



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



PAULO FERNANDES GOMES

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM TRANSPORTADORA NA
FRONTEIRA BRASIL-BOLÍVIA**

**CORUMBÁ-MS
2019**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO FERNANDES GOMES

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM TRANSPORTADORA NA
FRONTEIRA BRASIL-BOLÍVIA**

Relatório Final de Estágio Obrigatório
Profissional apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal
de Mato Grosso do Sul, para obtenção do
título de graduado.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ – MS
2019**

PAULO FERNANDES GOMES

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM TRANSPORTADORA NA
FRONTEIRA BRASIL-BOLÍVIA**

Relatório Final de Estágio Obrigatório Profissional do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: _____

Prof. Dr. Fernando Thiago (Orientador)

Prof^a. Dr^a. Dirce Sizuko Soken (Membro da Banca)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel (Membro da Banca)

**CORUMBÁ – MS
2019**

RESUMO

Este relatório tem como objetivo elaborar um diagnóstico do Clima Organizacional em transportadora na fronteira Brasil-Bolívia. O diagnóstico de Clima Organizacional possibilita verificar a qualidade do ambiente interno e as percepções dos colaboradores, auxiliando nas decisões sobre a gestão de pessoas das organizações. Foi utilizada a metodologia quantitativa com a técnica de pesquisa levantamento (*survey*) utilizando a Escala de Clima Organizacional de Martins (2008). Os resultados mostraram que o clima organizacional das Transportadoras da Fronteira Brasil-Bolívia possui uma boa percepção por parte dos colaboradores, contudo o aspecto Pressão/Controle deve ser trabalhado para que esse fator diminua, visto que é o fator que requer maior atenção por ter uma média alta e ser prejudicial para as organizações.

Palavras Chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Transportadoras.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2.1 Clima organizacional	7
2.2 Dimensões/fatores que compõe o Clima Organizacional	8
3. METODOLOGIA.....	10
4. RESULTADOS	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (SUGESTÕES)	22
7. ANEXOS.....	23

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional são as percepções compartilhadas que os membros das organizações desenvolvem por meio das suas relações com as políticas, práticas e medidas do comportamento organizacional (TORO, 2001), ou seja, é a atmosfera do ambiente de trabalho que esses colaboradores estão inseridos e suas diversas relações, seja com outras pessoas ou com a própria instituição.

O estudo do clima organizacional é importante devido ao fato da busca por entendimento dos fatores internos da organização que influenciam diretamente na produtividade da organização, na qualidade de vida das pessoas, dentro e fora da organização, bem como o entendimento do comportamento das pessoas (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010).

O problema de pesquisa gira em torno do nível do Clima Organizacional nas empresas de transporte Transportadora Digão, Transportadora Liberdade, Transportadora Amizade e Transportadora Alianzapart situadas em Corumbá-MS, região de fronteira Brasil-Bolívia.

Neste relatório será apresentado o diagnóstico das empresas, realizado por meio de um instrumento validado para aferição de 5 fatores previamente elencados por Martins (2008) em sua escala de Clima Organizacional (ECO), que poderá servir como base para entendimento do clima organizacional deste tipo de organização na fronteira.

Portanto, o objetivo deste trabalho é fazer um diagnóstico do Clima Organizacional nas organizações com vistas a entender os fatores internos que influenciam nos colaboradores da organização.

O trabalho é estruturado em capítulos, iniciando nesta introdução, seguida do capítulo 2 constituído pela revisão de literatura que discorre sobre o clima organizacional, sobre os fatores do instrumento de pesquisa, pelo capítulo 3 o qual discorre sobre a metodologia empregada, o capítulo 4 trata dos resultados da pesquisa e por fim as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Gestão de Pessoas é um ramo da Administração que visa a integração do colaborador com todos os aspectos da organização. Está intimamente ligada a Psicologia nas Organizações e teve origem com a Teoria das Relações Humanas que pela primeira vez no transcorrer histórico da Administração tinha ênfase nas pessoas, observando não somente os aspectos econômicos que a Abordagem Clássica preceituava como forma de recompensa, mas sim aspectos psicológicos que interferem nos indivíduos. Com a evolução das práticas e teorias da Administração, em especial a gestão de pessoas, tornou-se fator indispensável para a integração, retenção de capital humano e direção harmoniosa dos indivíduos dentro da organização (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Neste aspecto, monitorar fatores de gestão de pessoas no contexto organizacional, como a pesquisa de Clima, permite entender como o ambiente interno das organizações interfere no comportamento humano dos indivíduos que nela estão inseridos, podendo contribuir com o desempenho destas organizações.

