

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

CARLA SOLANGE DE ALMEIDA MENDES

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA MOTORISTAS DE ÔNIBUS E
MICROÔNIBUS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS
NOS MUNICÍPIOS DE NITERÓI E SÃO GONÇALO**

Niterói
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLA SOLANGE DE ALMEIDA MENDES

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA MOTORISTAS DE ÔNIBUS E
MICROÔNIBUS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS
NOS MUNICÍPIOS DE NITERÓI E SÃO GONÇALO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientadora:
Stella Regina Reis, D.Sc.

Niterói
2009

CARLA SOLANGE DE ALMEIDA MENDES

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA MOTORISTAS DE ÔNIBUS E
MICROÔNIBUS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS
NOS MUNICÍPIOS DE NITERÓI E SÃO GONÇALO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade
Total.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Stella Regina Reis, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Mara Telles Salles, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Joaquim Rubens Fontes Filho, D.Sc.

Dedico este trabalho

A minha filha Giovanna e ao rebento Eduardo que está a caminho, no mesmo mês em que defendo a dissertação, autênticas e confessáveis riquezas em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao que existe de divino e superior na vida de todo o dia.

Aos meus pais, Joaquim e Gladys, que lutaram para minha formação escolar e moral.

Ao Adriano, meu marido, pelo seu encorajamento que muito contribuiu para iniciar e terminar esta jornada.

As minhas irmãs, Gladys e Mara, e ao meu cunhado Fabio, pelo estímulo e auxílio que deram para a conclusão deste estudo.

As minhas sobrinhas Carolinie, Natalie e Beatriz que são verdadeiras fontes de inspiração no caminho do aperfeiçoamento.

A minha professora, orientadora e incentivadora Stella Regina Reis, que com extrema acolhida, simpatia, profissionalismo e generosidade deu um novo rumo a minha pesquisa.

Ao Inmetro, principalmente nas pessoas de Álvaro Baião e Mauricio Moreira que muito me incentivaram a dar o primeiro passo na direção acadêmica.

A Viação Mauá, em especial, aos diretores Domenico Lorusso e Sandra Lorusso, que patrocinaram e confiaram na minha capacidade de realização e também aos gestores da empresa e a toda equipe de RH que esteve sempre ao meu lado.

Ao SETRERJ, através do superintendente Marcio Barbosa, que foi incansável na tarefa de sensibilizar as empresas de transporte de passageiros da região de Niterói e São Gonçalo para a importância do projeto.

À Universidade Federal Fluminense e aos professores do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.

E, finalmente, a todos os grandes amigos que vibraram por mim.

“Das Idéias

Qualquer idéia que te agrade,
Por isso mesmo ... é tua
O autor nada mais fez que vestir a verdade
Que dentro em ti se achava inteiramente nua ...”

Mario Quintana

RESUMO

O setor de transporte urbano de passageiros reveste-se de alta importância quando se remete à mobilidade das sociedades modernas. No cenário atual constata-se escassez de motoristas qualificados, principal mão-de-obra do setor de transporte. A pesquisa realizada, através da aplicação de um questionário, trata das principais razões que motivam motoristas a permanecerem numa empresa de transporte coletivo urbano de passageiros. Os fatores mais importantes apontados na retenção de motoristas de ônibus e motoristas de microônibus são: o prazer pelo que faz, ter um trabalho de grande importância para a sociedade, as boas ferramentas de trabalho disponibilizadas pelas empresas, as oportunidades de crescimento profissional e as ótimas pessoas com quem trabalhar. O presente estudo também aponta sugestões para estratégias de retenção, com a finalidade das empresas manterem os motoristas de ônibus e de microônibus em seus quadros funcionais.

Palavras-chave: Transporte Urbano de Passageiros. Motoristas de Ônibus e Microônibus. Fatores Motivacionais. Estratégias de Retenção.

ABSTRACT

The urban passenger transportation system is considered of high importance as it is one of the key pillars in the mobility of modern societies. In the current scenario it's observed a lack of qualified drivers, which is the main workforce in the public transportation system. The survey has been done through the use of a questionnaire, which deals with the main reasons that motivate drivers to remain working at passenger-bus transportation companies. The most important factors for the job retention of bus and micro-bus drivers as unveiled in the survey are the pleasure for what they do, the relevance of their work for the society, the good tools made available by their companies, the opportunities for professional growth and the excellent colleagues they work with.. This study also presents suggestions for job retention strategies, with the objective to allow companies to maintain buses and micro-buses drivers in their staff.

Keywords: Passenger urban transportation. Bus and micro-bus driver. Motivation aspects. Retention strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação de políticas de Recursos Humanos	37
Quadro 2	Principais práticas de RH na Retenção de Talentos	38
Quadro 3	Relação das empresas de ônibus associadas ao SETRERJ	85
Quadro 4	Perfil das Empresas Operadoras de Ônibus Urbanos do Brasil	87
Quadro 5	Resumo com as principais razões de retenção dos motoristas nas empresas	95
Quadro 6	Fatores de retenção	84
Quadro 7	Correlação dos fatores higiênicos e motivacionais com os fatores de retenção	85
Quadro 8	Relação das empresas de ônibus	88
Quadro 9	Perfil das empresas operadora de ônibus urbano do Brasil.....	90
Gráfico 1	Distribuição da participação por faixa de idade	91
Gráfico 2	Distribuição da participação por experiência na função	91
Gráfico 3	Distribuição da participação por experiência para empresa.....	92
Gráfico 4	Distribuição da participação por tipo de vínculo operacional ..	92
Gráfico 5	Distribuição da participação por escolaridade.... ..	92
Gráfico 6	Retenção dos motoristas – motivos	94
Gráfico 7	Retenção dos motoristas – motivos	96
Gráfico 8	Retenção dos motoristas – mecânica.....	97
Gráfico 9	Afinidades nas empresas selecionadas por escolaridade	
Gráfico 10	Correlação de escolaridade contemporânea - Resumo com as previsões	102
Gráfico 11	Correlação de escolaridade por empresa	102
Gráfico 12	Afirmativas mais selecionadas por faixa de idade	103
Gráfico 13	Correlação de faixa etária com experiência em empresa	104
Gráfico 14	Correlação de faixa etária com experiência em empresa	104
Gráfico 15	Afirmativas nas empresas selecionadas por tipo de veículo operado	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ônibus que trafegava no Rio de Janeiro no início do século XX	25
Figura 2	Pirâmide de Maslow	32
Figura 3	Critérios de Excelência	51
Figura 4	Evolução de idade média da frota de empresas de ônibus	68
Figura 5	Evolução Demanda Mensal de Passageiros	69
Figura 6	Evolução do Número de Passageiros	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Detalhamento dos dados da pesquisa	93
Tabela 2	Pesquisa sobre perfil do rodoviário do estado do Rio de Janeiro	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DETRO	Departamento de Transportes Rodoviários
DRH	Departamento de Recursos Humanos
FETRANSPOR	Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro
FIRJAN	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MOPP	Movimentação e Operação de Produtos Perigosos
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S. A.
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RH	Recursos Humanos
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEST/SENAT	Serviço Social de Transporte/Serviço Nacional de Transporte
SETRANSPETRO	Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários de Petrópolis
SETRANSOL	Sindicato das Empresas de Transportes da Costa Sol.
SETRERJ	Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro
T&D	Tecnologia e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivo Específico	18
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA	19
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	19
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 HISTÓRICO DO TRANSPORTE COLETIVO E AS EMPRESAS DE ÔNIBUS.....	23
2.2 FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.3 TEORIAS COMPORTAMENTAIS E MOTIVACIONAIS.....	31
2.3.1 Teoria das Necessidades.....	31
2.3.2 Teoria da Recompensa	32
2.3.3 A “Teoria X – Teoria Y”	34
2.3.4 Teoria da Perspectiva.....	35
2.3.5 Teoria da Expectância.....	35
2.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH NA RETENÇÃO DE TALENTOS	36
2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	39
2.6 PERFIL E ESCOLARIDADE DO TRABALHADOR NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE COLETIVO POR ÔNIBUS.....	44
2.7 GESTÃO DE PESSOAS	50
2.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS	53
2.9 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS	58
2.10 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	64
2.11 LIDERANÇA	70
2.11.1 Traços e características da liderança.....	72
2.11.2 Teorias Comportamentais	72
2.11.3 Estudos sobre a Grade Gerencial (Grid).....	73
2.11.4 Teorias Contingenciais.....	74

2.11.5 O Modelo de Fiedler	74
2.11.6 Teoria de Hersey e Blanchard	75
2.11.7 Teoria da Liderança Carismática	76
2.12 RECOMPENSA E RECONHECIMENTO	77
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	81
3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS	81
3.2 AS FASES DA PESQUISA	82
3.2.1 Escolha do tema	82
3.2.2 Levantamento de dados	83
3.2.3 Formulação do problema.....	83
3.2.4 Amostragem	86
3.3 EXECUÇÃO DA PESQUISA	86
3.3.1 Coleta de dados	86
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	106
5.1 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	108
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	117
ANEXOS	119
.....	120

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O setor de transporte urbano de passageiros reveste-se de alta importância quando se remete à mobilidade das sociedades modernas. Para Rodrigues (2003) a fase que inaugura o setor de transporte no Brasil data de meados do século XX. Foi com a instalação de indústrias automobilísticas estrangeiras que o segmento ganhou envergadura, proporcionando maior número de empregos e rotas. A profissão de motoristas de carga e de passageiros, se expandiu em conformidade com as transformações econômicas e políticas do país, cujo marco foi a construção da cidade de Brasília e o surgimento de linhas de transporte longas, motivado pelo interesse da época de interligar as regiões nacionais.

O relatório Fetranspor (maio/2009) aponta sobre as peculiaridades de operar serviço de transporte de passageiros. Este setor tem sob sua tutela vidas humanas e uma gama de problemas que escapam de sua ingerência direta, como condições de vias, congestionamentos, ocupação do solo e espaços urbanos mais povoados. O crescimento desordenado, principalmente em cidades como o Rio de Janeiro, onde a favelização cria novas demandas, exige um novo olhar sobre o transporte público.

O transporte, em especial os coletivos, disputam lugar nas vias com o transporte ilegal e com o elevado número de automóveis e motos particulares, tornando as vias paralisadas e o trânsito caótico.

O mesmo relatório identifica que empresas perdem saúde financeira, com dificuldade de competir com o transporte alternativo, apresentando redução no número de passageiros e conseqüentemente diminuindo a capacidade de investimentos. Diferentemente do que acontece nas metrópoles de outros países, como Inglaterra, França e EUA, gratuidades são concedidas sem fonte de custeio, fator que agrava ainda mais a situação do setor, juntamente com as fraudes e mau uso deste benefício.

Há também alguns indicadores positivos, segundo Anuário da NTU (2007-2008), como o IPK (índice de passageiros por quilômetro), que mede a produtividade do setor, evidenciando as melhorias e a racionalização das redes de transporte que foram adotadas em importantes cidades brasileiras. Os transportes públicos coletivos urbanos por ônibus, seguindo a mesma trilha do crescimento econômico que o Brasil experimenta desde 2006, mostram uma elevação do volume de passageiros transportados em 2007 que há muito tempo não se verificava.

Um aumento exagerado dos custos de transporte que, no período de três anos (2004 a 2007), subiram cerca de 25% acima da inflação sinalizam algumas das principais dificuldades que o setor vem atravessando, juntamente com o aumento dos preços dos insumos, principalmente óleo diesel e veículos e o crescimento dos congestionamentos urbanos nas grandes cidades que provocam a redução da velocidade comercial dos ônibus, obrigando o aumento de frota e de pessoal para a produção da mesma quantidade de serviço.

Neste aspecto de aumento de pessoal, constata-se escassez de motoristas qualificados, principal mão-de-obra do setor de transporte. A categoria dos motoristas de ônibus urbanos tem grande relevância social, principalmente nas sociedades contemporâneas e mais urbanizadas, pela responsabilidade coletiva de sua atividade: o transporte cotidiano de passageiros e também pela exposição a condições de trabalho bastante singulares.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A rotatividade de pessoal nas empresas de transporte de passageiros, notadamente motoristas de ônibus e microônibus, é um indicador permanentemente debatido. Seus resultados são preocupantes, pois o custo com a contratação e o desligamento é alto, além de trazer prejuízos de outra natureza: a perda do conhecimento das rotinas do trabalho e o investimento para qualificar a mão-de-obra.

Aquino (1991) argumenta que a rotatividade elevada é fonte geradora de custos administrativos demasiados e trás prejuízos à qualidade dos serviços desenvolvidos.

A falta de retenção de pessoal gera dificuldades inquestionáveis: gasto com treinamento, burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis.

De acordo com Anselmi, Angerami e Gomes (1997), rotatividade é o fenômeno que aponta a “entrada e a saída de pessoal” em determinada empresa ou setor, ou seja, é o movimento que se verifica no mercado de trabalho, evidenciado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõe esse mercado.

