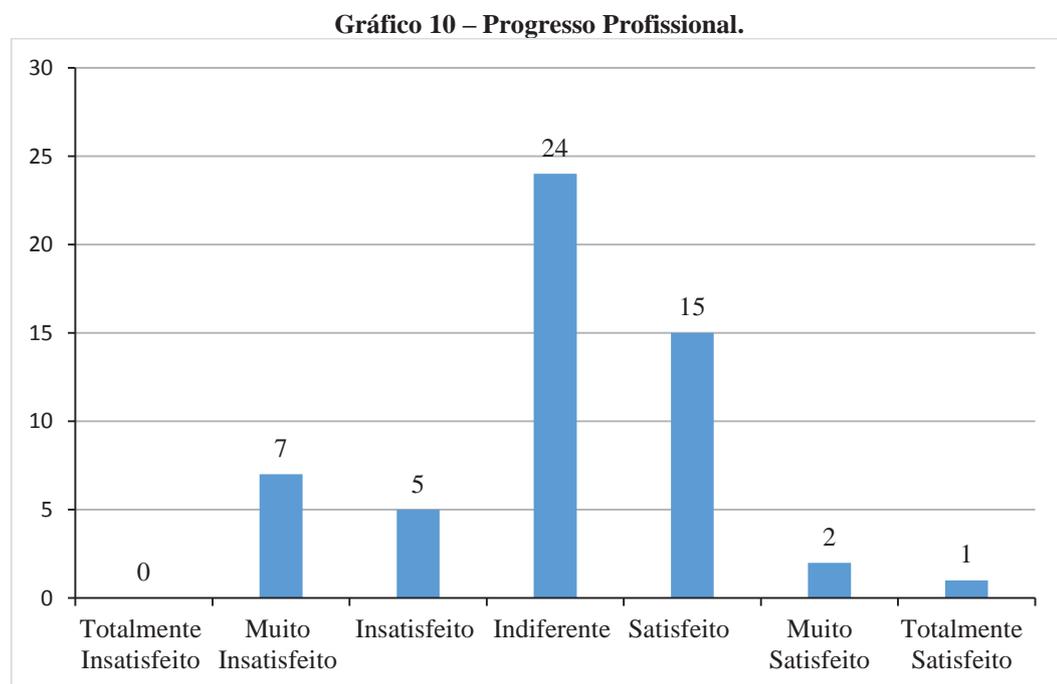
Quando questionados sobre o grau de satisfação em relação ao fator intrínseco reconhecimento, como especificado no gráfico acima, constatou-se que das 54 respostas, 1 (uma) resposta ao item totalmente insatisfeito, 6 (seis) respostas muito insatisfeitos, 8 (oito) respostas insatisfeitos, totalizando assim 15 (quinze) respostas de insatisfação. Já 10 (dez) das respostas dos colaboradores encontram-se indiferentes. Por outro lado, 22 (vinte e duas) respostas afirmaram estar satisfeitos, 6 (seis) respostas estão muito satisfeitos e 1 (uma) resposta totalmente satisfeitos, um total de de 29 (vinte e nove) das respostas dos colaboradores estão satisfeitos, ou seja, mais da metade das respostas da população da amostra está satisfeita com o fator reconhecimento. Apesar de que, podemos identificar nas respostas uma pequena parcela de motoristas com alguma insatisfação, esse resultado procedeu através da questão se na empresa em que os motoristas trabalham a organização

sabe reconhecer o valor dos funcionários. Através disso, é importante a empresa prestar atenção neste pequeno grau, pois o reconhecimento dentro do ambiente de trabalho por parte dos gestores é um dos motivos que fazem com que os funcionários sintam-se motivados e satisfeitos para desempenharem cada vez mais suas funções dentro da empresa, caso contrário o grau de insatisfação dos mesmos podem aumentar e fazer com que a empresa tenha uma alta rotatividade de funcionários por falta de motivação.

O reconhecimento, o orgulho, a segurança no emprego, são consideradas recompensas não financeiras, recompensa essa que deixa profundamente as pessoas satisfeitas com o sistema de compensação oferecido pela empresa. Essa compensação é o nome dado ao sistema de incentivos e recompensas que a empresa oferece para recompensar e remunerar seus colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

A seguir, no gráfico 10, buscou-se verificar em relação ao fator intrínseco: progresso profissional.

