

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Izabel Cristina Gamin

**MOTIVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MEDIANEIRA TRANSPORTE
LTDA**

Porto Alegre

2010

Izabel Cristina Gamin

**MOTIVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MEDIANEIRA TRANSPORTE
LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora: Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Izabel Cristina Gamin

**MOTIVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MEDIANEIRA TRANSPORTE
LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Claudia Antonello

A minha mãe, a qual não pode assistir essa formatura. Sofro muito com sua ausência, mas sei que está sempre ao meu lado, me iluminando.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos, primeiramente a Deus, pois o que seria de mim sem a fé que Nele eu tenho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pelo seu Reitor, Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto, e a todo seu quadro docente composto em sua maioria por mestres e doutores.

À Prof^a. Lucia Auzani, pelo incentivo e orientação para que eu pudesse concluir minha pesquisa e aprimorar meus conhecimentos.

À Prof^a. orientadora, Ângela Garay, pelo incentivo, inspiração e apoio ao tema escolhido e à Tutora, Shalimar Gallon, por ter colaborado com bibliografias que ajudaram a definir parte do conteúdo.

A todos, colegas de aula, que nos momentos de aflições que passei, e não foram poucos, não permitiram que eu fraquejasse. Vocês são meus amigos de verdade.

À família Tischer (Bruno, Dalci, Geizon e Vinicius) que nesses quatro anos e meio, me emprestaram computador, net banda larga, me deram lanche na hora dos chat, vocês moram no meu coração, sem a ajuda de vocês isso não seria possível.

À Família Balin (Claudiomiro, Joice e Guilherme) que não pouparam esforços nas horas mais difíceis que passei, obrigado por me ajudar a juntar os cacos e recomeçar.

Aos respondentes da minha pesquisa pela atenção e dedicação com que acolheram meu tema e pelo empenho com que o trataram. Meu agradecimento especial ao Senhor Diretor Marcos Saccol e a Diretora de comunicação da organização Srta. Tais Simone, que acima de tudo, disponibilizaram-me seu tempo.

Quem é jovem costuma acreditar que pode perfeitamente construir alguma ponte ate a lua, ou erguer o mais suntuoso palácio ou o mais grandioso templo na terra. Quando se chega à meia idade, é bem mais fácil utilizar o mesmo material com o qual se faria uma ponte, um palácio ou um templo para se construir a mais solida cabana.

Henry David Thoreau

RESUMO

Considerando as exigências do mundo globalizado, as empresas vêm procurando, cada vez mais, proporcionar bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. Além disso, há uma crescente conscientização de que funcionários, principalmente aqueles em contato com o cliente, são os mais críticos ativos empresariais. Neste sentido a ideia de que a motivação dos colaboradores esta relacionada com a qualidade do trabalho é um dos fatores principais para relevância dada aos estudos sobre motivação organizacional. Dentro desse contexto, este trabalho teve a premissa de pesquisar os fatores de motivação dos colaboradores da empresa Medianeira Transporte Ltda. da cidade de Ijuí- RS. Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa através de um questionário aplicado a 47 colaboradores. Através da análise e interpretação dos dados coletados pode-se observar que os colaboradores tem um grau elevado de satisfação com a organização, mas nem todos estão motivados, porém, mostram-se interessados em participar de atividades e treinamentos para aprimorar os conhecimentos e habilidades. De acordo com as respostas dos entrevistados foi constatado que a empresa empenha-se em oferecer condições adequadas de trabalho e que a grande maioria dos colaboradores responde positivamente. Apesar disto ainda se faz necessário que se desenvolva um programa interno que melhore a comunicação entre os colaboradores integrantes do setor de trafego, alvo do presente estudo.

Palavras-chave: Motivação. Desmotivação. Setor de Serviços.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	15
Quadro 2 - Teoria da satisfação pelo êxito e/ou pelo medo de McClland	17
Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	16
Figura 2 - Sexo dos entrevistados.....	27
Figura 3 - Idade dos entrevistados.....	27
Figura 4 - Estado civil dos entrevistados.....	28
Figura 5 - Escolaridade dos entrevistados	29
Figura 6 - Cargo e/ou função dos entrevistados.....	30
Figura 7 - Tempo de serviço dos entrevistados.....	30
Figura 8 - Número de filhos dos entrevistados.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Serviços e benefícios	32
Tabela 2 - Infra-estrutura.....	33
Tabela 3 - Relacionamento com os colegas.....	34
Tabela 4 - Estilo Liderança.....	34
Tabela 5 - Relacionamento com a direção.....	35
Tabela 6 - Como eu vejo a minha empresa.....	36
Tabela 7 - Comunicação	37
Tabela 8 - Oportunidade de crescimento	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	12
1.1 MOTIVAÇÃO.....	12
1.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	13
1.3 PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	21
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	21
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	22
2.4 ANÁLISE DE DADOS.....	23
3 RESULTADOS	24
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	24
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
3.2.1 Perfil do entrevistado.....	26
3.2.2 Motivação.....	32
4 CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES	42

INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas aconteceram inúmeras transformações no mercado mundial. Com a globalização, o mercado já não se satisfaz apenas com a diretriz da Gestão Empresarial Tradicional, na qual, o gestor à frente do negócio se coloca no topo da pirâmide hierárquica emanando decisões sem que se leve em consideração a cooperação e o conhecimento mútuo de todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo. O lema da era do conhecimento é justamente a parceria e a cooperação.

A nova maneira de administrar que o mundo globalizado impõe, faz com que o colaborador seja considerado parceiro do negócio e não mais mero recurso. A transformação do perfil das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedores de conhecimento, é a nova revolução que ocorre nas organizações bem sucedidas.

Diante desse quadro, exigente e competitivo, algumas organizações buscam cada vez mais, motivar seus colaboradores proporcionando-lhes bem-estar na execução de suas tarefas, principalmente para aqueles que estão em contato com os usuários do serviço. A idéia de que motivação e a satisfação dos colaboradores, que decorrem em parte das relações estabelecidas no ambiente da empresa, estão relacionadas com a qualidade do trabalho é relevante.

Assim, pode-se definir a motivação no trabalho como “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132). Considerando a complexidade do comportamento humano, a motivação é um fator primordial para aprimorar o desempenho e melhorar as condições emocionais e sociais de seus colaboradores. De acordo com Robbins (2005), intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despense, contudo, ela não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, se faz necessário considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, 2005, p. 133).

Diante deste contexto, tem-se como questão-problema a seguinte pergunta: **“Quais os fatores de motivação dos funcionários da empresa Medianeira Transporte Ltda.?”** Para responder esta pergunta, tem-se como objetivo geral analisar os fatores de motivação dos colaboradores da empresa Medianeira Transporte Ltda. na cidade de Ijuí-RS. Para atingir tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Identificar os fatores de motivação dos funcionários;
2. Visualizar os fatores de desmotivação dos funcionários;
3. Propor ações de melhoria para a empresa.

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de identificar, visualizar e ressaltar a importância dos fatores motivacionais de uma empresa atuante no segmento de transporte urbano. Para Gil (2001, p. 210), “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando uma tarefa das mais importantes para as organizações”. Sendo assim, este estudo de caso, proporcionará à empresa, a oportunidade de avaliar as informações geradas para definir estratégias a serem adotadas frente aos resultados obtidos.

A seguir, será apresentada a revisão bibliográfica, a qual consiste nas teorias motivacionais e o papel do gestor na motivação dos funcionários. No capítulo seguinte abordam-se os procedimentos metodológicos, onde será descrita a metodologia, a técnica e o instrumento de coleta bem como a técnica de análise de dados utilizada. Em seguida será apresentada a empresa estudada, bem como as análises dos dados levantados a partir da coleta de dados. Por fim, serão abordadas as considerações finais, sugestões e limitações do trabalho.

1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O referencial teórico deste estudo abordará o tema Motivação. Serão apresentados o conceito de motivação, as teorias motivacionais bem como o papel do gestor na motivação dos funcionários.

1.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é um dos assuntos mais considerados, pesquisados no contexto do enfoque comportamental da administração. Contudo, persistem ainda muitas dúvidas e controvérsias sobre múltiplos aspectos do tema. Por exemplo, se indagamos o que é motivação vamos ter respostas diversas dos autores e principalmente dos administradores.

Muitos administradores ainda pensam que a motivação é um traço pessoal, isto é, algumas pessoas têm motivação outras não. O conhecimento disponível hoje sobre motivação permite afirmar que tal conceito não é verdadeiro, pois, na realidade, motivação “é resultado da interação do indivíduo com a situação” (ROBBINS, 2005, p. 135). A mesma pessoa, o mesmo colaborador na empresa, ora pode estar motivado ora não.