Para Brannick (1999 *apud* SILVA, 2006), a rotatividade é ocasionada pela relação ineficiente entre o funcionário e à cultura organizacional, o treinamento inadequado e a falta de incentivo. Epstein (1999 *apud* SILVA 2006) observa que grande parte dos gestores negligencia outras necessidades dos funcionários, ao enfatizarem apenas a questão salarial como fundamental.

As causas da rotatividade podem ser classificadas como internas e externas. Para Mezomo (1981) as causas externas independem da ação da empresa, dos líderes e dos trabalhadores e não há razão para aprofundar tal estudo.

O mesmo autor subdivide as causas internas da rotatividade em controláveis, semicontroláveis e incontroláveis. As causas internas controláveis são:

- remuneração inadequada;
- condições de trabalho imprópria e insegura;
- seleção e treinamento insuficiente;
- supervisão e planejamento inadequados;
- falta de oportunidade para o empregado;
- problemas de relacionamento interno;
- organização defeituosa da empresa;
- falta de plano de ascensão funcional;
- lideranças incompetentes;
- falta de valorização das pessoas e
- sistema de controle rígido demais ou inexistente.

As causas incontroláveis mais apontadas pelo autor são a morte e a doença do trabalhador. As causas semi-controláveis se referem a:

- incompetência ou temperamento incompatível do empregado;
- maus hábitos pessoais;
- problemas de família;
- local de trabalho distante;
- insatisfação pessoal e profissional.

O líder tem papel fundamental no combate à rotatividade e na retenção de pessoal na organização, sendo um importante fator motivacional para permanência de funcionários na empresa. É preciso que as organizações e os gestores, comprometidos com a estratégia empresarial, criem oportunidades para que as pessoas desejem continuar contribuindo com o seu trabalho.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo principal apontar estratégias de retenção para as empresas manterem os motoristas de ônibus e de microônibus em seus quadros funcionais nas empresas de transporte de passageiros dos municípios de Niterói e São Gonçalo.

1.3.2 Objetivo Específico

A pesquisa também possui o seguinte objetivo específico:

- Identificar as cinco principais razões que retêm os motoristas de ônibus e de microônibus nas empresas de transporte de passageiros dos municípios de Niterói e São Gonçalo.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

As questões são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e orientam para o resultado esperado. A seguir, são apresentados os principais questionamentos:

- Por que há alta rotatividade de motoristas de ônibus e microônibus?
- Por que está havendo escassez de mão-de-obra qualificada de motoristas de ônibus e de microônibus?
- Por que as empresas têm dificuldade de reter motoristas de ônibus e de microônibus?

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A importância do tema é indicada numa matéria pesquisada envolvendo condutores (REVISTA QUATRO RODAS, 2007). Evidencia-se que para reter seus motoristas e evitar o assédio da concorrência, empresas oferecem comissões, reduzem a jornada de trabalho e investem na qualificação dos funcionários. A escassez de motoristas para o transporte rodoviário de cargas é considerada uma debilidade das empresas do setor. Estima-se que entre 10% e 15% da frota nacional esteja ociosa por falta de caminhoneiros e veículo parado é sinônimo de prejuízo. Benefícios como planos de saúde e seguros de vida são básicos e não garantem a preferência. É necessário complementar o salário, promover o crescimento profissional, valorizar a vida e personalizar relações. Além de diminuir a rotatividade, essas práticas aumentam o comprometimento do motorista e trazem melhores resultados.

A carência de motoristas não é exclusividade do Brasil. Nos Estados Unidos, o déficit de profissionais no setor de transporte rodoviário de carga gira em torno de 20 mil trabalhadores, número que parece maior por causa do alto índice de rotatividade acima de 120% ao ano. A previsão é que, até 2014, falem 111.000 profissionais. Assim, garantir a preferência do trabalhador virou prioridade (REVISTA QUATRO RODAS, 2007).

A matéria publicada em março de 2008, intitulada “Cadê o motorista?”, na Revista Negócios em Transporte, aborda a falta de motoristas que já deixa parados mais de 70 mil caminhões em todo o Brasil. A situação é decorrente da sofisticação crescente dos veículos comerciais e

das exigências cada vez mais rigorosas das empresas de carga e de passageiros. Para acentuar mais a escassez de mão-de-obra no segmento de transporte, em obediência à Constituição e ao artigo 62 da CLT referente a jornada externa, a justiça de Mato Grosso passou a exigir o controle de carga horária de 44 horas semanais para motoristas. Outra questão apontada na reportagem diz respeito ao baixo poder de atração atual da profissão, seja por motivos de remuneração ou de segurança.

Não foram identificados estudos similares enfatizando a falta de motoristas nas empresas de ônibus, porém num estudo preliminar a problemática é a mesma: escassez mão-de-obra qualificada de motoristas. É comum o profissional do volante migrar de uma empresa à outra do mesmo segmento. Isso se deve à oferta de benefícios ser basicamente a mesma, não havendo diferenciais competitivos que estimulem a retenção.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada apenas às empresas que atuam no município de Niterói e São Gonçalo, porém os fatores motivacionais identificados muito provavelmente irão contribuir para outras empresas de transporte por ônibus dos municípios vizinhos e mesmo do estado como um todo, que já sofre com a carência de motoristas de ônibus e de microônibus.

A pesquisa desenvolvida direcionou-se única e exclusivamente ao Setor de Transportes, em seu segmento transporte de passageiros por ônibus, não havendo garantias de sua adequada aplicação em outros setores, como, por exemplo, o de transporte de cargas.

Recentemente foi dirigido um documento (nº 921 de 10 de junho/2008) para as empresas de ônibus da região do SETRERJ divulgando a parceria deste com o SEST/SENAT de São Gonçalo para a captação de motoristas em virtude da grande ameaça que o segmento enfrenta com a falta de motoristas qualificados. Há uma chamada aos motoristas que trabalham na informalidade (transporte alternativo: vans, kombis, etc.) de serem absorvidos pelas empresas de ônibus da região. São os motoristas que dão sustentabilidade para os negócios das empresas, portanto faz-se necessário investir na sua formação e profissionalização para suprir a sua demanda.

A lei da oferta e da procura tem gerado uma valorização da profissão de motorista e forçado as empresas a investirem fortemente na capacitação de pessoal inexperiente. Esses motoristas de microônibus, que são formados pelas empresas, são captados pelas concorrentes com a sedutora oferta de promoção a motorista de ônibus, cujo salário é mais atraente.

Pretende-se evidenciar os principais fatores motivacionais que os motoristas de ônibus e de microônibus valorizam e o que deve ser priorizado pelas empresas a fim de minimizar as perdas decorrentes da migração desta mão-de-obra. Este estudo limitou-se as empresas de Niterói e São Gonçalo no atual cenário que se apresenta, isso não quer dizer, porém, que estas sejam as melhores ou as únicas propostas.

Esta pesquisa apenas objetiva contribuir para a identificação das estratégias voltadas para as práticas de retenção de mão-de-obra nas empresas de transportes por ônibus, além de tornar disponíveis os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas nesse tipo de segmento, e também apontar tendências sobre o tema em questão, de modo a auxiliar os profissionais deste segmento a identificarem os impactos que cada empresa poderá ter, em decorrência da evasão e rotatividade de motoristas de ônibus e microônibus.

Espera-se que essa pesquisa contribua igualmente para a área acadêmica, incentivando os pesquisadores a aprofundarem os estudos abordados.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada por etapas. O capítulo 1 refere-se à parte introdutória abordando a situação-problema, os objetivos, as questões da pesquisa, sua justificativa e relevância e a delimitação da pesquisa.

No capítulo 2, a fundamentação teórica apóia as possíveis relações entre a literatura disponível e o tema em estudo.

No capítulo 3, é evidenciada a metodologia utilizada, abrangendo as definições e escolha do método científico, a classificação da pesquisa, as fases da pesquisa e o tratamento dos dados.

O capítulo 4 é o de avaliação dos resultados. Uma análise crítica das informações coletadas traça um quadro detalhado do cenário investigado, apontando para os fatores motivacionais que os motoristas de ônibus e microônibus priorizam nas empresas de transporte urbano de passageiros nas regiões de Niterói e São Gonçalo.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros, com o auxílio dos conhecimentos relativos à revisão do referencial teórico adotado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na revisão bibliográfica foram estudados os assuntos relacionados ao: Histórico do transporte coletivo e as Empresas de ônibus, Fatores motivacionais nas organizações, Teorias Comportamentais e Motivacionais, Políticas e práticas de RH na retenção de talentos, Comprometimento no trabalho, Perfil e escolaridade do trabalhador nas empresas de transporte coletivo por ônibus, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção nas empresas, Capacitação de pessoas, Estratégia empresarial, Liderança e Reconhecimento e Recompensa. Esses assuntos serão abordados em detalhes a seguir.

2.1 HISTÓRICO DO TRANSPORTE COLETIVO E AS EMPRESAS DE ÔNIBUS

Tudo começou quando, em 1503, D. Manuel, rei de Portugal, tornou todo o Brasil uma concessão, sob a responsabilidade de Fernando de Noronha, que teria três anos para exploração das riquezas naturais da terra. Àquela época, o grande interesse da Coroa era o pau-brasil, utilizado para se obter tinta vermelha, que iria permitir às donzelas e senhoras de Portugal o uso de modelitos encarnados, púrpuras, carmins e em outros tons da cor, muito valorizada pela moda (FETRANSPOR, 2004).

A cada quintal (medida utilizada na época, equivalente a 58,328 kg.) de pau-brasil retirado da concessão, a Coroa Portuguesa tinha direito a um percentual. Como o pau-brasil era um produto altamente procurado no mercado europeu, começa naquela época o problema de transporte no Brasil. A força muscular dos índios foi o primeiro modo de transporte de carga utilizado aqui, mais especificamente no litoral.

Em pouco tempo, esgota-se o pau-brasil litorâneo e passa a existir a necessidade da extração no interior. Surgem as tropas, em que mulas e cavalos eram responsáveis pelo transporte de cargas como alimentos, ouro, cana-de-açúcar, algodão, ao longo dos séculos XVI, XVII até o XVIII. Surgiram também os românticos carros-de-boi, ainda hoje utilizados em alguns pontos do país para puxar arados e transportar pessoas (FETRANSPOR, 2004).

Sabe-se que até os primeiros anos do século XIX não existiam meios de transporte coletivo, a maioria dos deslocamentos era realizado a pé, em carro de bois e/ou no lombo de animais. Com a chegada da família real portuguesa, em 1808, foram trazidas pela corte os coches, carruagens e seges, veículos usados eminentemente para o transporte privado (SECRETARIA DE TRANSPORTES, 2008).

O transporte público só foi introduzido na cidade por volta de 1817, com a adoção das Gôndolas e Diligências, veículos de transporte coletivo puxado à burros e/ou cavalos, muito utilizados por todos que necessitavam deslocar-se dentro do perímetro urbano (SECRETARIA DE TRANSPORTES, 2008).

No Brasil, quase sem exceções, o transporte nas cidades se deu através de iniciativas pioneiras, que acabaram por crescer, dando origem a empresas. Muitas dessas iniciativas foram realizadas por imigrantes. Não faltam também curiosidades: em Porto Alegre, por exemplo, em plena década de 50, os padeiros tinham grande importância no transporte das pessoas. Os bondes tinham dificuldade de expandir suas linhas, a cidade crescera durante o período da Segunda Guerra Mundial, os ônibus não conseguiam atender a toda a demanda. Como os padeiros percorriam praticamente toda a periferia da cidade, distribuindo o pão em carroças, puxadas por um trio de cavalos, nas áreas onde não havia serviços de ônibus ou bondes, era a carona do padeiro que supria essa carência (FETRANSPOR, 2004).

Dunlop (1973) esclarece que "os primeiros ônibus, também puxados por quatro animais, começaram a trafegar no Rio em 1837 ou 1838, por iniciativa do francês Jean Lecoq." A "Companhia de Ônibus", ainda segundo Dunlop (1973), oferecia serviços para os bairros de Botafogo, Laranjeiras, São Cristóvão, Andaraí Pequeno - hoje Tijuca - Rio Comprido e Engenho Velho. Estes serviços contribuíram muito para o desenvolvimento e crescimento destes bairros, oferecendo uma opção de moradia àqueles que desejavam sair do centro histórico e fixar residência em outras localidades.

A crescente urbanização brasileira aumentou consideravelmente a demanda por transportes. Diversas comunidades foram se fixando nas periferias dos centros urbanos tornando inviável o transporte individual e responsabilizando o transporte coletivo por ônibus de suprir as necessidades de deslocamento da população.

Na Figura 1, um modelo de ônibus que trafegava na cidade do Rio de Janeiro no século passado.