#### 4.2.2.3 Fatores intrínsecos: Progresso Profissional



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

De acordo com o gráfico 10, em relação ao fator intrínseco Progresso profissional, verificou-se que da totalidade de 54 respostas, nenhuma resposta ao item totalmente insatisfeito,

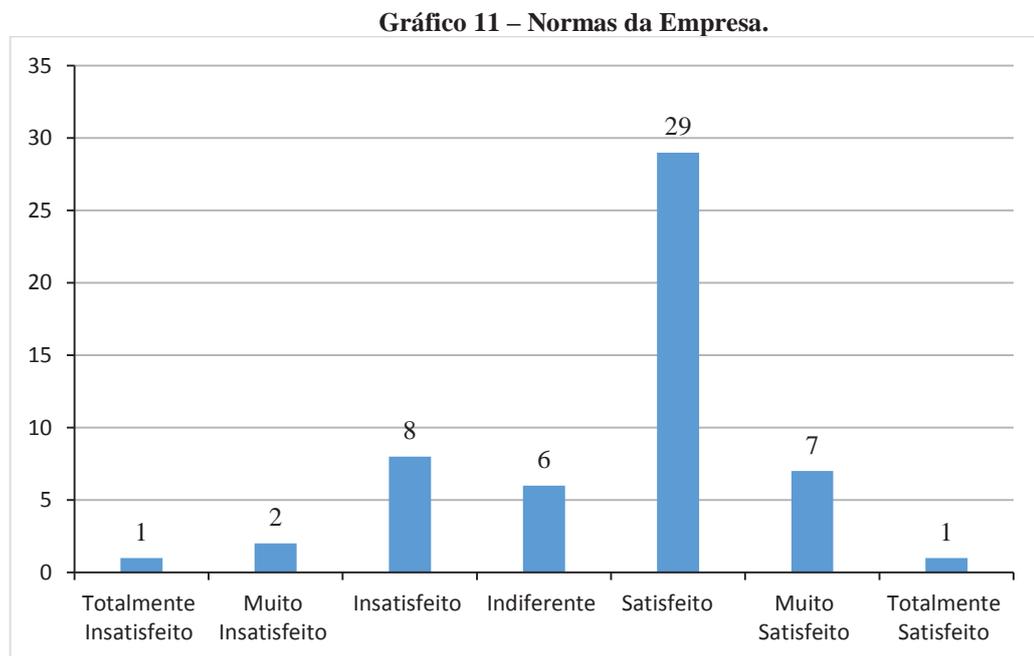
7 (sete) respostas muito insatisfeitos e 5 (cinco) respostas estão insatisfeitos, totalizando 12 (doze) respostas dos colaboradores com grau de insatisfação. Com expressivo resultado encontra-se a variável indiferente com respectivamente 24 (vinte e quatro) respostas. Todavia, 15 (quinze) das respostas dos empregados estão satisfeitos, 2 (duas) respostas estão muito satisfeitos e apenas 1 (uma) resposta estão totalmente satisfeitos.

Analisando o gráfico constata-se que o somatório de graus de insatisfação é respectivamente 12 (doze) respostas, 24 (vinte e quatro) respostas estão indiferentes, e, o total dos graus de satisfação dos trabalhadores da empresa Pawitur em relação ao fator intrínseco Progresso Profissional é de apenas 18 (dezoito) respostas. Diante disso, constatou-se nas respostas uma grande parcela de motoristas com alguma indiferença, esse resultado sucedeu a partir da questão que a possibilidade do funcionário ser promovido incentiva-o a ter um bom desempenho e aprender novas funções. Neste caso, é preciso que os gestores providenciem alguma medida, devido ao fato que a maioria das respostas dos colaboradores estão indiferentes.

Conforme Jardeweski e Jardeweski (2014) quando os colaboradores percebem que a empresa em que trabalham tem um ambiente acolhedor e proporciona subsídios e espaço para seu desenvolvimento técnico-profissional, os funcionários sentem que devem garantir a oportunidade para investir em si mesmos, na finalidade de acender com a organização, atingindo a cargos mais elevados na hierarquia. Além do que, a avaliação de desempenho bem estruturada e projetada pode obter informações que assegurem à organização a oportunidade de perceber os alvos que necessitam ser aprimorados, reconhecendo os problemas e identificando o potencial das pessoas.

A seguir, no gráfico 11, buscou-se verificar em relação ao fator extrínseco: normas da empresa.