Num mesmo contexto, numa mesma situação, contudo, pessoas diferentes estarão motivadas em graus diferentes, pois, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Assim, ao analisarmos a motivação será indispensável que tenhamos sempre presente que seu nível depende da situação em que o indivíduo se encontra e age, bem como varia em seu nível tanto entre indivíduos, como no mesmo indivíduo em momentos sucessivos.

Embora diversos autores adotem definições diferentes dependendo, sobretudo, dos diversos enfoques teóricos existentes em psicologia, para o presente adota-se a conceituação proposta por Robbins (2005, p. 132): “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Os três elementos-chave desta conceituação são:

- a) Intensidade, isto é, quanto esforço a pessoa despense;
- b) Direção, orientada para um objetivo, para o resultado pretendido;
- c) Persistência, a dimensão de por quanto tempo o esforço se mantém.

Com a base nesta conceituação pode-se afirmar, portanto, que indivíduo motivado é aquele que se mantém na realização de uma tarefa até que seu objetivo seja atingido.

1.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias que buscam explicar porque e como as pessoas, os colaboradores das organizações, se motivam para realização de objetivos das empresas segundo Robbins (2005) podem ser classificadas em antigas e contemporâneas.

Entre as antigas relacionam-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades Teoria X e Teoria Y e a Teoria dos Dois Fatores. Entre as contemporâneas estão: Teoria ERG, Teoria das Necessidades, de McClland, Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria da Fixação de objetivos, Teoria do Reforço, Teoria do Planejamento do Trabalho, Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa.

Todas essas teorias buscam justificar que, a criação de motivação para os empregados envolve muito mais do que simplesmente oferecer incentivos, envolve, também, a realização dos valores que os empregados realmente consideram importantes. Esses valores são notavelmente semelhantes no mundo inteiro, sendo comuns as pessoas ligarem a satisfação com a motivação, mas, de acordo com Coradi (1984), isso é um conceito errado. Coradi (1984, p. 83) diz que “satisfação é o prazer que resulta da realização do que se espera ou deseja já a motivação é interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto”. Assim, percebe-se que existe sim uma diferença entre esses dois assuntos. Conforme Coradi (1984, p. 24), um quadro de funcionários “pode estar satisfeito com o salário recebido no final do mês, com a flexibilidade de horário, com os benefícios que a empresa proporciona, com o local limpo e cheiroso, pode até estar satisfeito com seu chefe, mas pode não estar motivado”.

Assim, ressalta-se que a motivação vai além disso, pois ser motivado é ter objetivo, meta de vida, alvo. O colaborador motivado sabe o valor de um recomeço, pois ele não precisa de livros de autoajuda ou tapinha nas costas, ele vai de encontro a tudo e a todos se for preciso para obter o sucesso. Conforme Robbins (2005, p. 132), “o colaborador motivado sabe quantos degraus precisa subir, sabe o que tem que fazer e faz mesmo que não goste do trabalho”.

Nesse contexto, Robbins (2005) observa que em uma de suas pesquisas, Herzberg solicitou que as pessoas descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiam excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho. A partir dessas respostas, Herzberg concluiu os fatores intrínsecos – como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização – parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos – como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. Segundo Herzberg (*apud* ROBBINS, 2005, p. 135), “os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita, mas, que a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”.

Assim, Herzberg divide as necessidades como sendo de Fatores de Higiene (insatisfação) e de Motivação (satisfação). A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. Já as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais - liberdade, criatividade e inovação (CORADI, 1984). Assim, percebe-se que Herzberg toma o meio social e a organização, como a fonte motivadora do indivíduo e toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização (CORADI, 1984). A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o e reduz a auto-realização a realização da tarefa, sendo que assim, o indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho conforme Quadro 1.

FATORES MOTIVACIONAIS	O trabalho em si Responsabilidade Progresso/crescimento Realização Reconhecimento/status
FATORES HIGIÊNICOS	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados Supervisão técnica Políticas e adm e empr. Condições físicas Salário/vida pessoal

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Robbins (2005, p. 135).

Ainda, nesse contexto, os estudos a respeito de motivação no trabalho mostram que a teoria sobre motivação chamada Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow, é, provavelmente, uma das mais conhecidas (ROBBINS, 2005). Segundo essa teoria, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades: 1) fisiológica, que inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; 2) segurança, que inclui a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; 3) social, que inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; 4) estima, que inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção; e 5) auto-realização, que é a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e auto desenvolvimento (ROBBINS, 2005). A Teoria de Maslow observa que “à medida que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante” (ROBBINS, 2005 p. 133). A figura a seguir apresenta, na visão de Robbins (2005), a Hierarquia das Necessidades de Maslow:



Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2005, p. 133).

Desse modo, Maslow vê o ser humano como “eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária” (CORADI, 1984 p. 33). Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização. Para Maslow (*apud* ROBBINS, 2005), auto-atualizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende do indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros.

Seguindo a tradição do conhecimento ocidental, as teorias da motivação têm realizado grandes reducionismos ao tentar explicar a motivação humana. Mesmo aquelas teorias que procuram compreender o homem de uma forma mais integrada, considerando-o em sua totalidade, quando transportadas para o campo da administração, têm o significado de seus conceitos alterados (BERGAMIN, 2006).

Uma das críticas feitas à teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido “praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática” (BERGAMINI, 2006), ela desconsidera o fato de que as necessidades

variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa, como observa Vergara “algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia”. Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra (BERGAMINI, 2006).

Desse modo, o pesquisador observa que a primeira necessidade refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio e posições de influência. A segunda necessidade diz respeito ao que Maslow chamou de afeto, relacionar-se cordial e afetuosamente e, por fim, a necessidade de realização é concernente à auto-estima e à auto-realização.

O estudioso David McClelland, através da Teoria da motivação pelo êxito e/ou medo, destaca três necessidades que orientam a dinâmica do comportamento humano: realização, poder e associação, que, de acordo com Robbins (2005, p.138), são definidas da seguinte maneira: (i) necessidade de realização a qual busca a excelência de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; (ii) necessidade de poder que visa a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente; e (iii) necessidade de associação que é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2005).

Necessidade	Meio para obter a Satisfação
Realização	Competir como forma de auto-avaliação
Poder	Exercer influencia
Associação	Relacionar-se cordial e afetuosamente

Quadro 2 - Teoria da satisfação pelo êxito e/ou pelo medo de McClland
Fonte: Robbins (2005 p. 138).

Segundo Coradi (1984), o campo dos estudos de motivação tem passado por um número crescente de pesquisas, estudos e criação de modelos, com vistas ao entendimento do papel e do comportamento do ser humano nas organizações. Sendo assim, um dos enfoques atuais na área comportamental é o dos estudos de

modelos explicativos da conduta das pessoas, destacando-se, entre eles, os trabalhos de Vroom, sobre motivação com o modelo de expectativas, também conhecido como teoria da expectativa.

Para Victor Vroom (*apud* CORADI, 1984), a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Em outras palavras, segundo Vroom (*apud* CORADI, 1984, p. 74), “a motivação é um processo governando escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo”. Este avalia, através de mecanismos de percepção, as conseqüências de cada alternativa de ação e esta avaliação de conseqüências futuras é feita por um confronto entre as metas particulares que a pessoa desenvolveu para si própria e a sua expectativa de quais serão as contribuições de cada caminho ou alternativa para tais metas. Estas contribuições surgem através de uma cadeia seqüencial de meios e fins, de tal modo que o indivíduo se sentira motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento, quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho seja de que, optando por ele, o mesmo o levara aos objetivos que almeja atingir (CORADI, 1984). Para que o indivíduo faça escolhas, é necessário que este receba orientações apontando-lhe qual o melhor caminho, para que este processo aconteça toda organização precisa ter gestores que se propõem a desempenharem o papel de orientador de seus colaboradores evitando assim que seus funcionários tenham uma motivação condicionada por prêmios ou punições.

1.3 PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando o comportamento por meio de prêmios ou punições. Mas, a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há formulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados, sendo que a sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si (BERGAMINI, 2006). As empresas estão sofrendo sérios desafios de natureza organizacional e a estrutura da organização pode ter efeitos significativos sobre seus membros no que se refere a um melhor desempenho, maior comunicação entre os membros do grupo e quando medidas inadequadas são tomadas ocorrerá efeitos

contrários aos esperados. As teorias motivacionais, embora hoje sejam muito questionadas em termos de sua validade, ainda são as explicações mais válidas e elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram. Nesse seguimento, pode-se afirmar que a teoria mais conhecida sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que veremos a seguir.