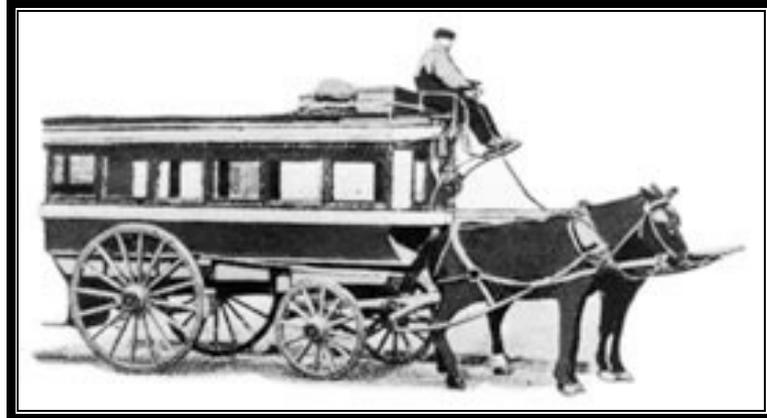


Figura 1 – Ônibus que trafegava no Rio de Janeiro no início do século XX
Foto: 100 Anos do Transporte Urbano no Brasil – Technibus Editora
Fonte: Revista Ônibus Ano V – número 26 Junho/Julho (2004)

Nesta perspectiva as empresas operadoras de transporte público urbano são de extrema relevância, pois presta um serviço essencial ao possibilitar o funcionamento econômico-social das cidades através da locomoção das pessoas. Segundo Ferraz (1998), o transporte público por ônibus: democratiza a mobilidade para os que não possuem automóvel; constitui meio de transporte fundamental para reduzir os congestionamentos e a poluição; minimiza a necessidade de construir estacionamentos e otimiza o uso de recursos públicos em outros setores.

Ainda segundo o mesmo autor, as causas para que os ônibus terem sido empregados em grande escala se deve a alguns fatores, destacando-se: menor investimento que o transporte sobre trilhos; por natureza ser meio essencial de transporte; ter maior flexibilidade na expansão de trajetos e adequação de itinerários, além de transportar demandas elevadas e de serem operados pela iniciativa privada e regulados por órgãos públicos, em sua grande maioria.

As empresas de transportes urbanos foram criadas de atividades essencialmente individuais, em que os proprietários conduziam os próprios veículos, realizavam a manutenção e administravam o negócio.

Para Siqueira (1997) as empresas surgem com características de organização moderna com a intensificação das atividades capitalistas advindas do maior número de veículos e aparelhamento das garagens e oficinas, passando da responsabilidade do condutor para o gestor. Logo, as empresas de transporte coletivo migraram do modelo tradicional para o empresarial em 1970, a partir do controle do Estado no setor, com a criação de diversos órgãos de planejamento, controle e fiscalização.

No que se refere especificamente ao Sistema de Ônibus no Estado do Rio de Janeiro, este é totalmente realizado por empresas particulares que possuem as concessões das linhas conforme regulamentação do poder público. As linhas intermunicipais, isto é, linhas que tem origem e destino em dois municípios distintos, mas ambos dentro do Estado do Rio de Janeiro, o órgão regulamentador e fiscalizador é o Departamento de Transportes Rodoviários (DETRO), autarquia vinculada à Secretaria Estadual de Transportes. No caso de linhas municipais, ou seja, linhas que circulam somente dentro de um município; o órgão regulamentador e fiscalizador pertence à própria Prefeitura deste Município (SECRETARIA DE TRANSPORTES, 2008).

O fortalecimento das empresas do segmento de transporte urbano é marcado com a criação da Associação Nacional de Transportes Urbanos (NTU), que passa a assessorar os sindicatos patronais nas discussões com os gestores e investir na formação de recursos humanos e na composição de um quadro técnico qualificado (ORRICO, 1996).

Para Toledo (2002) o transporte urbano rodoviário de passageiros não se adaptou às mudanças de cenários ocorridas no país, os principais indicadores de produção do setor mostram uma tendência de estabilização localizada em patamares inferiores ao identificado em épocas passadas.

O ano de 2008 será um marco para o transporte por ônibus no Estado do Rio de Janeiro, pois se celebram os 100 anos da chegada dos primeiros veículos a motor na capital carioca. Desde então, foram muitas as transformações na cena urbana, como também nos hábitos e costumes da população fluminense (FETRANSPOR, 2007).

A seguir, são demonstrados, na linha do tempo, alguns dos principais acontecimentos da história do transporte no cenário nacional.

2.2 FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Bartz (2004) enfatiza em sua dissertação que a globalização fez aumentar o nível de competitividade e que o fator humano tem sido coroado como essencial para a obtenção de resultados satisfatórios. Para manter essas equipes nas organizações, torna-se imprescindível à existência de uma política para evitar a evasão de colaboradores eficazes. A insatisfação no trabalho ou a perspectiva de melhoria geram prejuízos substanciais, pois que ao deixarem a organização levam o conhecimento e experiência adquiridos durante o período de trabalho.

O mesmo autor ressalta ainda em seu estudo que alguns fatores, que visam aumentar o conforto e o bem-estar dos colaboradores nos locais de trabalho tornam-se vitais, através de ambientes adequados, prevenção e melhoria das condições de saúde, relações interpessoais favoráveis, respeito, confiança, transparência, reconhecimento, entre outros, que contribuem tanto a melhoria da qualidade de vida no trabalho, quanto para a satisfação e motivação dos colaboradores. O ganho é inevitável para as organizações, pois que as empresas, na busca pela qualidade dos produtos e serviços, têm nos colaboradores a possibilidade de diferenciar-se de seus concorrentes.

Nesse cenário de competitividade acirrada, a motivação pode ser um diferencial competitivo vital, pois são as pessoas que trabalham nas organizações e administram os negócios. Logo, motivação tem sido um assunto recorrente e a captação e retenção de colaboradores motivados é vital para o sucesso nos negócios.

Na abordagem moderna predomina o modelo do homem complexo. A concepção de que as pessoas são motivadas por uma variedade de incentivos, como salários, objetivos a atingir, satisfação no cargo e na organização e necessidade de auto-realização.

Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta, envolve um conjunto de fatores materiais, psicológicos ou sociais, que o sujeito tem a expectativa de ver satisfeito pela estrutura organizacional e social da empresa.

As diversas teorias da motivação não conseguem explicar, em sua totalidade, o comportamento das pessoas, sejam eles empregados ou empregadores, e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano.

Para Bergamini (1982) as principais teorias motivacionais buscam respostas sobre o comportamento humano e já na era do pensamento filosófico surgiram diferentes abordagens para entender o dinamismo que orienta o sujeito. As teorias cognitivas concebiam o homem como ser racional, capaz de controlar sua vontade e ser responsável por suas ações. As teorias hedonistas já preconizavam que o comportamento se baseia em buscar o prazer e evitar a dor. As teorias do instinto tinham fundamentos no trabalho de Darwin para defender os comportamentos mais simples como herdados e os mais complexos como instintivos, buscando a preservação da espécie.

Por último a teoria do impulso que ressalta a personalidade como responsável por determinar um comportamento numa ou noutra direção, o estado de carência é que motiva a necessidade de equilíbrio. Todas essas proposições teóricas, segundo a autora, têm sido exaustivamente estudadas, porém nenhuma detém os motivos que levam o homem a motivar-se.

No campo organizacional o estudo da motivação também é recorrente. Maslow (1948), o primeiro dos teóricos, propôs um tipo de hierarquia dos motivos humanos. Postula o autor que as necessidades corporais ou fisiológicas estão na base da pirâmide, em seguida estão às necessidades de segurança, necessidades de amor, necessidades de auto-respeito e necessidades de auto-realização.

Ainda na década de 50, Herzberg concentrou sua pesquisa na motivação para o trabalho. Partindo do princípio de que o trabalho pode ser ao mesmo tempo, fonte de satisfação ou de aborrecimento. Ele desenvolveu o que chamou de fatores motivacionais e higiênicos (fatores de manutenção) que não trazem necessariamente satisfação, mas que provocam insatisfação e desmotivação quando não estão presentes (BERGAMINI, 1982).

Para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores. O estudioso buscou entender as implicações de trabalho, descortinando uma nova perspectiva e propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais diferentes.

Na visão de Herzberg, o comportamento das pessoas é fortemente orientado por dois fatores: fatores higiênicos (denominados de fatores de manutenção ou ainda extrínsecos, existem no contexto da função e estão localizados no próprio ambiente que rodeia as pessoas) e fatores motivacionais (conhecidos também por fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa).

A fundamentação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow reforça que indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas ou monetárias (o salário), como por recompensas intrínsecas ou não monetárias, tais como, sentimentos de realização e de competência.

Stoner e Freeman (1999) propõem, três grandes classificações das teorias motivacionais: as teorias de conteúdo, que observam o que energiza o comportamento humano (preocupam-se com as necessidades internas que dão sentido à vida das pessoas, estas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento – daí a sigla ERC); as teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento (teoria da expectativa, da equidade e do estabelecimento de objetivos) e as teorias de reforço, baseadas no ambiente, que enfocam genericamente a sustentação ou manutenção do comportamento ao longo do tempo.

Tauffer e Colter (2007) indicam que as melhores políticas de RH incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomada de decisões descentralizadas, altos salários, capacitação diminuindo às diferenças de *status*, com compartilhamento de informações entre colaboradores e a gestores. São os funcionários treinados e comprometidos que constituem a chave para a competitividade das empresas. O setor de RH deve agregar valor à linha de rendimentos da empresa, através do planejamento estratégico, administração de mudanças, mudanças na cultura empresarial e o desenvolvimento do capital humano.

Segundo Levi-Leboyer (1994) estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais responsáveis pelo comportamento, são aquelas que descrevem o conteúdo das motivações, que observam o que energiza o comportamento humano, as chamadas teorias de conteúdo estático. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras.

As teorias de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual se inicia, se mantém e termina. Procuram explicar a participação de cada um e a natureza da interação, e analisam, na sua seqüência, o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento.

As teorias de processo foram desenvolvidas para explicar plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento. As pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, e podem haver outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação (LEVI-LEBOYER,1994).

As teorias baseadas no ambiente são teorias que procuram evidenciar o que energiza e direciona o comportamento humano, tratam a motivação como uma variável predominantemente independente. Considera que uma necessidade ou meta específica é a causa de um desejo particular, o qual resulta em certos tipos de atitude.

Independente da corrente teórica, Bergamini (1997, p.132) enfatiza que “organizações eficazes precisam usar tanto recompensas extrínsecas como intrínsecas para motivar seus integrantes”. As pessoas são motivadas tanto por recompensas extrínsecas (salário) como por intrínsecas (sentimentos de realização e competência). A mesma autora reforça a premissa que um clima de satisfação deve ser ao mesmo tempo, estimulante e produtivo. A organização e seus membros precisam canalizar energias para o atendimento dos objetivos individuais e organizacionais.

Numa análise preliminar extraída de recente pesquisa da Fetranspor (2007) os aspectos negativos, que afetam o entusiasmo e a satisfação pelo trabalho, com maiores índices de citações foram: o estresse proporcionado pela profissão, o cansaço físico decorrente das tarefas e a falta de melhores condições de trabalho (equipamentos, segurança, etc.). Outros pontos, também evidenciados na pesquisa, merecedores de um maior aprofundamento são: a má remuneração, a inconstância dos horários, a permanência na mesma função há muito tempo, o desejo de trabalhar com um maior número de pessoas.

Os fatores motivacionais relacionados aos motoristas de ônibus e micro-ônibus serão investigados e neste estudo, a fim de contribuir para a adoção de políticas e práticas de retenção consistentes.

2.3 TEORIAS COMPORTAMENTAIS E MOTIVACIONAIS

2.3.1 Teoria das Necessidades

Abraham Maslow (1954) baseado nas pesquisas de diversos outros estudiosos como psicólogos, psicanalistas e filósofos, como Reich, Jung, Adler, Fromm e Freud, desenvolveu na década de 50 uma teoria que nomeou de holística-dinâmica das motivações. Venturini (2007) reflete que apesar de Maslow não realizar seus experimentos dentro do ambiente organizacional, seus estudos foram de grande importância, pois enfocaram a natureza, descrição e hierarquia das necessidades humanas.

Tal teoria ficou mais conhecida como "Hierarquia das Necessidades de Maslow". O estudo enfatiza que o comportamento de uma pessoa em dado momento é acionado para buscar satisfação de uma necessidade que, coexistindo com outras, está naquele momento se manifestando com mais intensidade. Maslow postula que uma necessidade se evidencia após a satisfação de outras mais prementes. Considera que as necessidades têm valor ou caráter de emergência baseada em dois princípios básicos: (a) Dominância: se uma necessidade mais básica não está satisfeita as outras não organizam o comportamento. (b) Emergência: se uma necessidade está satisfeita, emerge uma outra em direção ao topo da hierarquia.

A pirâmide hierárquica das necessidades tem força comportamental diferente ao longo do desenvolvimento individual:

- (1) Necessidades fisiológicas ou primárias: são as mais básicas, correspondendo à necessidade de alimentação, sono, abrigo e sexo. Se não forem satisfeitas direcionam a atenção das pessoas que passam a sentirem-se pouco motivadas por outras necessidades. Quando estas necessidades vão atingindo um certo grau de satisfação, vão perdendo o seu poder, dando lugar ao nível imediatamente superior.
- (2) Necessidades de segurança física e emocional. Em termos organizacionais podem significar os dispositivos e sistemas de proteção para garantir a estabilidade e proteção contra a arbitrariedade e criar laços entre trabalhadores e organização.
- (3) Necessidades sociais: a participação das pessoas em grupos e da sua aceitação por estes.