#### 4.2.2.4 Fatores extrínsecos: Normas da Empresa



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

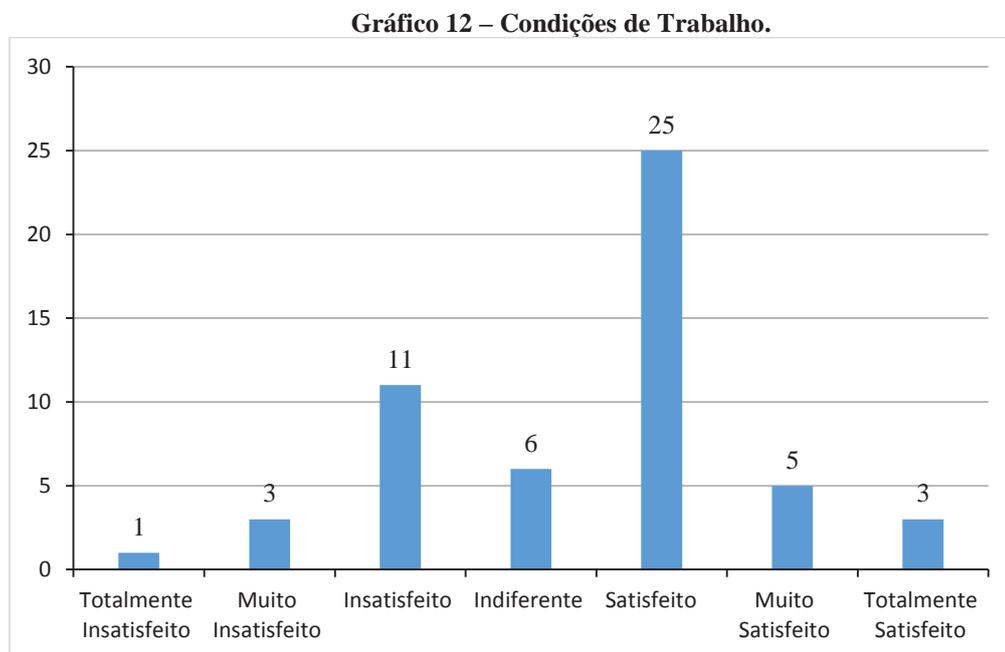
Conforme o gráfico 11, em relação ao fator extrínseco Normas da Empresa, constatou-se que das 54 respostas, 1 (uma) resposta dos trabalhadores afirmaram estar totalmente insatisfeitos, 2 (duas) respostas estão muito insatisfeitos, 8 (oito) respostas estão insatisfeitos e 6 (seis) respostas na variável indiferente. Referente ao grau de satisfação, metade das respostas da população 29 (vinte e nove) afirmou estar satisfeito, 7 (sete) respostas estão muito satisfeitos e 1 (uma) resposta dos trabalhadores estão totalmente satisfeitos.

Diante deste contexto, o somatório das variáveis de insatisfação das respostas dos colaboradores é 11 (onze), em nível inferior encontram-se as respostas indiferentes com 6 (seis) e o total com maior resultado encontra-se as respostas satisfeitas em relação aos fatores extrínsecos, especificamente, as normas da empresa, com respectivamente 37 (trinta e sete). Assim sendo, podemos identificar nas respostas uma grande parcela de motoristas satisfeitos, ou seja, esse resultado de satisfação surgiu a partir da questão de que os funcionários sentem-se que estão em dia com o seu trabalho. Portanto, isso resulta em algo positivo para a empresa, pois a grande maioria das respostas dos colaboradores consideram-se satisfeitos em relação que estão em dia com o seu trabalho, mas a empresa, no entanto, deve analisar a situação das outras respostas dos colaboradores para que isso não se torne um motivo de desmotivação e resultar na insatisfação dos mesmos com a empresa. Segundo Menegon (2012) a área do comportamento organizacional busca entender a satisfação dos funcionários.

Pois os gestores necessitam preocupar-se com esse fator por três motivos: primeiramente, porque o colaborador satisfeito tende a produzir melhor; segundo, porque o bem-estar nas atividades que o colaborador desenvolve também diminui as faltas e a rotatividade; e em terceiro, porque criar um espaço satisfatório para o funcionário, com tarefas estimulantes, isso vai induzir mais satisfação.

A seguir, no gráfico 12, buscou-se verificar em relação ao fator extrínseco: condições de trabalho.

#### 4.2.2.5 Fatores extrínsecos: Condições de Trabalho



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Em seguida buscou-se saber o grau em relação ao fator extrínseco no que tange as condições de trabalho dos colaboradores da Pawitur. Desta maneira, obtiveram-se as seguintes respostas: 1 (uma) resposta dos colaboradores estão totalmente insatisfeitos, 3 (três) respostas estão muito insatisfeitos, 11 (onze) respostas estão insatisfeitos, e, 6 (seis) respostas indiferentes. Seguindo, 25 (vinte e cinco) respostas afirmaram estar satisfeitos, 5 (cinco) respostas estão muito satisfeitos e 3 (três) estão totalmente satisfeitos.