A teoria de Maslow ou a hierarquia das Necessidades consiste em “hierarquizar as necessidades humanas numa escala ascendente com o objetivo de compreender as motivações das pessoas” (CORADI, 1984, p. 35). De acordo com Maslow (*apud* CORADI, 1984), é preciso que se identifique em que estágio do ciclo motivacional o colaborador se encontra para entender que estímulos o deixarão motivado e, assim, desenvolver programas motivacionais. Ao passo que cada necessidade é atendida, cria-se uma nova necessidade, respeitando a hierarquia, que deverá ser atendida para que o indivíduo continue motivado. Isso não quer dizer que se as necessidades não forem supridas, haverá frustração, pois esta necessidade não atendida poderá ser transferida ou compensada.

Os indivíduos que já tiveram determinadas escalas de necessidades supridas tendem a projetar a motivação para o próximo nível da hierarquia. Para que o gestor possa identificar quais necessidades dos colaboradores devem ser atingidas para mantê-los motivados, “deve-se saber que fase da vida pessoal e profissional o mesmo se encontra” (CORADI, 1984, p. 108). Assim, com estas informações, ele poderá relacionar as necessidades supridas e quais deverão ser atendidas como fator motivacional. Desse modo, é fundamental que o gestor conheça a vida de seu colaborador, suas metas, preocupações, dificuldades, situação financeira, objetivos que o mesmo possui, para que através desse conhecimento possa melhor motivar a sua equipe para que os resultados esperados sejam alcançados. Conforme Bergamini (2008, p. 185), “ter habilidade interpessoal não é suficiente, mas é indispensável que o líder saiba como usá-la”. Se faz necessário um claro senso de direção e estar sempre alerta para criar condições de ajudar os colaboradores a darem sentido à incessante mudança e constante pressão que sofrem no dia-a-dia.

De acordo com Coradi (1984), alguns dos fatores que os gestores devem ter para gerar motivação são as administrações participativas, aceitar sugestões, ter atitude positiva e entusiástica, ser sensível às necessidades da equipe, ter paciência

e ser realista. Já os fatores que afetam a motivação são a remuneração, projeção e prestígio, segurança, o trabalho interessante, percepção da atividade útil e o tratamento humano que recebe. Para uma boa gestão motivacional, “é importante considerar as diferenças individuais de cada um dos funcionários para saber quais incentivos, pressões e ofertas se podem utilizar como fonte de motivação” (CORADI, 1984, p. 116).

De acordo com Gil (2001, p. 44), já existe nas organizações a tendência a reconhecer o empregado como parceiro, “afinal todo processo produtivo realiza-se com participação conjunta e torna-se necessário valorizar o empregado, já que este é o mais íntimo parceiro da organização”. Nesse contexto, os profissionais de gestão de pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. De acordo com Bergamini (2008), esse profissional precisa ser capaz de atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para novas tecnologias administrativas, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes e, principalmente, ser motivador, utilizando estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização dos colaboradores da organização.

A motivação é um dos assuntos mais debatidos em qualquer contexto, podemos dizer que esta na moda. Conforme Bergamini (2008, p. 205), devido à popularidade do assunto, “com freqüência comete-se o engano de chamar motivação certos tipos de comportamentos que nada tem a ver com ela”, por esse motivo, é comum afirmar que a principal responsabilidade daquele que ocupa o cargo de líder ou gerente é motivar. De acordo com Bergamini (2008, p. 208) “nada há de mais desmotivador do que tentar motivar alguém”.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir apresentam-se o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa consiste em um estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), essa metodologia é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Optou-se também pela pesquisa quantitativa que normalmente implica na construção de inquéritos por questionário (GIL, 1999). De acordo com Gil (1999), as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados, como por exemplo, o questionário. As perguntas devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação, sendo que em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é um questionário (Apêndice A) com questões abertas e fechadas. Os questionários foram entregues a cada um dos colaboradores para que respondessem no próprio local ou levassem para sua residência com o comprometimento de trazer devidamente preenchido no dia seguinte. As questões estavam organizadas em três blocos.

O primeiro bloco é composto de oito questões e versava sobre o perfil do entrevistado. O segundo bloco continha perguntas específicas separadas por áreas e continha vinte e seis questões fechadas para serem respondidas com base na escala de *Likert*, com objetivo de verificar os fatores de motivação e/ou não

motivação dos colaboradores, respondidas conforme legenda: 1 - Não concordo; 3 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo plenamente e 6 - Não sei responder. Por ultimo o terceiro bloco continha uma questão aberta com a finalidade de verificar as expectativas dos funcionários e possíveis sugestões de melhorias dos colaboradores.

Esse tipo de questionário tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados, facilitando o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. Por outro lado, a aplicação deste tipo de questionários pode não ser vantajosa, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão. Assim, os questionários fechados são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado. Portanto, todos os processos de obtenção dos resultados do questionário devem ser revisados por especialistas para identificar possíveis itens com problemas de interpretação, linguagem técnica, gíria, ou termos ambíguos que podem confundir a interpretação e, conseqüentemente, a resposta dos respondentes (MATTAR, 1984).

Dessa maneira, anteriormente à aplicação do questionário a fim de verificar a clareza das perguntas, o tempo necessário para responder as perguntas e a possibilidade de inadequação de algumas questões, realizou-se um pré-teste do instrumento de pesquisa com a participação de 8 colaboradores, sendo 4 motoristas e 4 cobradores, no dia 23 de agosto no turno da tarde para verificar possíveis falhas.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um espaço cedido pela empresa no dia 22 de outubro em períodos aleatórios, buscando atingir o número máximo de colaboradores. Participaram da mesma 47 colaboradores, sem distinção de sexo, idade, cargo e turno. Ao total foram distribuídos 56 questionários, porém, o número de colaboradores total é de 82, sendo que 2 não comparecem na empresa para entrega nem de veículo nem de valores e 12 pertencem ao horário noturno que chega as 1 hora da manhã para entrega dos veículos, horário este que não seria permitido permanecer no pátio da empresa. Ainda havia 12 funcionários que estão

afastados por motivos de férias e atestado de saúde e 9 não quiseram responder a pesquisa.

2.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nos questionários foram tabulados com auxílio do programa de computador Excel e analisados com base no referencial teórico.

3 RESULTADOS

A seguir será apresentado o histórico da empresa e análise dos dados.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma operadora de transporte coletivo urbano, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. Por operar um serviço público ela obedece a um contrato de concessão firmado junto ao governo municipal e é a única empresa do ramo na cidade, atuando desde o ano de 1991.

A Medianeira tem suas diretrizes organizacionais definidas, sendo que o negócio é o transporte coletivo urbano de passageiro por ônibus e possui como missão “atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade, pontualidade e compromisso sócio-ambiental” (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010). Também possui como visão “ser referencial até 2013, como uma das melhores empresas do país no transporte urbano de passageiros, pelo seu trabalho orientado para a qualidade, visando a satisfação de todas as partes interessadas” (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010). Dentro dos valores da organização têm-se como ética, simplicidade, segurança, profissionalismo e responsabilidade sócio-ambiental. Como política de qualidade tem-se fazer da excelência no transporte de pessoas um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas e como objetivos da qualidade têm-se buscar a excelência na prestação de serviços aos clientes, valorizar os talentos humanos da organização promovendo programas permanentes de desenvolvimento pessoal e profissional, respeitar o meio-ambiente e participar de ações de cunho social e cultural junto à comunidade aprimorando a qualidade de vida, estabelecer parcerias com fornecedores para garantir os padrões de qualidade e inovações tecnológicas e reconhecer o lucro como fator de competência e crescimento empresarial.

O início da caminhada na busca pela excelência e implantação de uma Gestão voltada à Qualidade Total iniciou em 1999, com a implantação do Programa Medianeira de Qualidade (PMQ) e também com a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Com isso, novos métodos de trabalho, para gerenciar e executar os processos e rotinas de trabalho foram implantados, bem

como vários programas e ações voltadas à qualidade de vida das pessoas envolvidas com a organização passaram a ser desenvolvidas (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010).