(4) Necessidades de estima: reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação destas necessidades provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. As pessoas sentem-se úteis e passam a exercer influência no ambiente social a que pertencem.

(5) Necessidade de auto-realização: implica a vontade de realizar, desenvolver e concretizar o seu potencial.



Figura 2 – Pirâmide de Maslow
Fonte: www.suamente.com.br (2008)

2.3.2 Teoria da Recompensa

O psicólogo Frederick Herzberg, na década de 60, apoiou seus estudos na satisfação para formular sua teoria. Para Herzberg (1975), existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos, aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social, e os fatores motivacionais os que procuram satisfazer as necessidades de estima e autorealização.

Dessa forma, o autor procurou evidenciar que o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação em se tratando do comportamento humano.

Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria pode-se citar: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

Os fatores higiênicos apenas deixam de causar insatisfação às pessoas, no entanto não causam satisfação. Um excelente salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Quando ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Um exemplo disso é o caso de pagamento em dia. Ter o pagamento depositado no prazo não gera satisfação, mas quando não praticado causa insatisfação nos funcionários. Logo, os fatores higiênicos satisfazem os anseios do homem de evitar frustrações.

Para Herzberg (1975), os fatores motivacionais são intrínsecos. Estes fatores estão relacionados aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Assim, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados às atividades que executam. Quando presentes, causam satisfação. Se estiverem ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Então, os fatores motivacionais tornam as pessoas mais felizes com seus serviços porque atendem à necessidade de crescimento psicológico, uma necessidade de se tornar mais competente e realizado.

Herzberg (1975), evidenciou a diferença existente entre motivação e movimento. Os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas seriam os que geram apenas movimento. Assim, a motivação aconteceria quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas. O movimento poderia se manifestar de forma negativa, por exemplo, quando o trabalhador recebe uma agressão física ou psicológica (punições ou ameaças) para executar a tarefa. Ou o movimento pode ser positivo, quando um funcionário é "seduzido" por um incentivo a realizar a tarefa, e assim a executará apenas para receber um incentivo ou recompensa. Para o autor citado existem várias armas de sedução, tais como: redução da jornada de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários, participação nos lucros entre outros.

Desta forma, os movimentos positivos apenas gerariam prevenção da insatisfação e poderiam ser classificados como fatores higiênicos, não sendo de fato geradores de motivação. Segundo o mesmo autor a única maneira de fazer com que o empregado sinta vontade própria de

realizar a tarefa seria proporcionar-lhe satisfação no trabalho. Conclui então que a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

Hersey e Blanchard (1977), enfatizam que existe correlação entre a teoria de Herzberg e as necessidades constantes na hierarquia de Maslow. Herzberg está voltado para os incentivos capazes de satisfazer essas necessidades e Maslow trata das necessidades ou motivo. Há concordância entre os autores que à medida que o padrão de vida se eleva, diminui a motivação para a satisfação dos níveis mais baixos de necessidade, sendo o principal fator de motivação a realização.

2.3.3 A “Teoria X – Teoria Y”

A Teoria X e Teoria Y foi desenvolvida por Douglas McGregor. Em seu estudo, o autor preocupou-se em comparar dois estilos antagônicos de administrar: um baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, a que ele deu o nome de teoria X; o outro, baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, denominadas por ele como teoria Y.

O enfoque principal do autor foi sobre a percepção dos gestores, administradores, dirigentes em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou em uma nova teoria denominada de X e Y. Para McGregor (1970) a Teoria X representa as idéias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho enfatizando que o ser humano não gosta intrinsecamente de trabalhar e por isso, trabalha o mínimo possível. Assim, a maioria das pessoas necessita ser coagida, orientada ou ameaçada para alcançar os objetivos da empresa. O ser humano “comum” prefere ser direcionado e evita responsabilidade, buscando, sobretudo a segurança.

A Teoria Y, segundo McGregor, significa a integração de objetivos individuais e organizacionais. Nesta abordagem as ações baseadas no esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer ou o descanso. O controle externo e a ameaça de castigo não são únicos meios de suscitar esforços para os objetivos organizacionais. O empenho para alcançar

os objetivos advêm das recompensas atribuídas ao desempenho da tarefa. Para o autor o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.

A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída ampla, e não escassamente, entre as pessoas.

Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente (MCGREGOR, 1970, p.75).

2.3.4 Teoria da Perspectiva

A teoria da perspectiva foi desenvolvida por L. L. Cummings e D. P. Schwab (*apud* WEISS, 1991). Esta teoria revela que quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais prováveis será que façam o melhor em suas atividades. Um desempenho bem-sucedido depende da pessoa ter a capacidade de executar o serviço e saber claramente que é o seu papel.

2.3.5 Teoria da Expectância

A Teoria da Expectância do estudioso Victor Vroom está baseado em alguns postulados:

- A organização tem formas de influenciar o comportamento das pessoas através de mecanismos como sistemas de pagamento e supervisão. Logo, nem o indivíduo puramente determina o comportamento nem tão somente o meio;
- As pessoas tem diferentes interesses, necessidades e objetivos individuais;
- As pessoas decidem com base na percepção do que lhe traz recompensas. As pessoas adotam um comportamento quando acreditam que este irá favorecer a obtenção das recompensas desejadas.

Vroom (1964) enfatiza que não há uma forma de motivar as pessoas, pois depende de cada pessoa e da situação em que esteja inserida. Há, para o autor, três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: as expectativas, as recompensas e a relação entre expectativas e recompensas. Portanto, a motivação é intrínseca e está relacionada com os interesses do

indivíduo no que se refere à perspectiva e os benefícios inerentes, levando-o a agir em determinadas situações em face dos fatores extrínsecos.

2.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Diante da globalização, da informatização, da intangibilização é que surge a nova economia, ou melhor, a Era do Conhecimento, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a informação. Em 1991 os dispêndios de capital da Era Industrial e da Era do Conhecimento se cruzaram, os investimentos com tecnologia de produção chegaram a US\$ 107 bilhões, e os custos com tecnologia da informação chegaram a US\$ 112 bilhões (IZAWA, 2006). Determina-se a importância do capital humano, elemento essencial da Era do conhecimento.

Para Crawford (1994, p.17), “capital humano significa pessoas estudadas e especializadas”. São as pessoas o foco, na Era do Conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa. O conhecimento hoje é a maior força de valor econômico e é de se esperar que o mercado de trabalho valorize a retenção de talentos.

É a guerra da concorrência, pois “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas” (IZAWA, 2006).

Logo, administrar o talento tornou-se a mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, pois profissionais qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações.

A administração de recursos humanos surgiu com o objetivo de identificar maneiras de gerir o capital humano nas organizações, buscando a maximização dos benefícios econômicos oriundos do alinhamento entre o potencial dos colaboradores e os objetivos da empresa (IZAWA, 2006).

Nas últimas décadas, a administração de recursos humanos tem protagonizado diversas mudanças, destaca-se, a abordagem funcionalista, ou seja, o modelo está ancorado em técnicas, procedimentos e ferramentas tais como: seleção, treinamento, remuneração e

avaliação da performance (IZAWA, 2006) e quanto aos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades de pessoal, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e das relações de trabalho. A expectativa é que se tenha empregados mais satisfeitos, estáveis e produtivos (IZAWA, 2006).

O Quadro 1 revela a classificação de políticas de RH segundo alguns autores.

Aquino (1979)	Procura de RH, Desenvolvimento de RH, Manutenção de RH e Pesquisa de RH
Lobos (1979)	Planejamento de RH, Execução de RH, Controle de RH e Correção de RH
Toleto (1989)	Atração de RH, Manutenção de RH, Motivação de RH, Treinamento de RH e Desenvolvimento de RH
Gil (1994)	Suprimento de RH, Aplicação de RH, Manutenção de RH, Capacitação e Desenvolvimento de RH e Avaliação e Controle de RH
Lucena (1995)	Planejamento Organizacional, Planejamento de RH, Colocação de RH, Desenvolvimento de RH, Compensação (ou Remuneração), Relações Trabalhistas e Sindicais e Gerência
Vergara (2001)*	Quanto às técnicas: Seleção, Treinamento, Remuneração e avaliação da performance. Quanto aos objetivos: Análise do ambiente, Planejamento das necessidades de pessoal, Avaliação do comportamento, Melhoria das condições de trabalho e Estabelecimento e das relações de trabalho.
Prêmio Nacional da Qualidade (2008)*	Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida

Quadro 1 - Classificação de Políticas de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

A retenção de talentos é um desafio para os gestores, e a área de recursos humanos tem um papel preponderante no que se refere à retenção de talentos, em que as principais práticas de como atraí-los vem dando lugar a como retê-los. As empresas atingem seus resultados através das pessoas (PONTES, 2001, p.24).

A abordagem estratégica tem a finalidade de facilitar a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. Trata-se de um modelo que visa o comprometimento das pessoas. É uma concepção diferente em que as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados e não simplesmente fatores de produção com alto custo associado (IZAWA, 2006).

Neste novo cenário, cabe a organização a responsabilidade de dar o suporte necessário para que os colaboradores possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em busca de

melhores resultados, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004). Cabe a gestão de recursos humanos encontrar novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, cujo objetivo precípua é expandir os negócios da empresa (PASSOS, 2002).

Importante compreender que as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos baseiam-se no recrutamento e seleção, no desenvolvimento pessoal, no estilo de gestão, no desenvolvimento de carreira, no plano de cargos e salários, na qualidade de vida, remuneração e benefícios. A seguir está evidenciado um quadro com as principais políticas de Recursos Humanos na retenção de talentos.

Autor	Prática	Abordagens
Pontes (2001)	Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais.
	Recrutamento Externo	Acontece quando os requisitos de qualificação dos profissionais internos não satisfazem às necessidades da vaga.
Fitz-Enz (2001)	Desenvolvimento	Constitui-se como elemento estratégico. A empresa contribui para o desenvolvimento dos profissionais e, conseqüentemente, para os negócios da empresa.
Dutra (1996)	Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo, fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, atendendo às perspectivas de ambos.
Teixeira e Popadiuk (2003)	Confiança	A confiança existente nas relações entre líderes e subordinados facilita a cooperação no trabalho em conjunto, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização.
Pontes (2001)	Qualidade de Vida no Trabalho	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade, na produtividade, além de proporcionar um ambiente mais criativo.
Pontes (2001)	Remuneração	Tem-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e de seu conjunto de habilidades e não no seu cargo.
Dutra (2004)	Remuneração por Competência	Compreende a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, além da capacidade de entrega do trabalho, de forma a agregar valor a organização.
Pontes (2000)	PSC	Dependerá da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, para isso necessita de uma correta avaliação dos cargos e uma certa adequação salarial diante do mercado.
Fitz-Enz (2001)	Benefícios	Além de suprir as necessidades básicas, eles também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso deve ser mantido como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

Quadro 2 - Principais Práticas de RH na Retenção de Talentos
Fonte: Izawa; Silva; Scholtze (2006)

Nos fins da década de 70, a administração de recursos humanos deixa de ver as pessoas como custo e passa a enxergá-las como investimento (IZAWA, 2006). Os empregados eram vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. Para Albuquerque (2002) na estratégia de comprometimento as pessoas são consideradas parceiros no trabalho e as empresas devem investir para conseguir melhores resultados. Nas empresas no segmento de transportes de passageiros os dois maiores custos estão ancorados no diesel e na folha de pagamento de pessoal.

Neste novo contexto empresarial, em que as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o grande desafio das organizações de transporte coletivo de passageiros gira em torno de como motivar e reter seus talentos.

Segue, a necessidade de mudanças do modelo tradicional de gestão de recursos humanos nas empresas do segmento de transporte com a implementação de políticas e práticas que tenham como função principal atrair e reter os melhores profissionais. Este é o grande desafio lançado a estas organizações.

O objetivo aqui é investigar quais políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem efetivamente contribuir para a retenção de talentos nas empresas de transporte coletivo por ônibus no município de São Gonçalo.

2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Becker e Ruas (RAC, 1997) afirmam que uma das principais mudanças características do novo paradigma produtivo se refere à gestão do trabalho. À medida que o perfil do trabalho exigido implica envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, a gestão dos trabalhadores sofre modificações profundas. Neste ambiente, a questão do comprometimento dos trabalhadores passa a ter um papel fundamental.

Segundo Oliveira (2006) o campo de estudo referente ao comportamento organizacional vem investigando a formação e manutenção dos vínculos entre a pessoa e a empresa, tal relação visa compreender a capacidade de predição do comportamento do indivíduo no trabalho. As ligações que o sujeito estabelece com a organização tem sido objeto de interesse de diversos pesquisadores.