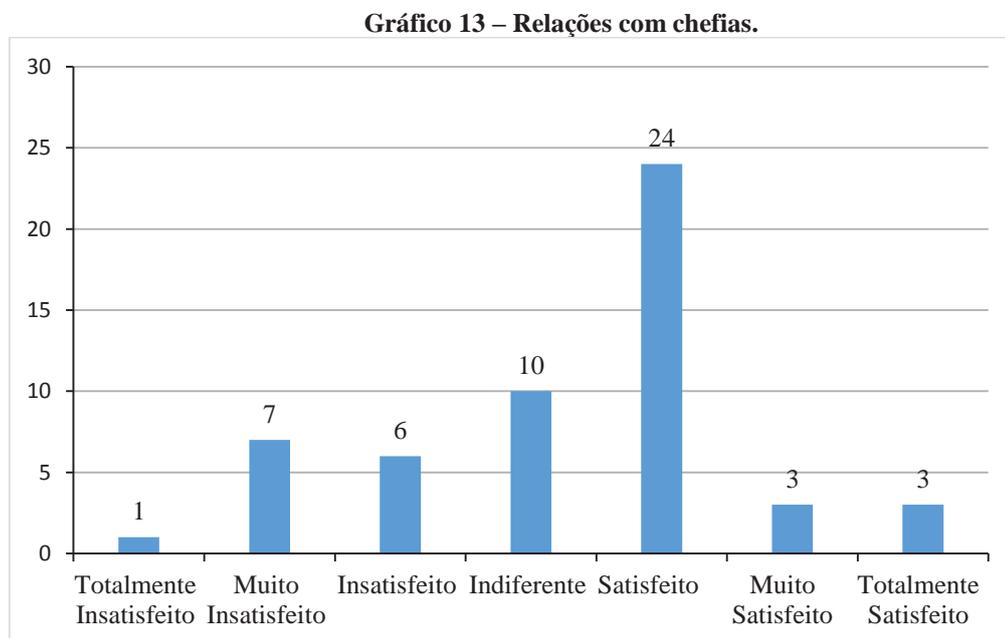
A partir disso, totaliza-se 15 (quinze) respostas dos empregados insatisfeitos, 6 (seis) respostas indiferente e 33 (trinta e três) respostas dos colaboradores sentem-se satisfeitos. Desta maneira, podemos identificar nas respostas uma grande parcela de motoristas

satisfeitos, ou seja, esse resultado de satisfação desencadeou a partir da questão de que os funcionários sentem-se que estão satisfeitos com o local de trabalho na empresa.

Os indivíduos passam a maior parte do seu tempo na empresa em um ambiente de trabalho que constitui o seu costumeiro habitat. O local de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais (CHIAVENATO, 2014).

A seguir, no gráfico 13, buscou-se verificar em relação ao fator extrínseco: relações com chefias.

#### 4.2.2.6 Fatores extrínsecos: Relações com chefias



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Segundo a análise do gráfico 13, referente as relações com chefias, 1 (uma) resposta dos empregados estão totalmente insatisfeitos, na variável muito insatisfeito obteve-se 7 (sete) respostas, 6 (seis) respostas estão insatisfeitos e na variável indiferente, constatou-se 10 (dez) respostas dos colaboradores. Referente ao grau de satisfação quase metade das respostas da população 24 (vinte e quatro) respostas afirmou estar satisfeito, 3 (três) estão muito satisfeitos e 3 (três) das respostas dos trabalhadores estão totalmente satisfeitos.

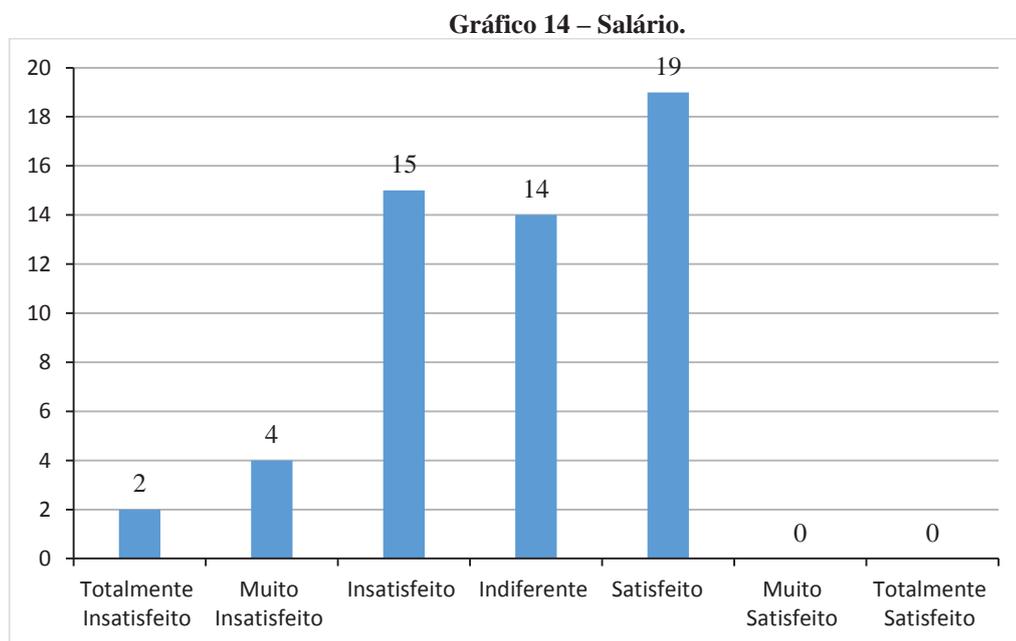
Constatou-se assim, um baixo grau totalizando apenas 14 (quatorze) respostas dos colaboradores estão insatisfeitos, em seguida 6 (seis) respostas estão indiferentes quanto a este fator, e com excelente grau 30 (trinta) respostas dos colaboradores estão satisfeitos com o fator relações com chefias. Sendo assim, pode-se identificar nas respostas uma grande parcela

de motoristas satisfeitos, ou seja, esse resultado de satisfação surgiu a partir da questão de que a chefia da empresa ajuda os funcionários quando necessitam.