2.1 Clima organizacional

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Teixeira *et al.* (2005) definem Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização em um dado momento.

Para Bowditch e Buono (1997) o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Assim, temos Clima organizacional como a atmosfera do ambiente organizacional interno em que os colaboradores têm percepções a respeito da

organização, seu ambiente de trabalho e compartilham influências comportamentais por meio de relações interpessoais e que pode ser um importante fator na satisfação e motivação de trabalho, caso este clima seja favorável.

Portanto, entender o clima organizacional é importante, haja vista que as organizações são formadas por indivíduos, cada um com uma bagagem emocional, perspectivas, objetivos, emoções, entre outros aspectos psicológicos, buscando o mesmo fim organizacional. Dirigir de forma harmoniosa esses colaboradores por parte dos gestores e a organização buscar sempre buscar entender como o clima está na organização com a finalidade de mantê-lo positivo.

2.2 Dimensões/fatores que compõe o Clima Organizacional

Os fatores que envolvem o Clima Organizacional são diversos e não tem padrão científico conforme discussão de Kubo *et al.* (2015), contudo, um dos instrumentos mais recorrentes na literatura para analisar o Clima Organizacional é o elaborado e validado por Martins (2008).

Esta autora utiliza de cinco fatores para avaliar, sendo eles:

1. Apoio da Chefia e da Organização: significa estruturas psicológicas que permitem o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização, com influência direta nos resultados dos colaboradores em seu ambiente de trabalho.
2. Recompensa: significa formas que as organizações encontram para compensar o esforço, desempenho do colaborador, a qualidade do seu serviço e a produtividade alcançada nas tarefas desempenhadas nas organizações.
3. Conforto físico: é a parte estrutural, ambiente físico, segurança e conforto que as organizações disponibilizam ao colaborador para que consiga desempenhar e cumprir suas tarefas.
4. Controle e pressão: significa as pressões que os controles estabelecidos pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores em suas atividades.

5. Coesão entre os colegas: significa o grau de união, vínculos e colaboração entre os colegas de serviço.

Diversos estudos foram elaborados com a Escala de Clima Organizacional (Eco), validado por Martins (2008), dentre eles: O Estudo do Clima Organizacional em uma empresa do ramo de comércio varejista de perfumes e cosméticos por Piovenzan e Rubino (2011), que conseguiu por meio do instrumento medir o grau do Clima Organizacional em cada fator dos 5 descritos por Martins, chegando a conclusão de que o clima organizacional desta empresa, de modo geral, não era satisfatório e que os gestores deveriam rever o modo de gestão, tendo em vista todos os aspectos analisados separadamente, auxiliando, portanto, diretamente no modo em que a gestão pode atuar e tomar suas decisões.

Portanto, a utilização de um instrumento válido e confiável para o diagnóstico do clima organizacional é de suma importância e a Eco foi escolhida como instrumento para este diagnóstico por abarcar fatores relevantes a serem diagnosticados nas organizações e ser uma escala confiável.

O próximo capítulo versará sobre a metodologia empregada a qual viabiliza o atendimento aos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

O método utilizado neste diagnóstico é o quantitativo que faz a quantificação das coletas das informações e utilizam técnicas estatísticas para o seu tratamento, gerando dados para a possível interpretação posteriormente (RICHARDSON, 1999).

A validação das hipóteses é feita mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final de ação (MATTAR, 2001).

A técnica de pesquisa é a pesquisa de levantamento (*survey*) que coleta informações de grupos de indivíduos, em um determinado lapso temporal, sendo este considerado único (BRYMAN, 1989).

O instrumento de coleta de dados é um questionário de Escala de Clima Organizacional de Martins (2008), que utiliza cinco fatores distintos para tentativa de chegar ao mais próximo possível à realidade dos fatores que influenciam os indivíduos das organizações, haja vista que não existe uma única forma de tentar avaliar o clima, existindo outras escalas, outros tipos de questionários, então não há um senso comum entre os autores (KUBO, *et al.*, 2015).