O estudo do comprometimento superou o de satisfação por ser uma medida menos sujeita à flutuação. Destacam-se três formas utilizadas no conceito de comprometimento: relacionada a compromisso e envolvimento (como a pessoa se comporta em relação a determinados objetivos); relativo ao grau de esforço, atenção e cuidado nas atividades que realiza e vinculado a condições para impedir produtos indesejados (OLIVEIRA, 2006).

O recorte teórico dado na presente pesquisa refere-se ao comprometimento do trabalhador com a empresa, pois que é possível estudar o comprometimento com a carreira, profissão, sindicato, grupos de trabalho, entre outros. O comprometimento neste sentido é complexo e multidimensional (OLIVEIRA, 2006).

Para Rego (2003) as organizações buscam o fator humano como diferencial para enfrentar a competitividade, uma vez que processos, tecnologia e sistema são elementos equiparáveis. Siqueira (2001) afirma que o alcance das metas, a realização dos objetivos e a competitividade de uma empresa dependem do grau de comprometimento de seus colaboradores. Já Katz e Kahn (1976) postulavam que a fábrica deixa de funcionar se os empregados desertarem do cargo, o que evidencia que a organização só alcança efetividade através do elemento humano.

Oliveira (2006) destaca que existem diferentes abordagens e que a tipologia do comprometimento abrange cinco enfoques distintos relacionados ao indivíduo e a organização, são eles: afetivo (identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização); instrumental (envolve a avaliação das recompensas e custos associados a sua permanência); normativo (normas internalizadas que produzem comportamentos coerentes com os objetivos da empresa); sociológico (relações de autoridade que administram o controle do empregado e a subordinação do empregador) e o comportamental (quando os atos da pessoa são consoantes com a sua cognição).

Nos últimos anos, pesquisadores do comprometimento organizacional validaram o modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991 *apud* OLIVEIRA, 2006). Para os autores o comprometimento organizacional possui fundamentalmente três bases: afetiva, instrumental e normativa. O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997).

Inúmeras pesquisas realizadas utilizam esse modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional para identificar antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional (MEDEIROS; ENDERS, 1999).

O enfoque afetivo do comprometimento organizacional é representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Porter e Steers (1979 *apud* MEDEIROS, 1999). Seus estudos tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento em 1979.

Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* MEDEIROS, 1999), apesar de reconhecerem a existência de várias definições e linhas para o constructo, utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith *apud* Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* MEDEIROS, 1999) para definir comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização.

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960, p. 33 *apud* MEDEIROS, 1999), o autor descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em consistentes atividades, que tenham sentido e valor chamado de “*side bet*”. Para o referido autor o colaborador permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas em 1969 por Ritzer e Trice e por Hrebiniak e Alluto. A conclusão principal do trabalho de Alluto, Hrebiniak e Alonso foram que a pesquisa pode fornecer suporte a teoria *side bet*, comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho (MEDEIROS, 1999).

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (*apud* MEDEIROS, 1999), o autor postula que o elemento central na potencialização do comprometimento é aceitar os valores e objetivos organizacionais, logo representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, seria o que o autor denomina de normativo-instrumental. Para Wiener (*apud* MEDEIROS, 1999) pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é correto e moral realizá-los.

O estudo de Wiener deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967 (*apud* MEDEIROS, 1999). O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos sujeitos. Para Fishbein (*apud* WIENER, 1982 *apud* MEDEIROS, 1999), o comprometimento é determinado basicamente por dois fatores, o atitudinal e o normativo. O atitudinal refere-se à atitude acerca de uma ação sendo o resultado da avaliação dos efeitos desta ação. Já o normativo, a percepção sobre uma ação é o produto de pressões normativas, advindas da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Para Borges-Andrade e Pilati (1999) os efeitos que o comprometimento pode gerar nas pessoas, nas organizações e na sociedade, explicam o interesse científico em investigá-lo. A multideterminação do comportamento humano no contexto organizacional torna complexa a tarefa de se identificar os fatores preditores de comprometimento. As atuais transformações dos ambientes de trabalho e os respectivos modelos organizacionais têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982 *apud* BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Borges-Andrade e Pilati (1999) postulam que vários constructos psicológicos, na sua maioria de natureza atitudinal, visam compreender o que o indivíduo carrega para a situação de trabalho e como processa cognitivamente ou afetivamente os eventos decorrentes de atividade laboral.

Medeiros (2003) afirma que o comprometimento não é um construto unidimensional. Em suas conclusões, Gouldner (1960 *apud* MEDEIROS, 2003) identifica duas dimensões para o comprometimento: a integração e a introjeção. Na integração observa-se o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte. Na introjeção, o grau em que a própria imagem de um indivíduo tem uma variedade de características e valores organizacionais aprovados. O autor

ressalta a distinção entre se sentir parte de uma organização e introjetar características e valores organizacionais. Pensamentos similares ao de Gouldner (1960) foram expressos por Kelman (1958).

Segundo O'Reilly e Chatman (1986), Kelman (1958 *apud* MEDEIROS, 2003) distinguiu o vínculo psicológico com uma organização em três bases independentes: (1) a submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

Mowday, Porter e Steers (1982 *apud* MEDEIROS, 2003) definem comprometimento organizacional como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular” que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização. Esta definição e a escala de medida dela resultante se tornaram as mais utilizadas na pesquisa sobre o tema. Ela se restringe, no entanto, à natureza atitudinal do fenômeno.

Bastos (1994) encontrou que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das organizações ditas ‘inovadoras’, pela maior presença de padrões com baixo comprometimento organizacional afetivo.

Medeiros (2003) afirma que Oliveira (1997) investigou os valores e mitos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização, e Martins (1998) demonstrou as relações que podem existir entre configurações de poder e comprometimento, num contexto de mudança organizacional.

A pesquisa sobre comprometimento organizacional é marcada por problemas conceituais e metodológicos (BASTOS, 1992 *apud* MEDEIROS, 2003). A predominância da abordagem atitudinal faz com que sejam pouco comuns estudos que buscam avaliar comprometimento através de comportamentos expressos pelos trabalhadores.

A grande maioria dos estudos sobre antecedentes de comprometimento organizacional, realizados no Brasil, foi baseada na escala atitudinal proposta por Mowday e colaboradores, cujas características psicométricas foram primeiramente verificadas por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989 *apud* MEDEIROS, 2003).

2.6 PERFIL E ESCOLARIDADE DO TRABALHADOR NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE COLETIVO POR ÔNIBUS¹

Oliveira e Pinheiro (2007) relatam que o trabalho dos motoristas profissionais no Brasil é caracterizado por ser rotineiro e por apresentar condições de trabalho inadequadas, ou seja, jornadas excessivas, noites mal-dormidas, hábitos alimentares inadequados e violência.

Cavalcanti (1996 *apud* OLIVEIRA; PINHEIRO, 2007) afirma que os motoristas de ônibus são expostos diariamente a uma variedade de estressores ambientais, tais como: ruídos do motor, da porta e da buzina; iluminação inadequada; altas temperaturas; exposição a poluentes atmosféricos, principalmente provenientes de escapamentos de veículos (monóxido de carbono) e poeira (pó do asfalto); e o relacionamento com os clientes e lideranças, que muitas vezes passa a ser conflituoso, podendo levar a desequilíbrios psicoemocionais.

Uma pesquisa realizada pela Fetranspor em 2007 revela o perfil do trabalhador do transporte rodoviário no Estado do Rio de Janeiro, as informações estão detalhadas a seguir.

Foram levantadas informações sobre: Sexo; idade; escolaridade; estado civil; renda familiar; tempo de serviço no transporte de passageiros; necessidade de treinamento e educação; nível de satisfação no exercer da função; hábitos de cultura e lazer; trabalhadores com necessidades especiais; críticas e sugestões.

¹ O item 2.6 está baseado na pesquisa desenvolvida pela empresa SENSUS para a FETRANSPOR, utilizando a amostragem de 1721 rodoviários entrevistados, com confiabilidade de 95%. A amostra contou com uma participação majoritária de motoristas (45% do total de entrevistados). No Setrejr foram entrevistados 129 motoristas. Esta pesquisa, porém, não está disponibilizada, ainda ao público, pois será realizada a sua divulgação por meio de publicação específica (FETRANSPOR, 2007).

Este estudo foi desenvolvido através da utilização da técnica quantitativa para levantamento de informações. Os dados quantitativos foram levantados através de uma amostragem que possibilitou a análise dos resultados, segundo os segmentos principais que compõem o público-alvo (Funções e sindicatos). As respostas agrupadas em itens, conforme a natureza dos temas abordados, foram analisadas do ponto de vista do segmento total.

De modo geral, o comportamento dos entrevistados de cada segmento não apresentou variações significativas em relação ao total. Entretanto, toda vez que um ou outro segmento mostrou uma noção mais diferenciada do padrão médio, tal fato foi comentado.

A realização do pré-teste na fase exploratória, antes da aplicação dos questionários, permitiu uma melhor compreensão dos sentimentos e opiniões dos entrevistados frente aos temas pesquisados.

A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado, com autopreenchimento por parte dos entrevistados, sem identificação dos respondentes. Houve, portanto, completa liberdade para que os entrevistados expusessem suas respostas e opiniões.

A grande maioria (84%) é do sexo masculino, mas já há uma incipiente participação das mulheres (16%) entre os profissionais do transporte de passageiros no Estado do Rio. Há uma concentração de trabalhadores pertencentes às faixas médias da pirâmide etária: 54% têm entre 31 e 45 anos de idade, o que significa um contingente com plena capacidade de trabalho e, certamente, de responsáveis ou co-responsáveis pela manutenção de famílias ainda jovens. Os mais novos, 23% têm até 30 anos de idade, são em número ligeiramente superior aos mais velhos, 21% são de 46 anos ou mais.

A distribuição por estado civil mostra uma correlação com a distribuição por idade: 28% são solteiros, muito provavelmente os mais jovens, e 63% são casados (51%) ou mantêm uma união estável (12%). Os demais (8%) ou são viúvos (1%) ou divorciados, desquitados ou separados (7%). Cerca de três em cada grupo de quatro dos rodoviários (78%) têm filhos. Mais um dado coerente com a distribuição por faixas etárias, o percentual dos que não têm filhos (22%) é praticamente igual ao de menores de 30 anos de idade.

O número de filhos mostra que as famílias dos rodoviários seguem o mesmo padrão típico dos centros urbanos desses primeiros anos do século XXI. Mais da metade (56%) tem um ou dois filhos e é bem reduzido o índice (14%) de famílias com três filhos. Acima desse limite, só uma diminuta faixa (8%) conta com quatro ou mais filhos. Quase todas essas famílias com filhos têm um ou mais dos filhos freqüentando estabelecimentos de ensino (70% dos entrevistados têm filhos em escolas. Os restantes 8% possivelmente serão rodoviários com filhos mais velhos, que já concluíram seus estudos).

Uma parcela dos entrevistados (15%) paga pensões alimentícias a ex-cônjuges ou ex-companheiros. As pensões equivalem, em sua maior parte (57%), a até a 20% do salário recebido. Entre 20% e 30% dos salários estão cerca de um terço (32%) das pensões pagas e os restantes (11% dos que pagam pensões) despendem mais de 30% de seus salários no cumprimento dessa obrigação.

Apenas um em cada cinco dos que responderam à pesquisa (19%) mora em residência alugada, arcando com a insegurança e as despesas mensais decorrentes dessa situação. A maioria (81%), portanto, desfruta da relativa tranqüilidade de residir em casa própria (62% do total da amostra) ou na casa dos pais (12%) ou, ainda, em imóveis que lhes são cedidos (7%).

Os rodoviários que responderam á pesquisa têm um nível educacional relativamente baixo. Dois em cada grupo de três (64%), não chegaram a concluir o ensino de segundo grau, sendo que uma quarta parte do total de entrevistados (25%) sequer completou o primeiro grau.

O quadro é mais negativo entre os motoristas. Entre os que exercem essa função, 73% não completaram o segundo grau, com 29% tendo apenas o ensino fundamental incompleto. Os cobradores mostram números muito próximos aos do total da amostra: 63% com no máximo segundo grau incompleto e 24% não tendo concluído o primeiro grau.

Os setores que contam com maiores percentuais de profissionais que estudaram, ou estudam, até a conclusão do segundo grau ou que avançaram até o nível superior são os formados pelo pessoal administrativo (48% deles com secundário completo e outros 34% com superior completo ou incompleto); os inspetores (42% e 16% respectivamente); e os do setor operacional (29% e 21%).

Os entrevistados, em quase sua totalidade, manifestaram o desejo de realizar cursos que ampliem seus conhecimentos e os capacitem para melhor exercício de suas profissões. 95% consideram importante que o profissional invista seu tempo na formação escolar e 89 % dizem que, se pudessem, continuariam estudando para se aperfeiçoarem na profissão.

Cerca de dois terços do total de entrevistados (66%) já fizeram algum tipo de curso, com destaque para os cursos realizados nas próprias empresas em que trabalham (39% do total de entrevistados). O Senat (18%) e o Senai (10%) são as instituições, fora das empresas de ônibus, que mais oportunidades de aperfeiçoamento profissional têm proporcionado aos rodoviários.