Conforme Robbins (2009, p. 161), “cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”.

A seguir, no gráfico 14, buscou-se verificar em relação ao fator extrínseco: salário.

#### 4.2.2.7 Fatores extrínsecos: Salário



**Fonte:** Dados primários (Abril, 2016).

Quanto ao fator extrínseco comparado ao salário, obteve-se um resultado de 2 (duas) respostas dos colaboradores que estão totalmente insatisfeitos, 4 (quatro) respostas muito insatisfeito, já com grau significativo encontra-se as respostas de 15 (quinze) insatisfeitos e 14 (quatorze) respostas dos colaboradores afirmaram estar indiferente com esse fator. Entretanto, 19 (dezenove) respostas dos empregados estão satisfeitos e nenhuma resposta ao item muito satisfeito e totalmente satisfeito.

Desta forma, totaliza-se um expressivo resultado de 21 (vinte e uma) respostas dos colaboradores estão insatisfeitos com o fator salário. Referente a esse item 14 (quatorze) das respostas dos trabalhadores responderam estar indiferentes. E o somatório dos graus de satisfação é de apenas 19 (dezenove) respostas dos motoristas da empresa Pawitur. Portanto, podemos identificar através das respostas que quase metade dos motoristas estão insatisfeitos,

isto é, esse resultado de insatisfação surgiu de acordo com a questão de que os colaboradores podem viver adequadamente com o salário que ganha na empresa. De acordo com Lacombe (2005), um dos casos que mais desmotiva o colaborador é ele considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela compromete não só o nível material, como também a satisfação psicológica dos indivíduos.

Diante do exposto, é preciso que os gestores ajam, de modo a tomar providências para suprir essa deficiência que está presente na empresa Pawitur.

Ao final do questionário foi disponibilizado um espaço para que o colaborador apresentasse alguns fatores que deixam mais satisfeitos e insatisfeitos no trabalho para que a organização pudesse empreender para melhorar o grau de satisfação de seus funcionários. A seguir será apresentado, as repostas das duas questões abertas.

No questionário entregue para os colaboradores, foi elaborada uma questão para resposta aberta, a qual responderia a seguinte questão: **O que te deixa mais satisfeito no seu trabalho?** Abaixo, constam as repostas dos colaboradores.

- 4 (quatro) colaboradores afirmaram: É que faço o que gosto, este é o meu maior prazer. Gosto de dirigir e mais ainda conduzir pessoas para o seu trabalho cotidiano, onde há regras de pontualidade, que procuro exercer com êxito. Me sinto realizado por ver que as pessoas que eu conduzo para o trabalho ou em excursões ficam muito satisfeitas comigo, porque atendo a todos com muito respeito e atenção;
- 1 (um) colaborador afirmou: Ter bom relacionamento entre colegas e com os chefes;
- 1 (um) colaborador afirmou: Receber um elogio da chefia. É ter reconhecimento por parte dos chefes;
- 1 (um) colaborador afirmou: O veículo em boas condições;
- 2 (dois) colaboradores afirmaram: Quando o chefe e os colegas ajudam a limpar o ônibus;

Diante das repostas, dos 9 (nove) colaboradores entrevistados, 4 (quatro) colaboradores responderam que um dos fatores que está satisfazendo os funcionários é gostar do trabalho que realiza, o que demonstra algo positivo para a empresa, pois se há um grau de interesse nas tarefas que despertam nos colaboradores, todos serão mais satisfeitos no trabalho e conseqüentemente mais produtivos. De acordo com Spector (2010) a satisfação no trabalho muda de acordo com a função executada ou de emprego. Desse modo, os empregados podem gostar ou não de suas atribuições, de acordo com a personalidade de cada um.

Outro ponto bastante relevante citado pelos colaboradores é quando o chefe e os colegas ajudam a limpar o ônibus, dos 9 (nove) colaboradores entrevistados, 2 (dois) funcionários afirmaram sentir-se satisfeitos quando os colegas e o chefe ajudam e contribuem na limpeza dos ônibus.

No questionário entregue para os colaboradores, foi elaborada uma questão para resposta aberta, a qual responderia a seguinte questão: **O que te deixa mais insatisfeito no seu trabalho?** Abaixo, constam as respostas dos colaboradores.