Na Escala de Clima Organizacional de Martins (2008) são considerados cinco fatores: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão e Coesão entre colegas. Estes fatores devem ser avaliados e apurados separadamente, fator por fator. Quanto maior for o valor de sua média, maior será o seu impacto positivo no clima organizacional, com exceção do fator Controle/Pressão que ocorre de maneira inversa, quanto menor a média deste fator, melhor é para a organização, pois demonstra entre outros aspectos a rigidez das organizações que no cenário atual atrapalha na capacidade de adaptação às contingências.

Participaram da pesquisa 44 trabalhadores das transportadoras participantes da pesquisa: Transportadora Digão, Transportadora Liberdade, Transportadora Amizade e Transportadora Alianzapart. A amostragem foi selecionada por conveniência que separa uma amostra de população acessível que esteja prontamente disponível a colaborar com a pesquisa, não sendo necessário nenhum critério estatístico para sua escolha. É um tipo de

amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos das populações para compor a amostra (MATTAR, 2001).

As análises foram realizadas por meio da descrição das frequências e testes estatísticos dos dados gerados pela escala mencionada. Trata-se de um instrumento utilizado para a realização de levantamentos de dados à cerca dos aspectos de Clima Organizacional percebidos pelos colaboradores das organizações participantes.

A análise por estatística descritiva tem por objetivo organizar, resumir e descrever aspectos importantes de características observadas ou fazer comparações entre dois ou mais conjuntos de dados. Como forma de resumir a informação contida nos dados foi utilizada a análise de tendência central para gerar valor típico dos conjuntos de dados levantados por escalas, com auxílio da média para sabermos o valor central dos conjuntos de dados das características levantadas (GIL, 1999).

4. RESULTADOS

Antes de apresentar os dados sobre o Clima Organizacional nas transportadoras da fronteira Brasil-Bolívia, situada no município de Corumbá-MS, estão apresentados os dados socioeconômicos dos participantes da pesquisa, dispostos na Tabela 1.

Tabela 1. Dados socioeconômicos dos participantes da pesquisa

Característica	Média	Percentual
Sexo		
Masculino	27	62,79%
Feminino	16	37,21%
Escolaridade		
Ensino Médio Completo	18	41,86%
Ensino Superior Completo	11	25,58%
Ensino Superior Incompleto	8	18,6%
Ensino Fundamental Completo	3	6,98%
Ensino Médio Incompleto	3	6,98%
Tempo de Serviço		
Menos de 1 ano	17	39,53%
Entre 1 e 4 anos	14	32,56%
Entre 4 e 7 anos	5	11,63%
Entre 7 e 10 anos	4	9,30%
Entre 10 e 13 anos	2	4,65%
mais de 20 anos	1	2,33%
Remuneração		
Entre 1 e 3 salários mínimos	29	67,44%
Até 1 salário mínimo	12	27,91%
Entre 4 e 10 salários mínimos	2	4,63%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Conforme apresentado na Tabela 1, a maioria dos participantes da pesquisa são homens (62,79%), possuem Ensino Médio e Superior Completo (67,44%), têm entre 1 e 4 anos de serviço (72,09%) e recebem até 3 salários mínimos (95,35%). Têm em média 33,02 anos, sendo que o mais jovem entrevistado possui 21 anos e o de idade mais avançada possui 51 anos de idade.

Após discorrer sobre o perfil dos participantes a Tabela 2 mostram os dados sobre o Clima Organizacional em seus cinco fatores: aspectos sobre liderança, remuneração, conforto físico, controle/pressão e relacionamento com os colegas.

Tabela 2. Diagnóstico de Clima Organizacional

Fatores	Média	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Liderança	3,83	0,69	2,19	4,90
Recompensa	3,27	0,82	1,31	4,85
Conforto Físico	3,98	0,58	2,46	5,00
Controle/Pressão	3,66	0,58	2,00	4,89
Coesão entre Colegas	3,91	0,79	1,43	5,00
Clima total	3,73	0,52	2,60	4,62

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados mostram que os aspectos relacionados à recompensa são os mais preteridos pelos participantes da pesquisa com média de 3,27, o melhor avaliado são os aspectos ligados ao Conforto Físico com média de 3,98. De acordo com Martins (2008) o conforto físico é item indispensável para o cumprimento adequado das atividades dos colaboradores, corresponde a parte estrutural, como ambiente de trabalho, materiais etc., como também questões relacionadas à segurança do trabalho.