Em relação à formação específica para profissionais de transporte, é bastante expressivo (85%) o número de entrevistados que afirmam a vontade de frequentar cursos que viessem a ser proporcionado por um estabelecimento dedicado a preparar ou a aperfeiçoar trabalhadores para o setor.

Esse alto percentual de respostas positivas sinaliza, além da intenção de aprimoramento profissional, a satisfação com o fato de trabalhar em empresa de transporte de passageiros. Satisfação que é confirmada por 79% dos entrevistados, que declaram que indicariam tal escola para filhos, parentes ou amigos.

Dois terços dos entrevistados (65%) trabalham nos serviços de transportes urbanos há mais de cinco anos, com 36% já tendo ultrapassado a marca de dez anos de trabalho no setor. A outra terça parte (34%) é formada pelos que ingressaram no ramo há menos de cinco anos. Trata-se, assim, de um segmento profissional com certa estabilidade.

Tampouco, parece haver muita rotatividade de funções dentro das empresas. Mais da metade dos entrevistados (58%) está nas mesmas funções há mais de cinco anos e é diminuta a diferença entre o número de entrevistados que exercem a atual função há menos de cinco anos (41%) e o dos que ingressaram no setor nesse período de tempo (34%). Deduz-se, assim, que somente 7% dos rodoviários trocaram de função mais recentemente. De empresa para empresa, porém, já há mais rotatividade. Mais da metade dos rodoviários (57%) está na atual empresa há menos de cinco anos, sendo que 30% há apenas dois anos ou menos tempo.

Os rodoviários abordados pela pesquisa declaram uma renda familiar cuja média está ligeiramente abaixo de R\$ 1.000,00. Na metade inferior da escala, isto é, com até R\$ 1.000,00 de renda familiar mensal estão 47% dos entrevistados. Uma considerável parcela de entrevistados (22% do total) desenvolve outras atividades, em suas horas de folga, com o objetivo de aumentar seus rendimentos mensais. Esses rodoviários, provavelmente localizados nas camadas mais baixas de renda familiar, são mais presentes nas empresas do Setransol e do Setranspetro (Ambos com 29% de empregados que procuram outras fontes de renda).

O nível de satisfação com a profissão e com o trabalho nas empresas de transporte de passageiros no Estado do Rio, a respeito do qual já haviam sido obtidos sinais, nas fases iniciais da pesquisa, é medido com mais precisão por um conjunto de perguntas específicas. A satisfação com o exercício da atual função, para qual foram dadas notas entre 0 (zero) e 10 (dez) recebe do conjunto dos entrevistados uma nota média de 8,3. Note-se que apenas 3% deram notas baixas, entre 0 e 4; que as notas médias, entre 5 e 7, totalizaram as opiniões de 18% dos entrevistados; e que a grande maioria (68%) responderam com notas entre 8 e 10. A nota máxima (10) foi dada por um em cada três dos rodoviários (36%).

Como pontos positivos das funções atualmente exercidas e que, de certa forma, justificam a satisfação acima expressada, os entrevistados apontam, em primeiro lugar: o gosto pelas tarefas que lhes cabem (80%), a inexistência de problemas de relacionamento com colegas e/ou chefias (72%) e o prazer de trabalhar atendendo pessoas (63%). Em um segundo plano estão: a dinâmica e o movimento do trabalho (50%); as possibilidades de crescimento profissional (41%), o fato de estarem acostumado com as tarefas que lhes cabem (40%), o sentimento de ser útil / ser valorizado/reconhecido (40%), as boas condições de trabalho /de segurança no trabalho (40%).

Também foram mencionados, por significativos percentuais de entrevistados: o fato de se sentir preparado/capacitado para o bom exercício da função (37%) a natureza estimulante / empolgante das tarefas exercidas (32%) e receber boa remuneração (19%).

Apenas uma reduzida minoria (5%) afirma não encontrar ponto positivo na profissão. Apesar dos níveis de satisfação, há um significativo percentual de entrevistados (40%) que gostariam de mudar de profissão. Os segmentos nos quais essa vontade é mais forte são os dos cobradores (66% deles gostariam de mudar), o dos despachantes (63%) e o dos fiscais (55%).

Há profissionais sem vontade de passar para outra profissão, perfazendo 45% dos profissionais. São mais satisfeitos com seus trabalhos os motoristas (60% não querem mudança de profissão), os inspetores (58%) e os responsáveis pela manutenção (55%). Independente do desejo ou não de mudar de profissão ou do nível de satisfação com a profissão, 76% dos entrevistados assinalam um ou mais pontos positivos no desempenho de suas funções. Note-se que 24% não referiram qualquer ponto negativo.

Os aspectos negativos com maiores índices de citações foram: o estresse proporcionado pela profissão (47%), o cansaço físico decorrente das tarefas (34%), a falta de melhores condições de trabalho como: equipamentos, segurança, etc. (30%). Em um patamar mais abaixo, os entrevistados relacionam: a má remuneração (27%) a inconstância dos horários (16%), a permanência na mesma função há muito tempo (16%) o desejo de trabalhar com um maior número de pessoas (12%).

Avaliando a qualidade dos serviços prestados à comunidade pelas empresas em que trabalham, os rodoviários dão uma nota média de 7,7, o que pode ser interpretado como um conceito bem próximo de *bom*. As notas baixas (de 0 a 4) totalizaram 5%, as notas médias (entre 5 e 7) somaram 32% e as boas avaliações (notas de 8 a 10) alcançaram um total de 56%. 22% dos entrevistados concederam a nota máxima (10) aos serviços prestados à comunidade pelas empresas em que trabalham. Nesse aspecto, as avaliações dadas pelos empregados das empresas dos diversos sindicatos foram relativamente equilibradas entre si.

Os passeios com a família (49% dos entrevistados) e a assistência a programas de televisão (48%) são as mais comuns atividades de lazer, cultura e de esporte entre os entrevistados. Seguem-se a prática de jogar futebol (32%), os hábitos de leitura (26%) e a ida a cinemas (15%). As igrejas são os principais centros de participação em atividades associativas ou comunitárias. Pouco mais da metade dos entrevistados (53%) tem o costume de freqüentar templos religiosos e locais de culto, destacando a importância da religião para essas categorias profissionais. Outros tipos de instituições, como os sindicatos (freqüentados por 7% dos que responderam à pesquisa) e as associações de moradores (5%) contam com um nível bem mais baixo de participação. Uma pequena parcela de entrevistados (5% do total) se diz portadora de algum tipo de deficiência ou de necessidade especial.

Dentre esses empregados, as deficiências visuais são as mais comuns (67% dos que têm algum tipo de deficiência, correspondendo a 4% do total da amostra). As deficiências motoras atingem a 21% dos deficientes (pouco mais de 1% do total) e as auditivas a 13% (ou pouco menos de 1% do total). Apenas uma parcela (41%) dos portadores de deficiências ou necessidades especiais faz acompanhamento médico de rotina e são muito poucos (10% dos portadores de deficiências) que utilizam algum tipo de equipamento ou objeto para compensar seus problemas. É fortemente positivo o fato de que é praticamente inexistente a discriminação por tais deficiências ou necessidades. Apenas 2% dos que sofrem desse tipo de problema, ou seja, 3 entrevistados, em um total de 1.721, acusam algum tipo de discriminação em função da deficiência.

A parte final dos questionários ofereceu um espaço para que os entrevistados expressassem livremente opiniões, mensagens ou qualquer manifestação a respeito de assuntos de sua escolha. Um número significativo, cerca de 40% dos entrevistados, usou esse espaço, o que significa por si só uma avaliação positiva da feitura da pesquisa.

Uma tabulação genérica mostra que, em termos numéricos, as observações se referiram aos seguintes temas: melhores salários, incluindo o correto pagamento de horas-extras; mais valorização da classe; mais investimento em educação, treinamento e capacitação profissional; mais respeito com o trabalhador (por parte da direção e por parte de inspetores, fiscais e despachantes); melhores condições de trabalho (incluindo facilidades para uso de banheiros); melhorar horários, escalas e folgas; melhorar os carros, renovar a frota e planos de saúde acessíveis a todos. Este é o retrato mais atual do perfil do rodoviário no estado do Rio de Janeiro e de grande utilidade para este estudo.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS²

A gestão de pessoas tem passado por grandes transformações nos últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

² Retirado do instrumento dos Critérios de Excelência 2008, dos itens 6.1, 6.2 e 6.3

A gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Tendo em vista a integração com os objetivos organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem, deve assessorar as demais áreas da organização para a consecução dos objetivos empresariais (ALBUQUERQUE, 2002).

Por isso, o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada (MARRAS, 2002).

A seguir a Figura 3 do Modelo de Excelência de Gestão é constituído de oito critérios, representados em forma de diagrama na: 1 Liderança; 2 Estratégias e Planos; 3 Clientes; 4 Sociedade; 5 Informações e Conhecimento; 6 Pessoas; 7 Processos; e 8 Resultados.

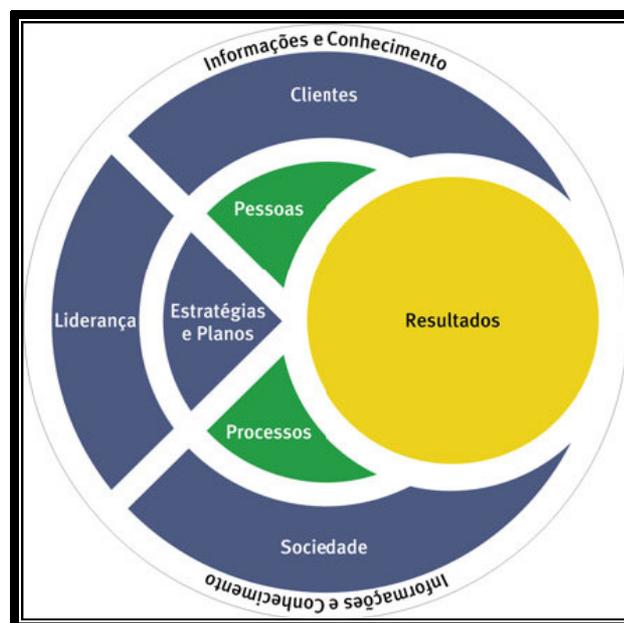


Figura 3 - Critérios de Excelência 2007
Fonte: FNQ (2007)

Um dos fundamentos da Excelência é a valorização das pessoas, este fundamento caracteriza a relações com as pessoas e enfatiza que as organizações devem criar condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

Especificamente em relação ao critério 6 (Pessoas) são examinados os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Além disso, verificam-se os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho. É subdividido em três itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.

O item (6.1) Sistemas de Trabalho examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter elevado desempenho das pessoas e das equipes. Deve demonstrar como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização, destacando de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional. Deve ainda citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.

A seleção (interna e externa) e a contratação devem estar em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização. O estímulo à inclusão de minorias e assegurar a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas são práticas valorizadas nas empresas de Classe Mundial.

As organizações também devem estimular a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, adotando métodos utilizados para integrar as pessoas recém-contratadas e visando prepará-las para a execução das suas funções.

O desempenho das pessoas e das equipes deve ser gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas. E a remuneração, o reconhecimento e os incentivos devem servir de estímulo ao alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência.

No item Capacitação e Desenvolvimento (6.2) examina-se a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de capacitar e desenvolver as pessoas da organização. As necessidades de capacitação e desenvolvimento devem ser identificadas, destacando as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias

peças da força de trabalho. Logo, as necessidades das pessoas devem ser compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento.

Os programas de capacitação e o desenvolvimento devem abordar a cultura da excelência e contribuir para consolidar o aprendizado organizacional. Devem estar contemplados os principais temas abordados e o público alcançado.

A realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento deve considerar as necessidades da organização e das pessoas e sua eficácia é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização. Outro aspecto importante é como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais.

O item Qualidade de Vida (6.3) examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de criar um ambiente seguro e saudável e obter o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. A organização deve identificar os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia. Identificar ainda os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas é prática requerida.

Além disso, o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas devem ser avaliados. É necessário tratar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e manter um clima organizacional favorável ao alto desempenho. Comparar-se com o mercado, evidenciar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho são aspectos exigidos, bem como avaliar de que maneira a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de seu ambiente.

2.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

Moraes (2004) apresenta as práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências nas seguintes funções, provimento, capacitação, avaliação e remuneração. Para cada uma delas é

importante que se destaque as tendências, em relação ao provimento (recrutamento e seleção de pessoal) torna-se indispensável consolidar: o aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna); a participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo (compartilhamento de responsabilidades na escolha); a abertura dos processos seletivos, por meios do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista e retorno pós-seleção); a avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências, exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

Segundo a mesma autora, um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. AS organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, vêm-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado (MORAES, 2004).

Na urgência de aumentar a competitividade, as empresas estão garimpando os profissionais no mercado. Para Moraes (2004) na era dos talentos, as empresas que se anteciparem implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado.