- 1 (um) colaborador afirmou que não é reconhecido pela empresa;
- 3 (três) funcionários afirmaram estar insatisfeitos com a desorganização da chefia (empresa) em relação as viagens que já estão programadas e os gestores não avisam com antecedência;
- 3 (três) colaboradores afirmaram estar insatisfeitos que o chefe só faz críticas, ao invés de elogiar o trabalho do seu colaborador;
- 2 (dois) colaboradores afirmaram estar insatisfeitos com o salário.

A partir das respostas, pode perceber que um dos fatores que estão incomodando os funcionários é a desorganização da chefia em relação as viagens que já estão programadas e os gestores não avisam com antecedência, por tanto esse é um ponto a ser analisado pelos gestores, e ver se podem existir estratégias para mudar isso. Conforme afirmação do autor Chiavenato (2009, p. 86) “a comunicação representa o recurso mais importante no alcance de seus objetivos”. Ainda segundo ele, a comunicação é componente essencial no trabalho do administrador, é preciso que os funcionários recebam informações adequadas, caso contrário, não haverá eficiência e efetividade em relação aos funcionários no alcance de determinada finalidade ou objetivo.

Outro ponto bastante relevante são as críticas negativas que os funcionários recebem, ao invés do reconhecimento através de elogios pelo trabalho realizado, fator este que leva a desmotivação e insatisfação dos colaboradores. Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 143) “entende-se que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado) ”.

### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Para o melhor desenvolvimento da empresa, e para que a mesma possa contar com funcionários motivados e satisfeitos em suas funções, a pesquisadora desenvolveu um plano de ação com sugestões de melhorias para a empresa, através dos aspectos observados na elaboração deste trabalho. Sugere-se que a empresa siga este plano de ação, dando ênfase nos pontos que estão tornando seus colaboradores insatisfeitos e contribuindo assim para o melhor desempenho da empresa em relação à satisfação de todos, gestores, clientes interno e externos.

**Quadro 3 – Plano de ação para a empresa Pawitur Ltda.**

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ?	COMO
Reconhecimento do trabalho exercido pelos colaboradores da empresa.	Os gestores.	Diariamente, durante o horário de trabalho de cada colaborador.	Nas dependências da empresa.	Para que os colaboradores sintam-se reconhecidos e orgulhosos de trabalhar na organização, assim, aumentando sua satisfação e interesse no desempenho das funções e metas estabelecidas.	Identificando as atividades exercidas individualmente e reconhecendo-os de acordo com isso, elogiando-os sempre que possível para que assim, os mesmos sintam-se motivados e orgulhosos de estarem trabalhando na empresa.

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ?	COMO
<p>Maior comunicação na empresa.</p>	<p>Os gestores para com seus colaboradores</p>	<p>Diariamente, durante todo o horário de trabalho.</p>	<p>Nas dependências da empresa.</p>	<p>Para facilitar o entendimento de todos os fatos importantes ocorridos dentro da empresa, deixando os colaboradores informados e que os mesmos possam interagir e ajudar se necessário, pois os mesmos podem sentir-se desvalorizados referentes a não-comunicação.</p>	<p>Mantendo todos os colaboradores informados sempre que possível dos acontecimentos ocorridos na dependência da empresa.</p>
<p>Reavaliação da remuneração dos colaboradores.</p>	<p>Os gestores .</p>	<p>Até o final de 2016.</p>	<p>Nas dependências da empresa.</p>	<p>Pois a maioria dos funcionários acredita que a remuneração não está condizente de que podem viver adequadamente com o salário que ganha na empresa, tornando-os insatisfeitos, assim é necessário cuidado especial para que não haja a possibilidade de um dia os funcionários tornarem-se insatisfeitos.</p>	<p>Identificando através de uma reunião entre os gestores, se os salários estão condizente de que os funcionários podem viver adequadamente com o salário que ganham, para assim, poder remunerá-los adequadamente.</p>

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ?	COMO
Inserir plano de carreira na empresa.	Os gestores	Até o final de 2016.	Nas dependências da empresa.	Pois como não há um plano de carreira, não existe a possibilidade de crescimento dos colaboradores dentro da organização, ou seja, deles chegarem a cargos de chefia ou a um cargo melhor que o atual.	Sugere-se que a empresa crie a implantação de um sistema de cargos, porém para que isso aconteça é necessário que os gestores analisem cada perfil e posteriormente a realização de uma reunião para saber a opinião de cada colaborador.
Realização de reuniões de feedback.	Os gestores com seus colaboradores	Todos os meses.	Nas dependências da empresa.	Através destas reuniões de feedback, os gestores poderão identificar possíveis falhas durante o período de trabalho, que inúmeras vezes passam despercebidos e podem afetar diretamente na vida pessoal e profissional dos colaboradores.	Reuniões mensais com diálogo informal, identificando assim as possíveis falhas decorrentes nos dias de trabalho que podem afetar os colaboradores pessoalmente e profissionalmente.