A segurança representa uma das áreas mais importantes, se bem trabalhada, pode evitar despesas extras não programadas, conforto para os trabalhadores, revertendo em melhores resultados organizacionais. Para Dutra, Dutra e Dutra (2017), as áreas que podem ser trabalhadas sobre este aspecto é a integridade das pessoas, sendo elas: a física (saúde física do trabalhador), a psicológica (transtornos mentais decorrentes ao trabalho) e a social (relacionada à integração das pessoas com os colegas).

A recompensa é fator importante e está ligada diretamente com a satisfação dos colaboradores, melhorando sua percepção do ambiente, aumentando sua produtividade e sua motivação para o alcance dos objetivos.

O aspecto Liderança foi um fator que possui uma boa média de forma geral, com 3,83 de média, evidenciando que o grupo de colaboradores sentem aspectos positivos relacionados aos líderes no ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2007), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas”. A liderança é uma habilidade que ajuda diretamente no alcance dos objetivos e serve para elevar a produtividade e os pontos positivos dos colaboradores podendo ser um fator motivador por despertar o espírito de equipe.

A variável Coesão entre os colegas foi um aspecto que teve boa avaliação com média de 3,91, sendo importante para a boa integração, convivência e sentimento de pertença para a equipe.

Na tabela 3 são apresentados os dados do Clima Organizacional separada pelo sexo dos colaboradores e a relação de diferença nos fatores sentidos pelos diferentes sexos.

Tabela 3. Diagnóstico de Clima Organizacional por sexo

Fatores	Sexo	Média
Liderança	Masculino	3,84
	Feminino	3,83
Recompensa	Masculino	3,26
	Feminino	3,28
Conforto Físico	Masculino	3,98
	Feminino	3,98
Controle/Pressão	Masculino	3,58
	Feminino	3,81
Coesão entre Colegas	Masculino	3,78
	Feminino	4,14
Clima total	Masculino	3,70
	Feminino	3,78

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os fatores sofrem pouca diferença na percepção de acordo com o sexo, porém as mulheres percebem um clima organizacional melhor ou igual aos homens em alguns aspectos, sendo que o fator que houve maior discrepância no Controle/Pressão, que no caso, as mulheres sentem mais o Controle/Pressão em relação aos homens. O Controle/Pressão é o único aspecto que quanto maior for a média, mais prejudicial será para a organização, tendo em vista que os indivíduos tendem a sofrer mais psicologicamente com o excesso de pressão, não se sentindo seguro no próprio ambiente de trabalho, fazendo com que este ambiente seja pesado.

A Tabela 4 busca identificar a percepção dos entrevistados nos 5 fatores de acordo com a escolaridade que cada entrevistado possui, para assim analisar a relação da formação educacional e as percepções dos colaboradores.

Tabela 4. Diagnóstico de Clima Organizacional por escolaridade

Fatores	Escolaridade	Média
Liderança	Ensino Médio	4,00
	Ensino Superior	3,49
	Ensino Fundamental	4,35
	Ensino Superior Incompleto	3,81
	Ensino Médio Incompleto	3,65
	Ensino Médio	3,41
Recompensa	Ensino Superior	2,90
	Ensino Fundamental	4,00
	Ensino Superior Incompleto	3,19
	Ensino Médio Incompleto	3,21
	Ensino Médio	4,14
Conforto Físico	Ensino Superior	3,69
	Ensino Fundamental	4,10
	Ensino Superior Incompleto	4,03
	Ensino Médio Incompleto	3,85
	Ensino Médio	3,57
	Ensino Superior	3,69
Controle/Pressão	Ensino Fundamental	3,70
	Ensino Superior Incompleto	3,74
	Ensino Médio Incompleto	3,93
	Ensino Médio	3,83
	Ensino Superior	3,95
Coesão entre Colegas	Ensino Fundamental	3,95
	Ensino Superior Incompleto	4,09
	Ensino Médio Incompleto	3,76
	Ensino Médio	3,83
	Ensino Superior	3,49
Clima Total	Ensino Fundamental	4,09
	Ensino Superior Incompleto	3,75
	Ensino Médio Incompleto	3,65

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com as informações visualizamos que os indivíduos que possuem ensino fundamental e ensino médio e superior incompleto são os entrevistados que estão mais satisfeitos com os fatores de liderança, recompensa e conforto físico. Em contrapartida, os entrevistados que possuem ensino superior são os mais insatisfeitos nesses quesitos.