A primeira "onda" das competências, segundo Gramigna (2002 *apud* MORAES, 2004), gerou um processo efetivo e sistematizado: a entrevista de incidentes críticos. Usada até hoje, com êxito, nos processos seletivos permite verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competência de determinado cargo, função ou posto de trabalho. Consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu dia-a-dia aos daquelas consideradas excelentes em suas funções.

O autor ainda afirma que nos anos 80 as escalas de competências começaram a ser definidas. Estas escalas foram baseadas nos estudos de perfil em organizações de países variados. Tais escalas incluíram indicadores de desempenho que ultrapassam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. O detalhamento dos diversos perfis correspondentes aos postos de trabalho é variado e contribui para a implantação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competência, além da orientação dos processos seletivos.

Atualmente, segundo Gramigna (2002 *apud* MORAES, 2004), a gestão por competência torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência e já não pode ser considerada “‘modismo’, uma invenção da área de recursos humanos ou mais um plano de diretoria”.

De acordo com Rabaglio (2001, *apud* MORAES, 2004) todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. As competências comportamentais, segundo a autora têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho, não sendo mais suficiente apenas às competências técnicas.

Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuía os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho. Atualmente profissionais considerados tecnicamente habilidosos não asseguram sua permanência nas empresas, caso não percebam a importância das competências comportamentais (MORAES, 2004).

No mundo organizacional o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que pretende ascender a uma carreira dentro da empresa. O grande desafio, destaca Rabaglio (2001, *apud* MORAES, 2004), consiste em desenvolver competências como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional que teve sua formação quando os valores de mercado eram apenas as competências técnicas precisa se reformular rapidamente, antes que o mercado o exclua.

Rabaglio (2001, *apud* MORAES, 2004) evidencia ainda, que o grande objetivo da Gestão por Competências é criar um modelo de competência para cada função dentro da empresa, isto é elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade a diferenciação no mercado de trabalho. As competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas.

As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um grupo de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional (MORAES, 2004). As empresas hoje estão utilizando formas de recrutamento e seleção de profissionais através da gestão de competências. Segundo Rabaglio (2001, *apud* MORAES, 2004), existem várias

maneiras de se colher as informações para montar um modelo de competência. Isso pode ser por meio de: análise dos comportamentos apresentados por todos os colaboradores da empresa ou apenas daqueles considerados *Top Performers* (funcionário de melhor desempenho de cada área).

Para Moraes (2004) não existe uma unanimidade de como deve ser um processo seletivo. As empresas definem as etapas e dão início ao processo. Um selecionador precisa, a partir de um sistema de definição de cargos, saber se os requisitos são essenciais ou desejáveis. De um modo geral, ter as informações essenciais, tais como: conhecimentos a pessoa deve ter; quais experiências são; se a idade é fator de seleção; quais as características pessoais são necessárias; quais as circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel, etc.).

Para Ferruccio, Katz e Paes (2006) uma má seleção pode comprometer e prejudicar a empresa. No curto prazo, poderá provocar um baixo nível de produtividade e uma maior rotatividade. No longo prazo, poderá comprometer a organização como um todo.

O processo seletivo sempre sofreu muitas críticas em função da diversidade de métodos existentes no mercado. Mesmo sofrendo tantas críticas, o processo seletivo ainda é o mais utilizado quando se deseja preencher uma vacância de cargo numa organização. Existem várias técnicas que podem ser utilizadas num processo seletivo: triagem de *curriculum*, dinâmica de grupo, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevistas, jogos de negócio, provas situacionais etc (GIL, 1994 *apud* FERRUCCIO, KATZ; PAZ, 2006).

O recrutamento de pessoal se subdivide em dois tipos: o recrutamento interno e o recrutamento externo podendo ser apresentadas vantagens e desvantagens. O recrutamento interno é o aproveitamento dos funcionários já existentes, através de uma verificação das experiências profissionais, conhecimentos, aptidões, adaptabilidade, personalidade e mérito. Esta forma de recrutamento possui a vantagem de ter como candidato uma pessoa que já é conhecida pela empresa, e por ser econômica.

Além disso, pode ter um efeito muito positivo dentro da organização porque demonstra que a empresa valoriza o crescimento profissional do seu pessoal. A desvantagem é que a pessoa

recrutada pode vir a ser recusada para o cargo e gerar conseqüências no seu desempenho, além de determinado departamento não gostar de ter seu pessoal cooptado por outro.

O recrutamento externo captará uma pessoa fora da empresa para completar seu quadro de pessoal e esse tipo de recrutamento pode ser de várias formas: recomendação, pessoal dispensado, agências e anúncios (GIL, 1994 *apud* FERRUCCIO, KATZ; PAZ, 2006)

A gestão atual de pessoas nas organizações busca, como observado por Fischer (*apud* FLEURY; FLEURY, 2001), captação necessárias às estratégias de negócios formuladas valendo-se de programas de *trainees* para atrair novos talentos; o desenvolvimento e remuneração de e por competências.

A competência para Boog (1991), se estabelece a partir de uma mentalidade transformada em comportamento. Para Bergamini (1997), o conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das habilidades. Por outro lado, o ambiente no qual se encontra não pode apresentar ameaças que gerem tensões acima daquilo que seja capaz de suportar. Por isso, os fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho devem ser considerados na gestão do trabalho.

Tradicionalmente as empresas de transportes brasileiras foram criadas com o proprietário dirigindo seu ônibus ou caminhão. Geralmente, eram filhos de famílias de cidades do interior ou os próprios imigrantes, com pouca escolaridade. Segundo Moraes (1997), a prosperidade dos negócios trouxe seus filhos e parentes mais próximos para trabalharem nas empresas e posteriormente, a seleção dos empregados era através da indicação de amigos.

Com a profissionalização das empresas de ônibus algumas possuem uma área de Recursos Humanos estruturada para as práticas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. No município do Rio de Janeiro o DRH é obrigatório (conforme Decreto 13.970 nº 13970 de 20 de junho de 1995). Na região do Setrerj os Departamentos de Recursos Humanos não foram instituídos por força da lei e muitas empresa dos municípios de São Gonçalo, Itaboraí, Maricá prescindem das atividades desenvolvidas por tais departamentos.

2.9 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

O conceito original da palavra “treinar”, segundo Carvalho (1994 *apud* PILLA, 2002), vem do latim “*trahere*”, que significa trazer ou levar alguém a fazer algo. Treinar é então levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. O autor distingue as duas concepções de capacitação profissional: o treinamento e o desenvolvimento. A palavra “desenvolvimento” também vem do latim. O “des” significa para ênfase; o “em”, para dentro, interno; e “*volvere*”, mudar de posição, lugar. Logo, desenvolver significa fazer crescer, estimular o sujeito a progredir em direções diferentes das que se está habituado.

A questão da formação profissional tem inúmeras vertentes, desde a administração científica até os dias de hoje. Estes caminhos seguem os princípios dos modelos administrativos vigentes em cada época. Assim, as Teorias Organizacionais impactam significativamente na atividade de treinamento realizada pelas empresas (PILLA, 2002).

A Revolução Industrial marcou o início do trabalho especializado e foi nessa época que o treinamento começou a ser sistematizado, objetivando à redução de erros na produção e o aumento da capacidade humana para realizar outras tarefas. As empresas criaram então, escolas dentro das próprias fábricas (MALVEZZI, 1994 *apud* PILLA, 2002).

Foi a partir da década de 30 que o treinamento se tornou parte da estratégia empresarial, deixando de ser uma questão operacional (MALVEZZI, 1994 *apud* PILLA, 2002). Neste período, foram realizadas muitas pesquisas sobre aprendizagem profissional.

De acordo com Moraes (1999), vários autores, identificam quatro fases para o processo de treinamento: levantamento de necessidades ou diagnóstico; programação ou planejamento de treinamento; implementação e execução; avaliação dos resultados.

O papel da Psicologia Industrial propiciou a criação dos “perfis profissiográficos”, uma descrição dos perfis requeridos para cada função. Baseados nestes perfis os programas de treinamento foram elaborados durante muitos pelas empresas. Logo, o que indicava a necessidade de treinamento era o descompasso entre o perfil requerido e o perfil do indivíduo.

Então a capacitação profissional constituiu-se mais no desenvolvimento de traços previstos nos perfis que propriamente no desenvolvimento da pessoa. O treinamento possuía um papel regulatório que contribuía para o controle do desempenho a partir da modelagem do perfil. O método era considerado prático, porém limitado (MALVEZZI, 1994 *apud* PILLA, 2002).

Para Pilla (2002) a Teoria de Relações Humanas através da experiência de Hawthorne demonstrou que o trabalhador é um membro de grupo e que seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas está, sobretudo relacionado à sua capacidade social. Assim, segundo Malvezzi (1994 *apud* PILLA, 2002), O foco da capacitação profissional estendeu-se para as cognições nos anos 50 e 60, baseadas em atividades com dinâmica de grupo e até dramatizações.

A Teoria dos Sistemas (KATZ; KAHN, 1970 *apud* PILLA, 2002) foi colocada como modelo para a análise do comportamento organizacional, para tanto, o treinamento passou a ser concebido como um evento sistêmico tal como as demais atividades empresariais. Neste mesmo período a capacitação profissional foi desdobrada em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento nesse sentido está orientado na ampliação de potencialidades com a perspectiva de ocupar cargos de maior responsabilidade e poder.

Malvezzi (1994 *apud* PILLA, 2002) afirma que apesar da distinção entre treinamento e desenvolvimento, o ser humano não era considerado sujeito, mas um conjunto de atributos a serem manipulados dependendo de valores oriundos de sua relação com as tarefas designadas ou relacionadas ao seu nível hierárquico.

Foi a partir dos anos 70 que a capacitação não pôde mais se basear nos perfis, pois os cargos não eram mais estáveis. Malvezzi (1994 *apud* PILLA, 2002) salienta que a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. O enfoque da capacitação nas empresas passou a ser os programas de formação e atualização e o desenvolvimento das pessoas para enfrentar os cenários dinâmicos que se desenham nas organizações. Neste período, verifica-se um significativo investimento em capacitação profissional, visando a resultados de médio e longo prazo. A demora em obter retorno sobre o investimento em capacitação passou a ser uma atividade de alto risco para as

empresas, principalmente porque há uma dificuldade em reter os talentos internos (PILLA, 2002).

Malvezzi (1994 *apud* PILLA) destaca ainda a popularização do treinamento *on the job* (no próprio local de trabalho) e a importância dos programas de treinamento com visão mais holística (a pessoa em suas diferentes dimensões). O mesmo autor reconhece que a qualidade do trabalho depende do valor que a pessoa atribui ao conteúdo de suas atividades e do alinhamento com seu projeto de vida. Então, numa visão mais contemporânea o processo de capacitação tem por objetivo principal ensinar a pessoa a pensar, a reelaborar constantemente os significados e a aprender a fazer autocrítica.

Segundo Pilla (2002) para os autores Carneiro (1994) e Marras (2000) Treinamento e Desenvolvimento (T&D) devem estar alinhados às estratégias de Gestão de Pessoas da organização. Tal área apresenta-se enxuta assumindo tarefas mais estratégicas, como orientar as demais áreas em relação a liderar o processo de fazer a organização a aprender e enfatizar aspectos comportamentais relevantes. Os profissionais desta área devem ser mais e envolvidos com o do negócio, passando a atuar como consultores internos.

Boog (1994 *apud* PILLA, 2002) relaciona os paradigmas organizacionais à atividade de T&D. Para este autor, paradigmas são referenciais usados continuamente para balizar as decisões; são formas de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam a vida humana. Atualmente, a alta velocidade das mudanças exige que as pessoas estejam abertas e flexíveis para questionar os paradigmas, que até então eram pouco questionados. Porém, percebe-se que, por um outro lado, as pessoas geralmente demonstram resistências aos novos paradigmas.

Basicamente, segundo Boog (1994 *apud* PILLA, 2002), há dois grandes paradigmas que orientam as organizações: o paradigma mecanicista (oriundo da Teoria Clássica) e o paradigma holístico, o qual permite a visão de aspectos não-rationais, usualmente ignorados pelo mecanicista. Para uma melhor compreensão do paradigma holístico, Boog (1994 *apud* PILLA, 2002) faz inicialmente uma analogia entre a pessoa e a empresa. A área de T&D passa a ter uma estrutura reduzida, com um forte componente de “consultoria interna”, apoiando processos de mudança individual e grupal. Para que esta área atue de forma mais estratégica, as tarefas operacionais, como por exemplo, locação de salas, organização de

eventos, elaboração de apostilas etc, passam a ser realizadas por empresas/profissionais terceirizadas.

Na história do treinamento empresarial, Carvalho (1994 *apud* PILLA, 2002) identificou diversos problemas que ocorrem, tais como: a dificuldade de diferenciar os resultados do treinamento numa situação de rotatividade de pessoal; o fato de o treinamento ser visto como uma solução para determinadas dificuldades; erros no levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); alinhamento frágil do treinamento com os planos estratégicos da organização e com a sua cultura; deficiências pedagógicas dos programas e a própria concepção do treinamento. Para Pilla (2002) nesta concepção, o homem a ser treinado não é levado em consideração, a não ser para verificar sua capacidade de se adaptar ao que é exigido. O sujeito não é observado nem com relação aos seus objetivos pessoais nem com relação à sua totalidade como ser humano.