Em 2000 foi concluída a nova estrutura física, proporcionando maior segurança aos colaboradores e maior possibilidade de preservação ao meio ambiente. Os escritórios mudaram para a nova área construída, permanecendo no local até hoje. Com o crescimento dos bairros, linhas foram sendo criadas e a frota de ônibus ampliada. Neste mesmo ano foi implantado o programa 5S que é uma metodologia de origem japonesa, sendo que todas as palavras iniciam-se com a letra "S" para a organização de quaisquer ambientes, principalmente os de trabalho. Esse programa é composto de cinco princípios, cujas palavras ao serem transliteradas para o português se fez necessário acrescentar o termo "Senso", Seiri; Senso de Utilização, Seiton: Senso de Ordenação, Seisō: Senso de Limpeza, Seiketsu: Senso de Normalização e Shitsuke: Senso de autodisciplina ou hábito (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010).

Em 2001 implantou-se o Serviço de Atendimento Medianeira (SAM), com o objetivo de atender e ouvir os clientes. Em 2002 implantou-se o Programa Empresa x Escola e o Informativo Externo e, em 2003, foram implantados o Programa Comunidade, Programa Fornecedores, Programa Ginástica Laboral Vida e Saúde, Programa Ambiental Medianeira Transporte Urbano (PAMTU), Programa Sinal Verde para Vida e, também, ocorreu a adesão à Organização Não Governamental (ONG) Parceiros Voluntários (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010).

Em 2004 foi implantado o Programa Comunicação Aberta e também ocorreu a elaboração da 1ª edição do Balanço Social. Nesse mesmo ano, a Empresa é Certificada pela Fundação Abrinq como uma empresa Amiga da Criança e também foi implantado o Projeto Nações em Movimento em parceria com o Grupo de Teatro da Unijuí cobrindo o evento da Expo-Ijuí/Fenadi. No ano de 2008 realizou-se a implantação da bilhetagem eletrônica e renovação de 100% da frota da organização. Assim, todas as ações e práticas desenvolvidas e implementadas, estão baseadas em uma Gestão voltada para Qualidade Total, possibilitando que a Medianeira Transporte disponibilize um serviço de qualidade a seus clientes e usuários, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da comunidade Ijuicense (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010).

No final de 2009, a empresa passou por uma reestruturação sendo que os serviços do setor administrativo e manutenção foram terceirizados e os colaboradores que compreendiam estes setores foram contratados pelas empresas terceirizadas, não havendo demissões. A Beluno Contábil conta com 6 colaboradores que cuidam da parte administrativa e a Bus – Ultra Service cuida dos serviços da manutenção, oficina e lavagem compreendendo 10 colaboradores. Hoje, cabe a Medianeira Transporte Urbano (MTU) apenas o setor do tráfego e operacional, totalizando em 82 colaboradores, entre o gerente operacional, chefe de tráfego, fiscais, motoristas e cobradores. O turno de trabalho desenvolvido por eles é de seis horas diárias, na maioria dos casos ou sete horas e vinte, nas situações em que a configuração do serviço demanda em ambos os casos uma folga semanal. Já os colaboradores da manutenção e administrativo, realizam oito horas diárias, com folga nos finais de semana (MEDIANEIRA TRANSPORTE, 2010).

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados é apresentada com base na estrutura do questionário aplicado em três blocos: perfil do entrevistado, questões específicas e questão aberta. Foram identificados na empresa pesquisada vários programas educativos que envolvam equipes de trabalho, treinamentos que não se limitam às exigências legais, cronograma de atividades dos setores e atividades laborais para interagir com outros setores da organização.

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e a motivação dos mesmos.

3.2.1 Perfil do entrevistado

Este tópico apresenta os resultados de oito questões sobre variáveis básicas: sexo, idade, estado civil, família, escolaridade, setor de trabalho, função em trabalho e tempo de serviço. Para cada aspecto apresenta-se uma figura/gráfico, retratando as relações percentuais dos dados obtidos.

Em relação ao sexo, constatou-se que os entrevistados são em absoluta maioria do gênero masculino (89%) e apenas 11% do gênero feminino.

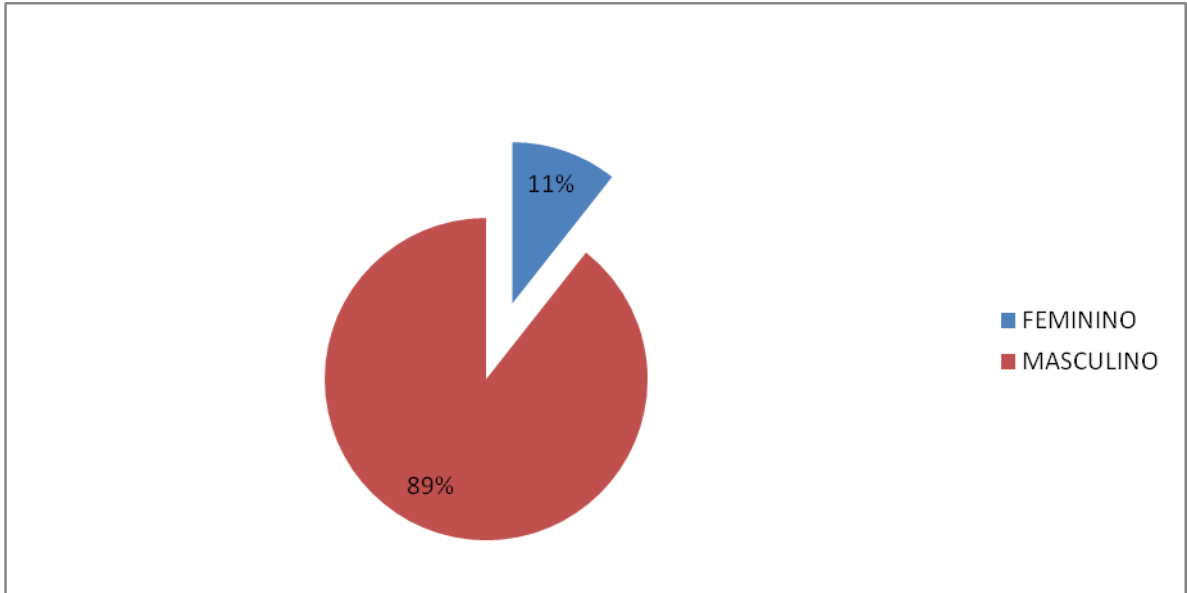


Figura 2 - Sexo dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária, 17 entrevistados têm de 19 a 29 anos, 16 tem de 30 a 39 anos, 4 tem de 40 a 49 anos, 9 tem de 50 a 59 anos e 1 acima de 60 anos. Assim, percebe-se que a maioria dos respondentes são pessoas novas, sendo que 33% (33 entrevistados) possuem menos de 39 anos.

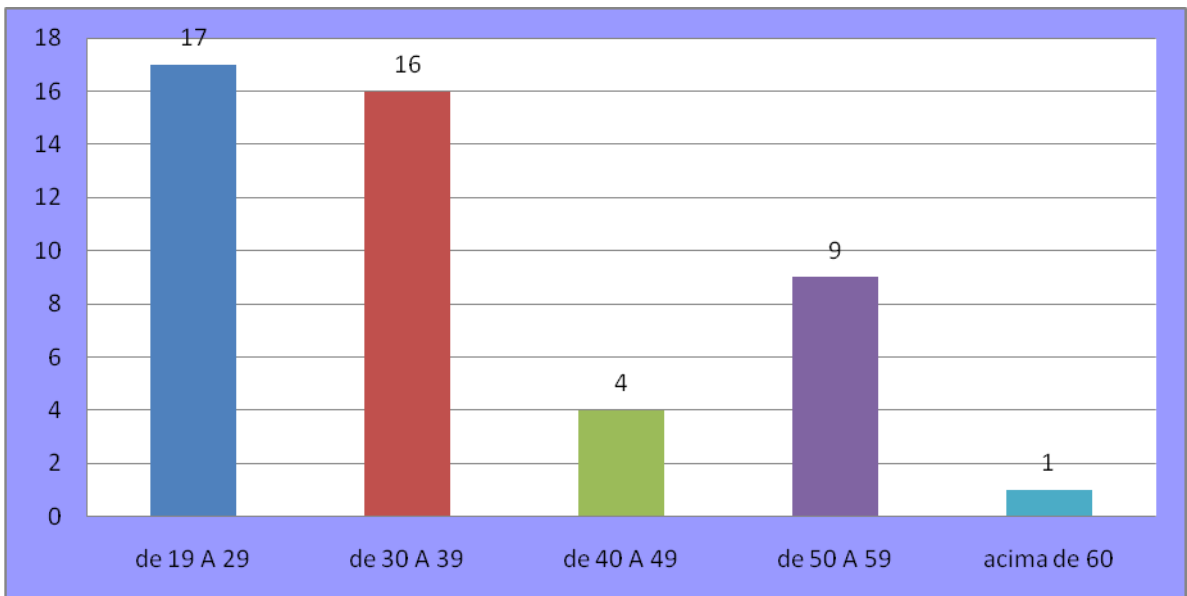


Figura 3 - Idade dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 4, verifica-se que 51% dos entrevistados são casados, 34% são solteiros, 11% possuem união estável, 2% são viúvos e 2% são divorciados.