Dessa forma fica evidente que os indivíduos que buscam maior capacitação e formação acadêmica sentem uma maior necessidade de valorização e acompanhamento por parte dos gestores, tendo em vista que eles despenderam de um tempo e esforço maior para conseguirem tal formação e assim, buscam uma melhoria nas condições de trabalho e maior

retorno ao investimento feito por eles. As organizações podem buscar formas de incentivo a esses colaboradores que possuem formação superior para que assim sintam-se mais satisfeitos, busquem sempre melhorar, e para que os outros colaboradores também sintam a necessidade de investir em suas formações, fazendo com que as organizações consigam manter os colaboradores mais satisfeitos e aumentar a qualidade do capital humano da organização.

O aspecto Controle/Pressão é inverso a esse processo já citado. Ele é captado de forma mais negativa pelos colaboradores que possuem ensino fundamental, ensino médio e superior incompleto, principalmente por ocuparem cargos de menor hierarquia dentro da organização e menor poder de tomada de decisão nos rumos das organizações.

As informações da tabela 5 possibilitam a análise dos fatores de acordo com o tempo de serviço dos colaboradores entrevistados e a relação desse tempo com a satisfação de acordo com o tempo.

Tabela 5. Diagnóstico de Clima Organizacional por Tempo de Serviço

Fatores	Tempo de Serviço	Média
Liderança	Menos de 1 ano	3,95
	Entre 1 e 4 anos	3,62
	Entre 4 e 7 anos	3,78
	Entre 7 e 10 anos	4,02
	Entre 10 e 13 anos	3,93
	mais de 20 anos	4,24
Recompensa	Menos de 1 ano	3,34
	Entre 1 e 4 anos	3,26
	Entre 4 e 7 anos	2,85
	Entre 7 e 10 anos	3,23
	Entre 10 e 13 anos	3,65
	mais de 20 anos	3,54
Conforto Físico	Menos de 1 ano	4,08
	Entre 1 e 4 anos	3,94
	Entre 4 e 7 anos	3,65
	Entre 7 e 10 anos	3,98
	Entre 10 e 13 anos	4,31
	mais de 20 anos	4
Controle/Pressão	Menos de 1 ano	3,84
	Entre 1 e 4 anos	3,57
	Entre 4 e 7 anos	3,76
	Entre 7 e 10 anos	3,31
	Entre 10 e 13 anos	3,78
	mais de 20 anos	2,78

Fatores	Tempo de Serviço	Média
Coesão entre colegas	Menos de 1 ano	4,03
	Entre 1 e 4 anos	3,74
	Entre 4 e 7 anos	3,91
	Entre 7 e 10 anos	3,82
	Entre 10 e 13 anos	4,21
	mais de 20 anos	4
Clima Total	Menos de 1 ano	3,84
	Entre 1 e 4 anos	3,62
	Entre 4 e 7 anos	3,57
	Entre 7 e 10 anos	3,73
	Entre 10 e 13 anos	3,96
	mais de 20 anos	3,81

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De modo geral, os colaboradores que possuem mais tempo de serviço são os que melhor percebem os fatores. Conforme a experiência na área, o maior conhecimento da realidade da organização, a importância dos colaboradores para a organização, eles ficam mais seguros em relação aos fatores. No aspecto liderança, recompensa, conforto físico e coesão entre os colegas, os colaboradores que possuem entre 10 a 13 anos e mais de 20 anos de tempo de serviço são os que possuem as maiores médias. Diversos fatores podem fazer com que eles sintam-se mais satisfeitos em relação aos demais colaboradores, como: menor rotatividade, maior estabilidade, maior experiência, possuem cargos que têm maior liberdade para tomada de decisões e sentem-se menos pressionados. Os colaboradores que mais se sentem pressionados são os colaboradores com menos de 1 ano de tempo de serviço, devido ao fato de estar se inserindo na área, de estar em processo de aprendizagem e seus cargos possuírem maior rotatividade e serem mais pressionados.

A tabela 6 contém dados que condiciona uma análise de acordo com a faixa salarial dos entrevistados, evidenciando a relação e importância da remuneração com os cinco aspectos que estão sendo analisados.