Fonte: Dados primários (2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse estudo, pode-se notar a real importância de estudar a Teoria de Herzberg, pois através dele é que podemos identificar quais são os fatores que influenciam na satisfação e insatisfação dos funcionários.

Através da revisão bibliográfica, da metodologia aplicada nesse estudo e do levantamento e análise dos dados tabulados pode-se afirmar que os objetivos deste trabalho foram alcançados.

Diante disso, foi possível identificar alguns dos fatores que levam a satisfação dos funcionários na empresa, tais fatores relacionados ao trabalho em si, o reconhecimento, as normas da empresa, as condições de trabalho, as relações com chefia e gostar do trabalho que realiza. Porém, podem-se identificar outros fatores que não estão contribuindo com a satisfação no trabalho, e provocando insatisfação nos funcionários como o progresso profissional, o salário, a desorganização da chefia em relação as viagens, as críticas negativas que os funcionários recebem e como consequência disso a falta de reconhecimento que é considerado um fator chave para a satisfação do colaborador na execução das suas funções com mais eficiência.

Robbins, Judge e Sobral (2010) descreve que segundo o psicólogo Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Sendo assim, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos colaboradores. Eles apaziguam os colaboradores, mas não os motivam. Dessa forma, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

Considera-se importante a pesquisa da teoria dos dois fatores em qualquer empresa, independentemente de seu porte, pois são através dela que poderemos identificar quais são os fatores positivos e negativos no ambiente interno, pois o bem estar das pessoas que trabalham

na organização é fundamental para o crescimento da empresa e também para que ela esteja apta para competir no mercado contando com profissionais satisfeitos e motivados, caso contrário, a insatisfação dos funcionários irá prejudicar na realização dos objetivos e metas traçadas pela empresa.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) Herzberg concluiu que o ser humano possui duas classes de necessidades, independentes entre si e que de maneiras diferentes influenciam o comportamento. Constatou também que os fatores envolvidos na satisfação e motivação são independentes e distintos dos fatores que levam a insatisfação no trabalho, após perceber que quando os indivíduos se sentiam insatisfeitos com seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde realizavam as atividades e que, quando se sentiam satisfeitas, atribuía ao trabalho propriamente dito.

Após analisar os dados coletados e tabulados, foi possível atender a proposta deste estudo, que buscava responder a seguinte questão: “Qual é o grau de satisfação dos colaboradores da empresa de transporte e turismo Pawitur Ltda localizada no município de Não-Me-Toque/RS? ”.

Concluindo então, que através da observação dos dados tabulados prevaleceu a satisfação dos funcionários, nos mostrando que há um bom clima organizacional na empresa, e que há participação dos gestores para o sucesso da mesma, porém, como em qualquer organização houve alguns fatores de insatisfação que obtiveram uma atenção maior. De acordo com isso, a pesquisadora obteve sucesso em sua pesquisa, sendo possível responder o problema e os objetivos específicos propostos neste trabalho, sendo assim, além de obter um maior conhecimento sobre o assunto, a pesquisadora pode propor sugestões de melhorias através de um plano de ação para a empresa estagiada, onde a empresa deverá dar ênfase nesses aspectos insatisfatórios para tornar os colaboradores motivados e satisfeitos em todos os aspectos. Contudo, este trabalho não esgota os dados sobre o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Pawitur, uma vez que foi o primeiro a ser realizado na empresa e assim, abre caminho para que outras pesquisas sejam realizadas.

## REFERÊNCIAS

BEHNKE, Mônica Terezinha *et al* (Org.). **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas (RAE executiva), v. 1, n. 2, nov/jan, 2003. p. 63-67.

\_\_\_\_\_; CODA, Roberto. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In FRANÇA, L. et.al. **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002

CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: roteiros e instrumentos**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. rev. e. atual – Barueri, SP: Manole, 2009.

CORTEZ, Luana Mestieri Cunha. **Análise da satisfação dos funcionários do setor de cadastro pessoa jurídica do Banco Lion**. 2011. 51 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 1992. 1 v.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar (Orgs.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coords.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** Tradução Suely SonoeCuccio. Porto Alegre: AMGH, 2011.

JARDEWESKI, CleyJonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

JOHANN, Sílvio. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft.** São Paulo: Ática, 2000.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGON, Letícia Fantinato (Org.). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAULA, Patrícia de *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3348/clima-e-cultura-organizacional-em-uma-organizacao-publica>>. Acesso em: 25 mar. 2016

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaber, 2012.

RAMALHO, Sabrina de Figueiredo. **Fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB**. 2010. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROMERO, Sonia Mara Thater; COSTA E SILVA, Selma França da; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaber, 2013.