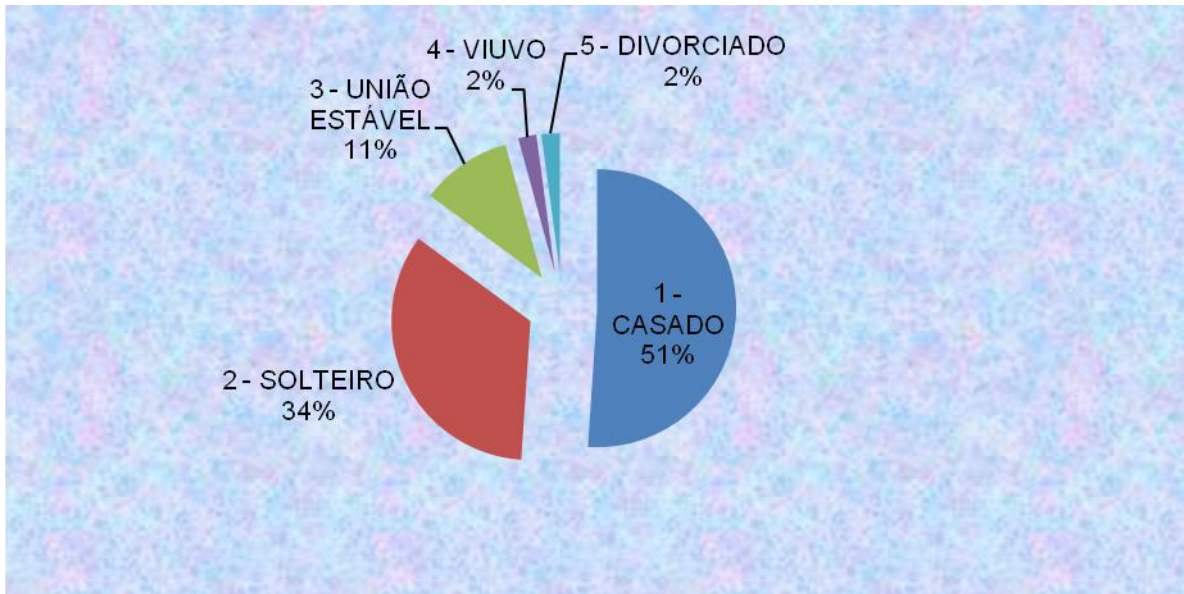


Figura 4 - Estado civil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na figura 5, 57% dos entrevistados possuem o ensino médio completo, 13% possuem ensino médio incompleto, 11% dos entrevistados possuem ensino superior incompleto, 11% estão com ensino fundamental incompleto e não há nenhum colaborador com ensino superior completo ou pós-graduação.

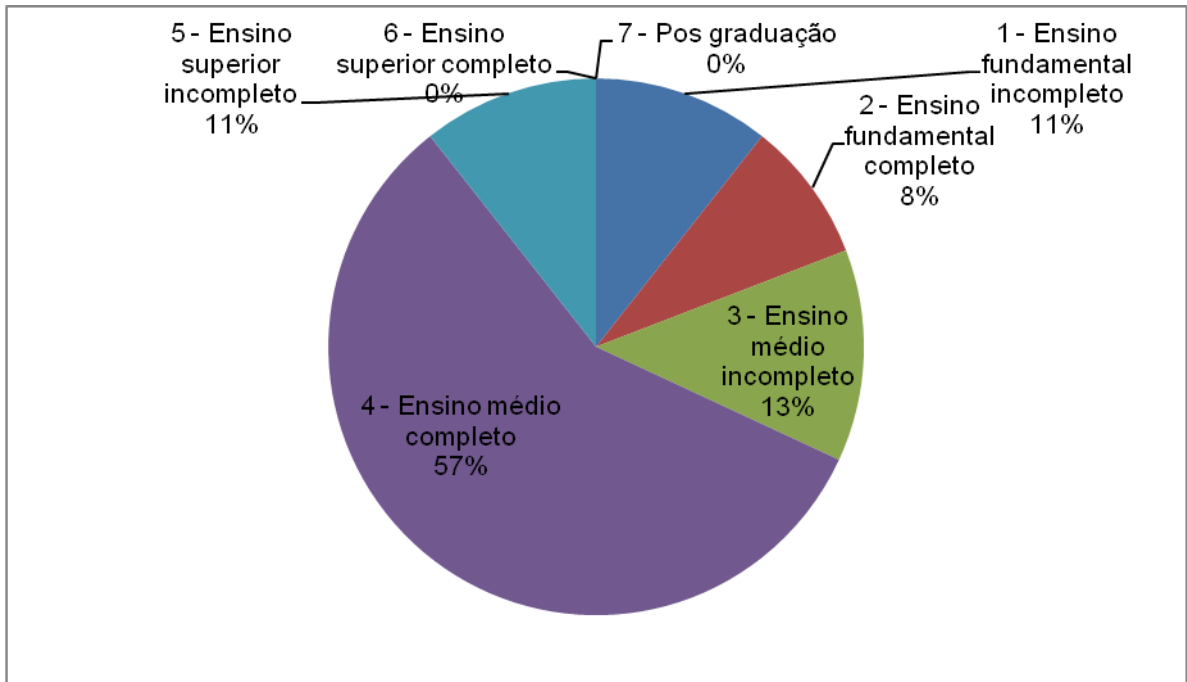


Figura 5 - Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na figura 6, 58% dos entrevistados ocupam o cargo de cobrador, 38% são motoristas e 2% ocupam o cargo de fiscal de tráfego. A maioria dos entrevistados são os cobradores, pois têm a obrigação de comparecer na empresa para fazer a prestação de conta do movimento diário. Já os motoristas não precisam, necessariamente, comparecer na organização, somente para entregar o veículo no horário final da linha. Por essa razão, a maioria dos entrevistados ocupam o cargo de cobrador.

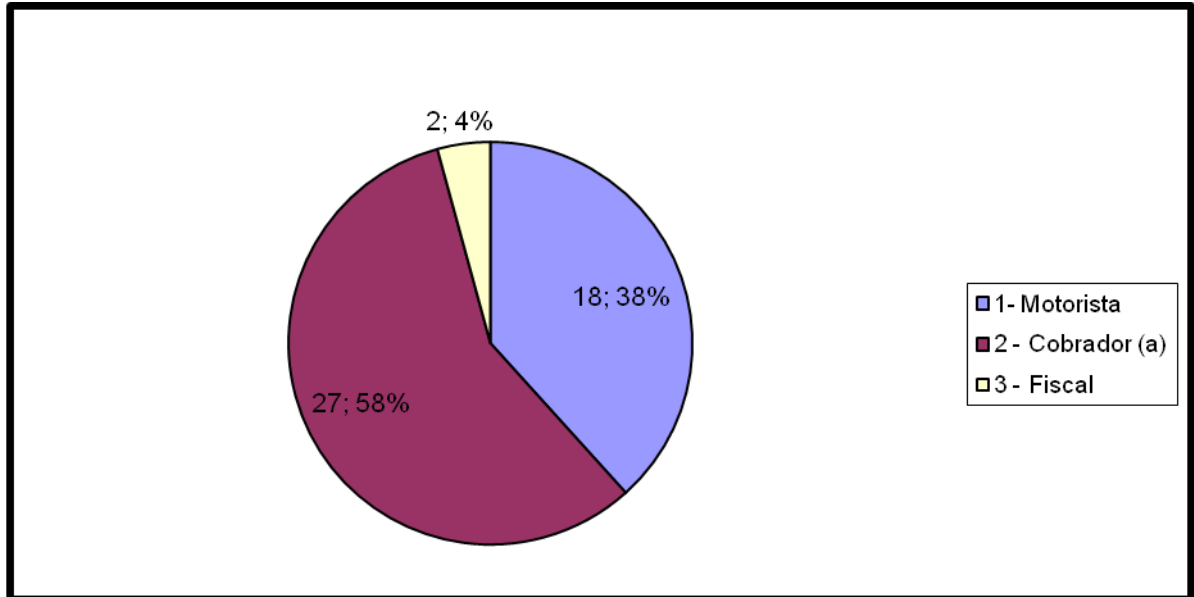


Figura 6 - Cargo e/ou função dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 7, que se refere ao tempo de serviço, verifica-se que 41% (ii) dos entrevistados têm de 1 a 5 anos de trabalho na empresa, 23% (iii) dos entrevistados têm de 5 a 10 anos de prestação de serviços na empresa, 23% (iiii) já está prestando serviços pelo período e 10 a 20 anos e apenas 13% (i) tem menos de um ano de serviço na organização.