Tabela 6. Diagnóstico de Clima Organizacional por faixa salarial

Fatores	Salário	Média
Liderança	Até 1 salário mínimo	3,68
	Entre 1 e 3 salários mínimos	3,89
	Entre 4 e 10 salários mínimos	3,98
Recompensa	Até 1 salário mínimo	3,44
	Entre 1 e 3 salários mínimos	3,18
	Entre 4 e 10 salários mínimos	3,46
Conforto Físico	Até 1 salário mínimo	4,08
	Entre 1 e 3 salários mínimos	3,93
	Entre 4 e 10 salários mínimos	4,23
Controle/Pressão	Até 1 salário mínimo	3,56
	Entre 1 e 3 salários mínimos	3,71
	Entre 4 e 10 salários mínimos	3,61
Coesão entre Colegas	Até 1 salário mínimo	3,43
	Entre 1 e 3 salários mínimos	4,12
	Entre 4 e 10 salários mínimos	3,86
Clima Total	Até 1 salário mínimo	3,67
	Entre 1 e 3 salários mínimos	3,75
	Entre 4 e 10 salários mínimos	3,86

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como pode ser observado na Tabela 6, os colaboradores que estão inseridos no grupo que recebem uma remuneração maior são os mais satisfeitos com os aspectos analisados. A remuneração é fator primordial para a satisfação e melhor percepção dos aspectos pelos colaboradores. Segundo Cuenca e Constantinov (2016), as recompensas financeiras são relevantes no processo de incentivo ao desempenho organizacional, e, sob algumas condições como o trabalho monótono, podem ajudar a satisfazer os colaboradores.

Por outro lado, a Pressão/Controle aumenta conforme a maior responsabilidade e atribuições dos cargos, que estão inseridos nos grupos que possuem maior remuneração.

Todos os fatores já mencionados no decorrer do trabalho quando bem percebidos pelos colaboradores são importantes para as organizações. Mas no caso específico das Transportadoras da fronteira Brasil-Bolívia há dois aspectos que requerem maior atenção os quais são a Recompensa e Pressão/Controle. A Recompensa possui uma média muito razoável de 3,27 e existem formas de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Buscar entender qual o tipo de recompensa que os colaboradores necessitam é primordial para

conseguir atender melhor a necessidades dos colaboradores, melhorando esse aspecto. Segundo Chepkwony e Oloko (2014) as recompensas são os motivadores mais poderosos de desempenho que levam à satisfação no trabalho. Logo, faz-se necessária a implementação e o gerenciamento de sistemas de recompensas, a fim de auxiliar a motivação individual e coletiva, bem como recompensar as pessoas de forma justa e consistente, de acordo com os valores da organização.

A Pressão/Controle necessita de maior atenção por estar próximo a uma média que pode ser considerada alta. Buscar formas de entender como os colaboradores possam sentir menos este aspecto, poderá fazer com que a autonomia dos colaboradores aumente, fazendo com que os colaboradores não se sintam insatisfeitos. Segundo Powers e Russel (1993) quando existe pressão excessiva surge o fator insatisfação, remetendo a uma queda de desempenho por parte do indivíduo, o qual executa somente o suficiente para a manutenção do seu emprego. Desse estado de desmotivação gerado, resulta um desinteresse pela busca de melhorias pessoais e prejuízo nos relacionamentos interpessoais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho sobre Clima Organizacional nas Transportadoras na Fronteira Brasil-Bolívia foi alcançado, tendo em vista que por meio de um instrumento validado foi possível averiguar os diferentes fatores e formas de percepções de acordo com o contexto social que cada colaborador está inserido, podendo servir de base para implantação de metodologias que busquem melhorias em longo prazo para que esse ambiente seja favorável.

Dentre eles, algumas características interessantes puderam ser evidenciadas para uma análise e possível melhoria ou manutenção das medidas que já fazem parte das organizações, como:

O Fator Pressão/Controle que se destaca de forma negativa, por ser uma média considerada alta, sendo que isso interfere diretamente na produtividade e deixa o colaborador mais travado e com pouca autonomia em suas tomadas de decisão. As mulheres sentem-se mais pressionadas, em relação aos homens, mostrando que o ambiente ainda não possui uma equidade e equiparação em relação ao sexo dos colaboradores.

Os colaboradores com menos de 1 ano de trabalho, bem como os que possuem menor formação acadêmica, apenas com ensino fundamental, ensino médio e superior incompleto, também inserem-se nesse quesito, buscar formas de desenvolver esses colaboradores, valorização da função exercida e fazer com que haja menos rotatividade nos cargos por eles ocupados podem ser medidas que ajudarão na melhoria desse fator, podendo ser um diferencial para as organizações.