SANTOS, Mario Roberto dos; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6247/clima-organizacional-e-desempenho-financeiro>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SOUSA, Jorgiane Suelen; GARCIA, Fernando Coutinho. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, p. 22-31, Janeiro-Abril, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3333/clima-organizacional--um-estudo-de-caso-em-uma-rede-de-farmacias-no-interior-de-minas-gerais>>. Acesso em: 25mar.2016.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaber, 2014.

SOUZA, Edmir Bitencourt. **Motivação para o trabalho:** um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPECTOR, Paul Elliot. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPIER, Vanessa S.; JUCHEM, Dionise M.; CAVALHEIRO, Maria E: Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 22, p. 18-29, Setembro-Dezembro, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2554/avaliacao--do--clima-organizacional-como--diferencial--competitivo>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

VALDEZ, Maria Raquel Kormann. **Análise dos Fatores Motivacionais no Trabalho segundo Herzberg e da Eficiência no Atendimento ao Cidadão.** 2003. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VASCONCELOS, Patrício Henrique de et al. Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7731/qualidade-de-vida-no-trabalho-docente--um-estudo-de-caso-em-uma-instituicao-de-ensino-superior>>. Acesso em 25 mar. 2016.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional:** conceitos básicos. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.**15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Valter Afonso; APPIO, Jucélia; SLONGO, Luiz Antônio. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, julho/setembro 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36602/39323>>. Acesso em: 01 out. 2015.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA QUANTITATIVA

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

*Prezado Colaborador,*

*Você está sendo convidado a participar do meu estudo sobre o grau de satisfação dos colaboradores da Pawitur Ltda., o qual resultará num relatório de Estágio Supervisionado a ser apresentado à Universidade de Passo Fundo, para concluir meu curso de Graduação em Administração. O anonimato de suas respostas está garantido, uma vez que não há espaço para identificação do respondente e as respostas são através de uma escala numérica de 1 a 7. Certa de poder contar com sua colaboração, desde já agradeço.*

*Camila Alves Martins*  
*Acadêmica do Curso de Administração*  
*Universidade de Passo Fundo*

**Perfil do Colaborador**

**1. Gênero:**

Feminino                       Masculino

**2. Grau de escolaridade:**

Ensino Fundamental Incompleto                       Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto                                       Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto                                       Ensino Superior Completo  
 Outros \_\_\_\_\_



No meu trabalho atual sinto-me:

### QUESTIONÁRIO

	Questões	1	2	3	4	5	6	7
1	Que a minha empresa é bem organizada?							
2	Que o número de horas em que eu trabalho, diariamente, é adequado?							
3	Que o meu chefe sabe decidir bem?							
4	Que o meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho?							
5	Que eu gosto do meu trabalho?							
6	Que eu recebo elogios por um trabalho bem feito?							
7	Que a organização em que trabalho investe em meu desenvolvimento profissional?							
8	Que eu estou em dia com o meu trabalho?							
9	Que as condições de trabalho, na empresa, são boas?							
10	Que o ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom?							
11	Que a minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço?							
12	Que o meu trabalho é importante para minha empresa?							
13	Que a minha empresa sabe reconhecer o valor de seus funcionários?							
14	Que a organização em que atuo me proporciona a possibilidade de crescimento profissional?							
15	Que a minha carga de trabalho, geralmente, é constante?							
16	Que eu estou satisfeito com o meu local de trabalho?							
17	Que a minha chefia me dá bastante liberdade?							
18	Que eu posso viver adequadamente com o salário que ganho?							
19	Que o meu trabalho exige bastante da minha capacidade profissional?							
20	Que na minha empresa o desempenho dos funcionários é bem avaliado?							
21	Que a possibilidade de ser promovido me incentiva a ter um bom desempenho e aprender novas funções?							
22	Que eu conheço minha empresa?							

23	Que a minha empresa se preocupa em manter boas as condições de trabalho?								
24	Que o meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito?								
25	Que a minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento?								
26	Responsável pelo meu trabalho?								
27	Que eu sei o que a minha empresa espera de mim?								
28	Interessado em realizar cursos que contribuam com meu desenvolvimento profissional?								
29	Que os meus conhecidos acham que eu trabalho numa boa empresa?								
30	Que o meu local de trabalho é limpo?								
31	Que a minha chefia me ajuda quando eu necessito?								
32	Que os benefícios que a empresa proporciona são bons?								
33	Que eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho?								
34	Que eu sei que o meu trabalho é importante?								
35	Que na minha empresa pode-se falar, francamente, sobre promoções?								
36	Que a minha empresa me conhece?								
37	Que na minha empresa, as condições de trabalho têm melhorado constantemente?								
38	Que a minha opinião é ouvida pelo chefe?								
39	Que eu compreendo o plano de salários de minha empresa?								
40	Que a qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade?								
41	Que a minha empresa sabe que o meu trabalho é importante?								
42	Que a minha empresa tem interesse em promover seus funcionários?								