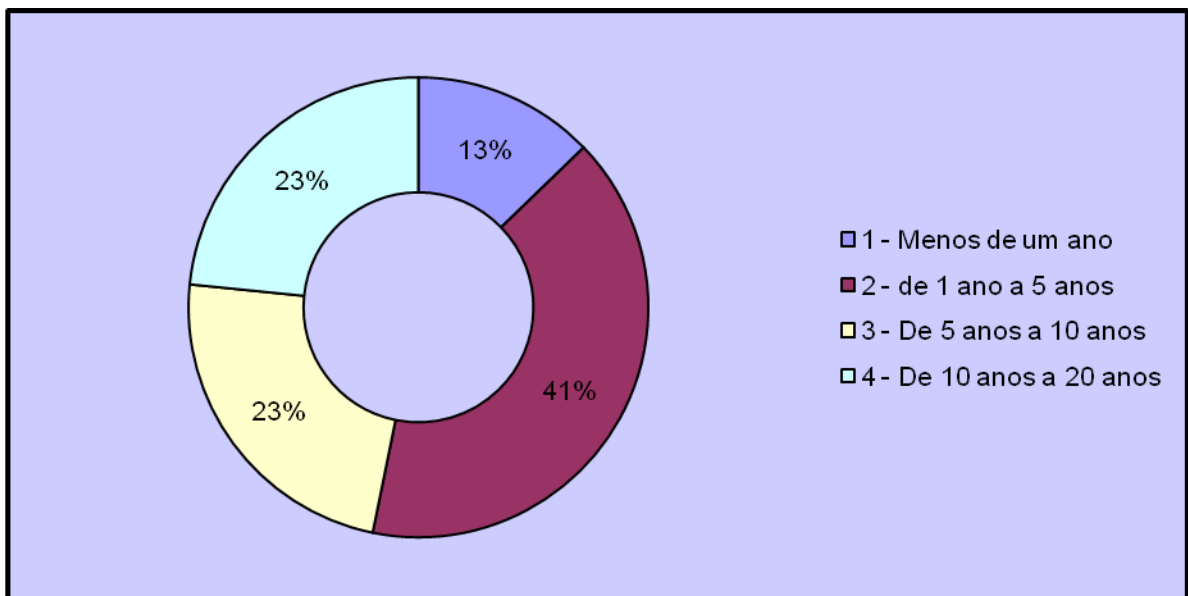


Figura 7 - Tempo de serviço dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Através da figura 8, percebe-se que 36% dos entrevistados não possuem filhos, 17% tem um filho, 26% dos entrevistados têm dois filhos e 21% têm três filhos.

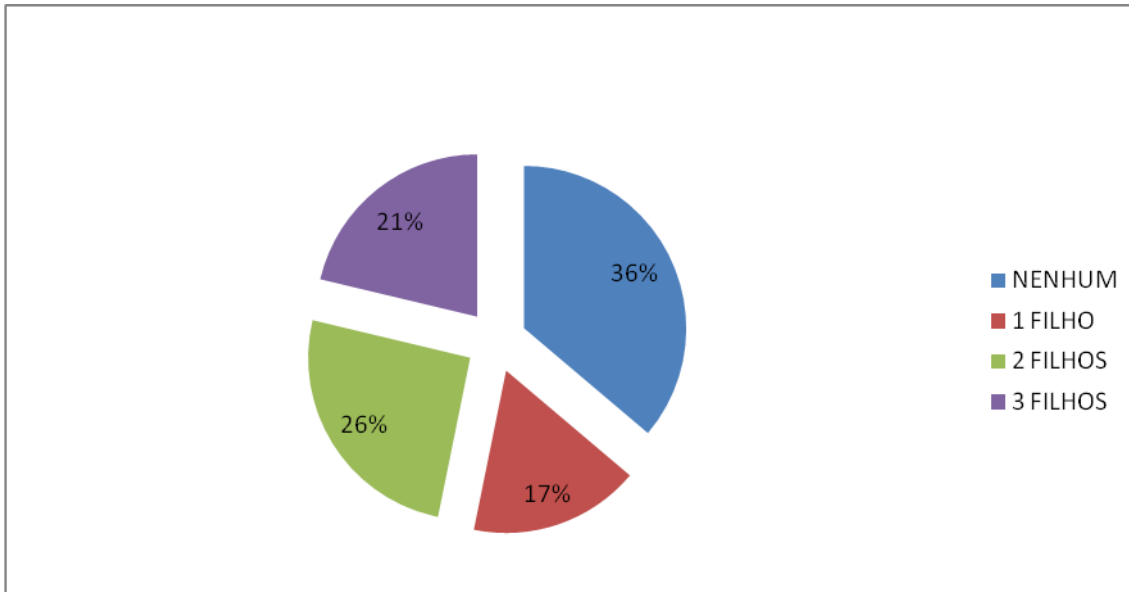


Figura 8 - Número de filhos dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, o grupo dos entrevistados apresentou o seguinte perfil: predominam as pessoas com idade entre 19 e 39 anos, o que equivale a 33% dos entrevistados, 89% do sexo masculino, com estado civil de casados 51%, 36% dos entrevistados não possuem filhos, o nível predominante de escolaridade é de ensino médio completo, sendo 57% dos entrevistados. Observa-se, inclusive, que 11% dos entrevistados possuem ensino superior incompleto e pretendem terminar os cursos iniciados.

O maior número dos entrevistados trabalha no setor de tráfego na função de cobrador (58%). Aqui cabe uma observação, os respondentes são na maioria cobradores, pois têm obrigação de comparecer na empresa, já que prestam conta dos valores arrecadados durante o horário de expediente. Já os motoristas não são obrigados a retornar ao pátio da empresa, haja vista que o veículo continua rodando na linha normalmente.

Quanto ao tempo de serviço, constatou-se uma relativa baixa de rotatividade, uma vez que 41% dos entrevistados estão na empresa de 1 a 5 anos, 23% tem de 5

a 10 anos de casa, outros 23% têm de 11 a 20 anos de casa e só 13% tem menos de um ano.

3.2.2 Motivação

Como pode ser verificada na tabela 1, a organização oportuniza treinamento para os colaboradores visando à qualificação dos mesmos. Percebe-se que estes são muito bem aceitos pelos funcionários, já que 46 responderam que concordam plenamente com os mesmos.

O uso de uniforme tem alguma restrição causada pela cor (amarela), sendo, no entanto, bem aceito pela maioria. Quanto aos equipamentos de segurança oferecidos, são bem vistos pela grande maioria dos respondentes. Na questão 10, onde os colaboradores foram questionados sobre os salários pagos pela empresa, se eram semelhantes aos salários de mesma função no mercado, percebeu-se nas conversas informais que, na verdade, alguns colaboradores afirmaram que a empresa remunera melhor que as concorrentes.

Existem critérios para o desenvolvimento de carreira dentro da organização que motiva o colaborador a permanecer na empresa e melhorar constantemente o seu desempenho na medida em que ele percebe que possui oportunidade de crescer profissionalmente. Segundo Robbins (2005 p. 133), a teoria de Maslow defende que “na medida em que uma das necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante” e que, para motivar alguém, “é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”.

Tabela 1 - Serviços e benefícios

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Serviços e Benefícios	9- A empresa dá oportunidade de treinamento e qualificação profissional.		1	46	6
	10- Os salários pagos pela empresa são semelhantes aos salários, de mesma função, oferecidos no mercado.	8	8	29	
	11- Uniforme oferecido é adequado		6	41	
	12- A empresa oferece equipamentos de segurança de qualidade e se preocupa em eliminar agentes que possam causar acidentes e doenças no trabalho.		2	45	
	13- A empresa reconhece / promove adequadamente as pessoas com melhor desempenho.	1	16	24	

De acordo com a tabela 2, observa-se que 24 colaboradores estão completamente de acordo com as condições do ambiente de trabalho e 42 concordam plenamente que as máquinas utilizadas estão em boas condições, o que confirma que a grande maioria se sente satisfeito com o ambiente de trabalho e as condições dos equipamentos utilizados para o desempenho das funções. De acordo com Robbins (2005 p. 143) as teorias oferecem evidências de que “a maneira como os elementos de trabalho são organizados podem aumentar ou reduzir a motivação”.