Conforto físico, Liderança e Coesão entre os colegas foram os itens que obtiveram as melhores médias e conseqüentemente as melhores percepções de modo geral, demonstrando que nesses quesitos as organizações estão no caminho certo e que ainda é possível melhorar para oferecer melhores condições para o capital humano das organizações desenvolverem da melhor maneira possível seus papéis fazendo com que a organização consiga alcançar os objetivos almejados.

O fator Recompensa é o que apresentou menor média, mostrando que os colaboradores não estão satisfeitos com a recompensa recebida, seja

financeira, material ou intangível. Isso se reflete principalmente nos colaboradores que possuem maior formação acadêmica e nos que possuem um tempo de serviço considerável dentro das organizações. Buscar formas de incentivo, planos de carreiras para que haja um incentivo financeiro, reajustes salariais, valorização do conhecimento adquirido e da experiência no setor pode fazer com que as organizações consigam satisfazer melhor este quesito para os colaboradores, consiga reter o capital humano dentro da organização e aumentar a competitividade frente às outras organizações.

Portanto, por meio deste trabalho foi possível que os gestores das empresas de transportes possam perceber os principais pontos que podem ser mudados, mantidos e melhorados dentro das organizações, buscando inovações e competitividade para o setor, além de fomentar políticas públicas ou para organizações setoriais para ações de gestão de pessoas em transportadoras, sobretudo, atuando nas possibilidades aqui apresentadas.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a aplicação de uma pesquisa de caráter qualitativo, utilizando as técnicas de estudo de casos múltiplos, etnografia ou mesmo pesquisa de campo, para entender as nuances das pressões percebidas pelos trabalhadores do transporte, especialmente nos grupos que apresentaram fatores com menores escores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (SUGESTÕES)

- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Unwyn Hyman, 1988.
- CHEPKWONY, C. C.; OLOKO, M. The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission Kenya. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2014.
- CUENCA, C. L.; CONSTANTINOV, J. G. **Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes**. Maringá: UniCesumar, 2016.
- DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra, DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KUBO, E. K. M; et al. Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Investigativa Ciências Sociais**, v. 11, n 1, 2015.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MENEZES, I.G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.** Belo Horizonte, v. 16, n. 1, abr., 2010.
- POWERS, P.; RUSSEL, D. **De bem com o trabalho: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz**. São Paulo: Best Seller, 1993.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TORO, F. A. **El clima organizacional perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cichel Ltda., 2001.

7. ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
SETOR DE TRABALHO: _____

CARGO: _____

INSTRUÇÕES

Prezado Colaborador,

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul tem desenvolvido suas pesquisas na área de Administração mediante elaboração de seus Relatórios de Estágio Profissional. Neste caso, este trabalho faz parte de uma pesquisa e tem como objetivo diagnosticar o Clima Organizacional de transportadora de Corumbá, que poderá subsidiar o aprimoramento de processos específicos de gestão de pessoas que contribui para a melhoria do ambiente de trabalho. Assim, sua participação, por meio do preenchimento deste questionário, é muito importante para todos.

Seguem questões para sua avaliação. Entretanto, lembre-se que a avaliação solicitada refere-se a sua experiência no setor onde trabalha atualmente. Portanto, responda segundo sua percepção e em relação a seu setor de atuação. As afirmações que avaliará se encontram em uma escala de graduação (de 1 a 5).

QUESTÕES

Dados Sociais

1. Data do preenchimento do questionário: ___/___/___ Horário:
___:___

2. Idade: _____

3. Sexo: () Masculino () Feminino

4. Escolaridade:

Fundamental: () completo () incompleto ()

Médio: () completo () incompleto ()

Superior: () completo () incompleto ()

5. Tempo de serviço total

Menos de 1 ano ()

Entre 1 e 4 anos ()

Entre 4 e 7 anos ()

Entre 7 e 10 anos ()

Entre 10 e 13 anos ()

- Entre 13 e 16 anos()
 Entre 16 e 19 anos()
 20 anos ou mais ()

6. Faixa Salarial:

- Até 01 salário mínimo ()
 01 a 03 salários mínimos ()
 04 a 10 salários mínimos ()
 10 a 20 salários mínimos ()
 acima de 20 salários mínimos ()

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
CARO COLABORADOR				
Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.				
1. Discordo Plenamente	2. Discordo	3. Nem concordo e nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	

19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	

57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	