Tabela 2 - Infra-estrutura

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
					6
	14- São boas as condições físicas do ambiente de trabalho, tais como limpeza, organização, segurança, ruído e luminosidade.	1	16	24	
	15- São boas as condições de uso das máquinas da empresa		5	42	
Infra-estrutura					

Na tabela 3, quando questionados sobre o relacionamento com os colegas, percebe-se que há uma clara divisão de opinião nas respostas. Verifica-se que 25 concordam plenamente, 22 não concordam nem discordam da afirmação, o que pode significar um certo descontentamento com os colegas de trabalho, questão essa bastante abordada na questão aberta 35, onde os respondentes criticam algumas atitudes dos companheiros de trabalho. Ainda, na tabela 3, na questão 17, observa-se que 35 respondentes têm um bom relacionamento com os colegas de outros setores, fato esse que também chama a atenção, pois mostra que alguns se relacionam melhor com funcionários de outros setores e nem tanto com aqueles do próprio setor. Percebe-se que isso pode acarretar consequências relacionadas aos sentimentos de companheirismo na organização, a percepção de ajuda mútua entre os colegas, o modo como as pessoas são tratadas na empresa e à prevalência de boas relações no ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2005, p. 138), a teoria das necessidades de MacClelland enfoca a importância que deve ser dada à necessidade de associação “necessidade de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis”. Pessoas orientadas por essa necessidade buscam a cooperação em vez de competição e desejam um alto grau de compreensão mútua.

Tabela 3 - Relacionamento com os colegas

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Relacionamento com colegas	16- Relacionamento entre os colegas do seu setor é bom		22	25	6
	17- Relacionamento com os colegas dos outros setores é bom		12	35	

Ao analisar as questões referentes à área de estilo de liderança, buscou-se verificar as atitudes da chefia durante a execução de suas atividades junto aos colaboradores. Analisando as respostas, é possível perceber que a chefia tem ampla capacidade de orientar seus colaboradores, pois 45 entrevistados concordam plenamente com esta afirmação, 37 respondentes concordam plenamente que a chefia reconhece, avalia e dá retorno sobre o desempenho de seus colaboradores, o que comprova que a maioria está motivada a exercer suas funções, mesmo que 10 dos entrevistados não concordam e nem discordam dessa afirmação. 40 dos respondentes concordam plenamente com a afirmação que a chefia estimula o trabalho em equipe e 38 entrevistados concordam plenamente que a chefia tem capacidade de delegar tarefas e responsabilidades, conforme pode ser visualizado na tabela 4. Nesse contexto, percebemos que a Teoria de Herzberg, que afirma que “os fatores intrínsecos – como progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização – parecem estar relacionados a satisfação no trabalho”, está inserida na organização em questão.

Tabela 4 - Estilo Liderança

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Estilo Liderança	18- A chefia dá orientação clara de como desempenhar o meu trabalho corretamente.		2	45	6
	19- A chefia reconhece, avalia e me dá retorno sobre o meu desempenho.		10	37	
	20- A chefia estimula o trabalho em equipe	1	6	40	
	21- A chefia tem capacidade em delegar tarefas e responsabilidades	1	8	38	

Quando questionados em relação ao relacionamento com a direção da organização, 39 funcionários concordam plenamente que a direção dá o devido retorno às sugestões, opiniões e problemas dos colaboradores, 34 concordam plenamente que a direção comunica as decisões e 32 responderam que concordam plenamente que as ideias novas e produtivas são colocadas em prática na empresa. De acordo Herzberg (apud ROBBINS, 2005, p. 135), “a satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado de acordo com a supervisão”, sendo assim, torna-se necessário que o líder, para gerar motivação, faça uma administração participativa, aceitando sugestões, tendo atitude positiva, entusiástica, sendo sensível às necessidades da equipe, tendo paciência e, acima de tudo, sendo realista.

O que pode ser visualizado na tabela 5 é que a direção e os colaboradores, em sua maioria, estão buscando um comprometimento visando o sucesso da organização.

Tabela 5 - Relacionamento com a direção

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
					6
	22- A direção dá retorno às sugestões, opiniões e problemas aos Colaboradores.		8	39	
	23- A direção comunica decisões		13	34	
Relacionamento com a direção	24- As idéias novas e produtivas são normalmente colocadas em prática aqui na empresa.		15	32	

Quando questionados sobre a visão que cada colaborador tem com a empresa a qual presta serviços, 42 respondentes concordam plenamente que a empresa estimula o conhecimento e o fortalecimento das relações com os clientes e fornecedores internos, 42 colaboradores concordam plenamente que os resultados dos programas de treinamento são percebidos na prática, 43 funcionários concordam plenamente que a empresa em questão busca atender as necessidades dos seus clientes com produtos e serviços de qualidade. Quando questionados se a empresa está fazendo mudanças necessárias para competir no mercado, 43 entrevistados concordaram plenamente. Na questão 29, que indagava se a empresa possui credibilidade junto aos seus funcionários, todos os 47 responderam que concordam plenamente e, na questão 30, que questionava se a empresa é

respeitada e bem vista na comunidade a qual está inserida, 44 dos colaboradores concordaram plenamente.

Analisando a tabela 6, percebe-se, através das respostas dos respondentes, que a empresa estimula o conhecimento e as relações entre os clientes e fornecedores internos. Verifica-se que os resultados de treinamentos são percebidos na prática, que a organização busca atender as necessidades dos clientes com produtos e serviços de qualidade, que a mesma está fazendo melhorias para competir no mercado e, com essas atitudes, obtém o respeito da comunidade local onde está inserida. Na questão 29, todos os respondentes deram um parecer favorável à organização e foram unânimes em afirmar que a organização tem credibilidade junto aos seus colaboradores.

Tabela 6 - Como eu vejo a minha empresa

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Como eu vejo minha empresa	25- A empresa estimula o conhecimento e o fortalecimento das relações entre clientes e fornecedores internos.		5	42	6
	26- Os resultados dos programas de treinamento são percebidos na prática.		5	42	
	27- A empresa busca atender às necessidades dos seus clientes com produtos e serviços de qualidade.		4	43	
	28- A empresa está fazendo as mudanças necessárias para competir no mercado.		4	43	
	29- A empresa possui credibilidade junto aos seus funcionários.			47	
	30- Sinto que a empresa é respeitada e bem vista pela comunidade.		3	44	

Na área de comunicação, ao serem questionados se a empresa comunica aos colaboradores sobre os assuntos que lhe dizem respeito, obteve-se 31 entrevistados concordando plenamente com a afirmação. Na questão da segurança em relação à estabilidade do emprego na organização, 39 entrevistados disseram concordar plenamente.

Conforme a Teoria de Herzberg que toma “o meio social e a organização, como fonte motivadora do indivíduo, toma o indivíduo como meio e transforma seus desejos na necessidade da organização” (ROBBINS, 2005, p. 135), a empresa visa motivar os funcionários que se relacionam diretamente com o trabalho que executam e está conseguindo resultados positivos, pois, de acordo com a tabela 7, fica claro

que a empresa tem uma boa comunicação com seus colaboradores e que a estabilidade do emprego não é sentida com medo ou receio.

Tabela 7 - Comunicação

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Comunicação	31- A empresa comunica os Colaboradores sobre os assuntos que lhe dizem respeito.		6	31	
	32- Sinto-me seguro em relação a estabilidade do meu emprego.		7	39	1

Ao serem questionados sobre a satisfação pessoal de trabalhar na organização, 45 respondentes disseram concordar plenamente com a afirmação e 45 dos entrevistados igualmente concordam que trabalhar nesta empresa proporciona realização profissional, o que comprova que seus funcionários estão motivados a dar continuidade aos serviços que executam diariamente, conforme análise dos resultados da tabela 8. 45 colaboradores da Medianeira Transporte estão satisfeitos e realizados por fazerem parte deste grupo.

Tabela 8 - Oportunidade de crescimento

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Oportunidade de Crescimento	33- Trabalhar na empresa me proporciona satisfação pessoal		2	45	
	34- Trabalhar na empresa me proporciona realização profissional.		2	45	

Na questão 35, foi dado aos respondentes um espaço para que fizessem qualquer tipo de comentário, relatando o que seria necessário para que o grau de satisfação fosse valor 5 (concordo plenamente) em todos os itens e foi constatado que apenas 07, do total de 47 entrevistados, fizeram alguma colocação, mas nenhuma de grau elevado. Na verdade, expressaram desejos pessoais e nada que viesse a agregar fundamento a esta pesquisa.

De acordo com as respostas dos 47 entrevistados, a Medianeira Transporte dá oportunidade de treinamento e qualificação profissional aos seus colaboradores, paga salários compatíveis com o mercado, estimula o uso do uniforme, oferece

equipamentos de segurança de qualidade, se preocupa em eliminar agentes que possam causar acidentes e doenças no trabalho e visa o aproveitamento interno dos colaboradores.

As condições físicas do ambiente são consideradas boas e os veículos e equipamentos utilizados também são bem avaliados pelos respondentes. No que tange ao relacionamento com os trabalhadores do mesmo setor, os entrevistados sugerem que os colegas sejam mais companheiros para que tenham boas relações no ambiente de trabalho. No que diz respeito a essa relação de grupo, é importante observar a relevância da comunicação para o bom desempenho das atividades, especialmente para esses colaboradores da área operacional da empresa.

Para motivar seus colaboradores a Medianeira Transporte costuma realizar atividades estruturadas em programas, já vistos no histórico da empresa, e que levam em consideração diversas teorias de motivação. A organização estudada mantém vários programas que visam beneficiar o quadro de colaboradores que, em contrapartida se sentem motivados e satisfeitos em prestar seus serviços para a empresa.

4 CONCLUSÕES

Ao longo desse trabalho, procurou-se verificar, com base nas teorias apresentadas, quais os fatores de motivação e desmotivação dos colaboradores da empresa Medianeira Transporte. Além disso, quando se trata de gestão de serviços, um dos aspectos mais importantes a serem trabalhados pelas organizações diz respeito à gestão de pessoas, pois, a maneira como os colaboradores se sentem em relação à empresa terá um reflexo direto sobre a motivação do mesmo.

As teorias apresentadas possibilitaram o entendimento de que é possível perceber que os atributos relativos à motivação estão sendo bem trabalhados na organização, entretanto, deve ser verificada a área de comunicação interna entre os colaboradores. A explicação reside no fato de que a organização atua no ramo de serviços, ao contrário de outras empresas, que não tem um intervalo para reunir os colaboradores e a integração não ocorre com frequência.

No que tange ao relacionamento interpessoal, foi possível observar que o relacionamento entre pares no interior da organização precisa ser observado na empresa para manutenção do bem estar entre as pessoas. Assim, como sugestão, deve-se propiciar maior integração entre os colegas de mesma função, buscando a melhoria da comunicação interna.

Em relação à motivação e reconhecimento, os resultados encontrados apontam que o sistema de remuneração, benefícios e possibilidades de promoção da empresa tem reflexo na satisfação dos colaboradores, não provocando, necessariamente, motivação nos mesmos, pois muitos trabalham por estímulos externos, o que não é um comportamento motivado, mas sim condicionado a obtenção de algum benefício.

Na área de liderança e diretoria, ficou evidente que os líderes são responsáveis pela organização do trabalho e pelo sentimento de justiça no interior da empresa. Sem um gestor que ratifique e incentive, de maneira sistemática, seus subordinados, a empresa tende a ser vulnerável, não sendo o caso da empresa estudada, já que os seus colaboradores estão plenamente motivados com a liderança e isto reflete diretamente no sucesso da organização.

Pela análise apresentada, verificou-se que o salário constitui-se o principal fator de motivação dos colaboradores, já que a empresa é considerada uma das organizações que melhor remunera no setor.

O reconhecimento também é outro fator de motivação, pois os colaboradores percebem a possibilidade de serem valorizados pela chefia e, assim, obter uma promoção.

Para concluir, fica como principal sugestão para a empresa Medianeira que, quando for procurada por universitários que necessitam realizar seus Trabalhos de Conclusão de Curso, estes sejam atendidos com presteza e que seus dirigentes e funcionários forneçam corretamente as informações solicitadas pelos mesmos. Desta forma, tanto os estudantes poderão efetivamente cumprir essa importante etapa, sem prejuízo algum de conteúdo, bem como a empresa poderá beneficiar-se de preciosos subsídios.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORADI, Carlos Daniel. **Administração de empresas: o comportamento humano**. São Paulo: Perspectiva, 1984.

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

_____. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

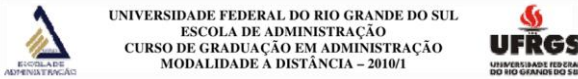
MATTAR, F. N., **Pesquisa de marketing, metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

MEDIANEIRA TRANSPORTE. Disponível em:
<http://www.medianeiratransporte.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO APLICADO



Prezado (a) Colaborador(a):

O presente instrumento de pesquisa faz parte do Trabalho final de Conclusão do Curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - Modalidade a Distância, cujo tema versa sobre "Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores da Empresa Medianeira Transporte Ltda., da cidade de Ijuí-RS".

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário será considerado estritamente **confidencial** e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Desde já, agradecemos a sua valiosa contribuição.

Acadêmica do Curso de Administração da UFRGS: Izabel Cristina Gamin

Coordenador: Sr. Marcos Saccol

Colaboração: Srta. Tais Simone Schwenke

PRIMEIRA PARTE: PERFIL DO ENTREVISTADO

Marque um X ao lado de cada questão no parêntese que corresponder a sua resposta:

1- **Sexo:** 1() Feminino 2() Masculino

2- Qual a sua idade? _____ anos

3- Qual seu estado civil? _____

4- Quantos filhos você tem? _____

5- Qual a sua **escolaridade**?

1() Ensino Fundamental Incompleto 5() Ensino Superior Incompleto

2() Ensino Fundamental Completo 6() Ensino Superior Completo _____

3() Ensino Médio Incompleto 7() Pós-Graduação. Qual? _____

4() Ensino Médio Completo

6- Qual o seu **setor**? _____

7- Qual a sua **função**? _____

8- Há quanto **tempo** você trabalha na empresa Medianeira Transporte Ltda.? _____

BLOCO 2 – PERGUNTAS ESPECÍFICAS

Responda as questões abaixo, marcando um X no nível de concordância ou discordância que melhor expresse sua opinião sobre a questão. Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de concordância é:

1 = Não concordo 3 = Não concordo, nem discordo e 5 = Concordo plenamente

Área	Itens a Avaliar	Pontos			Não sei responder
		1	3	5	
Serviços e Benefícios	9 - A empresa dá oportunidade de treinamento e qualificação profissional.				
	10 -Os salários pagos pela empresa são semelhantes aos salários, de mesma função, oferecidos no mercado.				
	11 -Uniforme oferecido é adequado				
	12- A empresa oferece equipamentos de segurança de qualidade e se preocupa em eliminar agentes que possam causar acidentes e doenças no trabalho.				
	13- A empresa reconhece / promove adequadamente as pessoas com melhor desempenho.				
Infra-estrutura	14- São boas as condições físicas do ambiente de trabalho, tais como limpeza, organização, segurança, ruído e luminosidade.				
	15- São boas as condições de uso das máquinas da empresa				
Relacionamento com colegas	16 -Relacionamento entre os colegas do seu setor é bom				
	17- Relacionamento com os colegas dos outros setores é bom				
Estilo Liderança	18- A chefia dá orientação clara de como desempenhar o meu trabalho corretamente.				
	19- A chefia reconhece, avalia e me dá retorno sobre o meu desempenho.				
	20- A chefia estimula o trabalho em equipe				
	21- A chefia tem capacidade em delegar tarefas e responsabilidades				
Relacionamento com a direção	22- A direção dá retorno às sugestões, opiniões e problemas aos Colaboradores.				
	23 -A direção comunica decisões				
	24- As idéias novas e produtivas são normalmente colocadas em prática aqui na empresa.				
Como eu vejo minha empresa	25- A empresa estimula o conhecimento e o fortalecimento das relações entre clientes e fornecedores internos.				
	26- Os resultados dos programas de treinamento são percebidos na prática.				
	27- A empresa busca atender às necessidades dos seus clientes com produtos e serviços de qualidade.				
	28- A empresa está fazendo as mudanças necessárias para competir no mercado.				
	29- A empresa possui credibilidade junto aos seus funcionários.				
	30- Sinto que a empresa é respeitada e bem vista pela comunidade.				

Comunicação	31- A empresa comunica os colaboradores sobre os assuntos que lhe dizem respeito.				
	32- Sinto-me seguro em relação à estabilidade do meu emprego.				
Oportunidade de Crescimento	33- Trabalhar na empresa me proporciona satisfação pessoal				
	34- Trabalhar na empresa me proporciona realização profissional.				

35 - Nesse espaço você pode fazer qualquer tipo de comentário relatando o que falta para seu grau de satisfação ser nota 5 em todos os itens. Fique a vontade.