Carvalho (1994 *apud* PILLA, 2002) enfatiza a função dos processos como fundamental para transmitir conhecimentos, fazer com que as pessoas e grupos desenvolvam e criem novos conhecimentos. Esta aprendizagem coletiva é que proporciona a inovação, e torna-se um grande diferencial para as empresas. Este estímulo à criação de conhecimento e o seu desenvolvimento em todos os níveis da empresa é a base do conceito de “organizações que aprendem”. Para Senge (2004):

Precisamos resgatar a nossa capacidade de ver o mundo como um sistema de forças relacionadas e entrelaçadas entre si. Ao fazermos isso estaremos em condição de formar as organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas se colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde todas as pessoas aprenderão continuamente a aprender em grupo.

Em um novo modelo de T&D, a empresa deve ter clareza do conhecimento de suas necessidades de competência e criar um ambiente favorável à aprendizagem e à inovação. Para isso, se faz necessário um novo tipo de organização, um novo estilo gerencial e uma nova filosofia de trabalho. O operário era objeto de treinamentos operacionais, enquanto que ao gerente eram oferecidos treinamentos gerenciais mais sofisticados – ferramentas para melhor planejar, organizar e controlar. Nos anos 80, o papel do gerente engloba os aspectos de gestão dos recursos humanos. Em contrapartida, surgem sistemas mais sofisticados para

formação, gestão de carreira e remuneração dos executivos. (CARVALHO, 1994 *apud* PILLA, 2002).

Para Pilla (2002), o treinamento e desenvolvimento têm uma importante missão: oferecer o acesso à educação e uma melhor distribuição do conhecimento, da informação, do poder e da recompensa nas empresas. Neste contexto, a denominação “Recursos Humanos” é substituída por Gestão de Pessoas ou por outros termos que buscam uma maior valorização e participação das pessoas, a democratização da informação e o reconhecimento da subjetividade humana. Segundo Carneiro (1994 *apud* PILLA, 2002), esta mudança tem por base os seguintes princípios: a área deixa de ser centralizada e passa a ter uma função orientadora; a função passa a ser exercida por todas as pessoas; dá-se uma maior concentração nos aspectos estratégicos e o poder torna-se estritamente ligado à competência.

O treinamento possui alguns enfoques diferentes, porém um ponto comum existe em todos eles: trata-se da importância do treinamento para capacitação profissional com o enfoque nos campos técnico e educacional, objetivando o crescimento da produtividade nas organizações (MOREIRA, 2001). O empresariado em geral, segundo o autor, não inclui a educação do seu colaborador como um dos objetivos organizacionais, pois julga que a oferta pertence ao sistema de ensino regular. Alguns empresários passaram a inseri-la em suas políticas, para atingir a qualidade e a produtividade, requeridas pela empresa do segmento de transporte.

Segundo Deming, Juran e Feigenbaum (*apud* MORAES, 2004), autores da Qualidade, as empresas consideram a qualidade do produto com base na educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada, além disso, deve se basear na competência, conscientização e treinamento. A própria norma ISO 9001:2000 diz que a organização deve determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto; fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência; avaliar a eficácia das ações tomadas; assegurar que o seu pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades.

Um exemplo de programa de capacitação do setor de transporte coletivo é o Programa Motorista Cidadão, criado no ano de 2006 pelo Rio Ônibus em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, cujo objetivo é melhorar o atendimento ao cliente do transporte coletivo da cidade do Rio de Janeiro e, conseqüentemente, sua imagem e a dos motoristas de ônibus junto

à população carioca. O Programa é constituído de seis módulos, ministrados nas próprias garagens das empresas ou nos sindicatos patronais. Destacam-se os seguintes módulos: Motorista Cidadão: Direitos, Deveres e Papel Social; Relações Inter-Organizacionais e Empresas de Transporte Coletivo por Ônibus; Ambiente de Trabalho: Como Otimizar as Relações; O Consumidor: O Centro de Nossa Atenção; Marketing: Ferramenta Indispensável ao Sucesso Profissional, e Qualidade de Vida: Cuidando de Si Mesmo (FETRANSPOR, 2006).

Todas as disciplinas do Programa Motorista Cidadão estão voltadas para a questão comportamental do motorista, identificada, através de pesquisa e do Serviço de Atendimento ao Cliente do Rio Ônibus, que recebe reclamações, sugestões e elogios dos clientes de transporte coletivo de todas as empresas do município do Rio, como a principal queixa do passageiro com relação ao sistema de transporte por ônibus. Segundo o Rio Ônibus, cerca de 80% das reclamações dos clientes estão relacionadas à atuação desses profissionais. Motorista que não pára no ponto, não é cortês com os passageiros, ou não cumpre o itinerário são algumas das queixas. Com base nestes dados, o Rio Ônibus idealizou o Programa Motorista Cidadão, que não se propõe a ser apenas um treinamento, mas um sistema de certificação, cuja metodologia enfatiza a melhoria das atitudes e comportamentos dos motoristas (FETRANSPOR, 2006).

A Fetranspor vem direcionando esforços para a causa da educação e preparação dos motoristas de ônibus. Iniciativas como a assunção do Programa Motorista Cidadão, iniciado por um de seus filiados – o Rio Ônibus, que congrega as empresas de ônibus da capital –, ampliando-o para todo o Estado do Rio de Janeiro, e a criação de uma universidade corporativa, que deve iniciar suas atividades ainda no ano de 2008, pretendem mudar para melhor o serviço de transporte coletivo no Estado. Mais de cinco mil motoristas certificados pelo Programa Motorista Cidadão demonstram ter conduta mais apropriada, aliada ao orgulho de se sentirem melhor capacitados (FETRANSPOR, 2008).

O relatório da NTU (2008) evidencia que independente do porte, a política de treinamento contínuo é bastante utilizada pelas empresas operadoras. Em 80% delas, há realização de treinamento sistemático do pessoal operacional, como forma de prepará-los melhor. As empresas perceberam num mercado competitivo de serviços, o atendimento ao cliente se torna essencial.

2.10 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Segundo Fleck e Ferreira (2006) a necessidade do gerenciamento estratégico nas empresas de transporte intermunicipal de passageiros é de suma importância, tanto para a sociedade que utiliza estes serviços, como para a classe de empresários desse setor; pois, com uma boa gestão estratégica será possível prestar um serviço mais seguro, qualificado, eficiente e que atenda à comunidade e aos requisitos legais impostos pelo governo.

Os autores destacam que os empresários desse setor precisam entender que o pensamento estratégico assume cada vez mais importância nas organizações. Sabe-se que a adequação aos novos tempos não é uma tarefa fácil para as empresas, pois o mercado e as necessidades dos clientes se modificam continuamente. A necessidade do gerenciamento estratégico das empresas de transporte é também relevante para que as empresas busquem a diminuição crescente da queda no número de passageiros.

A abordagem estratégica tem o objetivo de favorecer a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais e intenta à migração de um modelo estratégico, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. São diferentes filosofias de administração: na estratégia de controle, os empregados eram vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. Já “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002, p.39).

A formação de estratégia sugere uma conceituação sobre estratégia, um construto longe de consenso. Para Quinn (2001) estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Para Andrews (2001) a estratégia empresarial é o padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos ou metas de uma organização, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que deve se envolver, o tipo de estrutura econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que intenciona proporcionar a seus acionistas, empregados e comunidade.

Andrews (2001) postula que a estratégia empresarial é um processo organizacional, indissociado da estrutura, do comportamento e da cultura da organização na qual é realizada. Para Quinn e Voyer (2001) a estratégia evolui à medida que decisões internas e ocorrências externas mesclam-se para criar um novo e compartilhado consenso.

Quinn e Voyer (2001) entendem que o planejamento formal serve para funções essenciais, disciplina os gestores a terem visão e a expressar em metas a alocação de recursos. O planejamento de longo prazo teria função de criar etapas a serem alcançadas e evidenciar pontos de verificação ao longo do percurso.

Mintzberg (2001) teoriza que esta atividade é permeada de rotina incansável, de sistemas informais de informação, superficialidade e unilateralidade de decisões. Os conceitos de estratégia pretendida, deliberada, emergente e realizada também são importantes. Para o mesmo autor, estratégia pretendida é aquela relacionada ao plano, realizada antes do fato. A estratégia deliberada formula-se no transcorrer do caminho a partir do plano, a estratégia emergente é a que acontece estrategicamente durante o processo e que não foi prevista no plano inicial e, por fim, a estratégia realizada é o resultado final composta das anteriores.

Na prática, o planejamento formal foi dando lugar à estratégia emergente, mais adequada aos períodos de turbulência. Assim, a conceituação de estratégia revela a predisposição em encontrar meios de lidar com eventos futuros, normalmente incertos e que poderão influenciar no desempenho dos negócios.

As mudanças nas organizações dependem de uma nova postura do gestor, pois, na gestão estratégica, evidencia-se o seu envolvimento com todos os setores da empresa para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário.

Segundo Ghoshal&Tanure (2004, p.44):

nem todas as empresas precisam de transformação... a maioria das empresas precisa ser capaz de evoluir e mudar... Transformação, em contraste, é um ataque sistemático e simultâneo em muitas frentes, que altera fundamentalmente o ritmo e o caráter básicos de uma empresa.

Segundo Fleck & Ferreira (2006) o processo decisório relacionado às estratégias do negócio dificilmente é linear e aponta os aspectos relacionados a uma inconsistência como também a uma contradição humana. É possível imaginar, portanto, a existência de diferentes lógicas e estilos decisórios que podem existir.

No modelo de tomada de decisão dos autores Hammond, Keeney & Raiffa (1999 *apud* FLECK; FERREIRA, 2006), a essência de sua abordagem sobre o processo decisório é propor que as empresas busquem oportunidades para tomar decisões, no lugar de esperar que os problemas se manifestem, enfatizando que o processo decisório deve buscar dividir as decisões para que sejam eficientes. Para os autores deve-se estratificar as decisões em elementos-chave; em seguida, identificar o elemento mais relevante; utilizar o enfoque do pensamento de maneira firme e sistemática e posteriormente tomar a decisão.

Para autores referidos, o processo decisório passa por oito etapas: trabalhar com o problema certo; definir os objetivos; criar alternativas; compreender as conseqüências; confrontar os itens de negociação; esclarecer as incertezas; tolerar o risco e a interligação (que examina se o que é decidido hoje pode influenciar as escolhas futuras); analisar se os objetivos futuros têm influência sobre as decisões atuais.

No âmbito das empresas familiares, incluindo aqui as empresas de ônibus, o processo de tomada de decisão também pode ser influenciado por aspectos da estrutura das empresas. No caso das empresas que são de cunho familiar, Lethbridge (1997 *apud* FLECK; FERREIRA, 2006) destaca três tipos básicos destas empresas:

- a) a tradicional, que corresponde ao modelo da instituição em que o capital é fechado; existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- b) a híbrida, em que o capital é aberto, porém a família ainda detém o controle, havendo maior transparência e participação de profissionais não familiares;
- c) a de influência familiar, em que a maioria das ações da empresa está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência estratégica através de participação acionária significativa ou mesmo respaldada por um nome sólido no mercado.

Muitos dos fundadores das empresas familiares não conseguem fazer uma distinção entre família, propriedade e empresa. Na maioria das vezes, o “discurso” é o de que o empreendimento surgiu como forma de manter a unidade familiar. E esta proposta, muito forte na transição da primeira para a segunda geração, pode permanecer, de forma muito perigosa, nas próximas gerações.

Os autores enfatizam que existem controvérsias sobre a tomada de decisão em empresas familiares. Para alguns autores, os administradores familiares têm maior poder para tomar decisões, pois são parte integrante do capital de risco da empresa; enquanto, para outros, os administradores profissionais demoram mais a tomar decisões, pelo medo de errar e serem cobrados pelos proprietários. Outro argumento favorável aos familiares é o fato de pensarem sempre na dimensão em longo prazo, pois permanecerão com a propriedade da empresa. O fato, porém, é que as decisões devem ser ágeis e acertadas; neste caso, os administradores profissionais, em virtude de possuírem, em tese, maior bagagem científica, poderão tomar as decisões mais acertadas.

Mais recentemente foi publicada uma matéria retratando a realidade das operadoras de transporte e o impacto nas estratégias voltadas para a satisfação dos clientes, enfatizando que as frotas de ônibus do país vêm envelhecendo. Em quase todas as capitais brasileiras o quadro é o mesmo: a frota vem aumentando sua idade média ano a ano. Cidades como o Rio de Janeiro, onde a média de idade dos ônibus urbanos era inferior a três anos, já atingem a média nacional de 5,5 anos. No transporte intermunicipal (cerca de 30% do transporte coletivo rodoviário do Estado), há casos em que chega a ultrapassar os 10 anos (FETRANSPOR, 2006). A Figura 4 mostra a evolução da idade média da frota de empresas de ônibus.

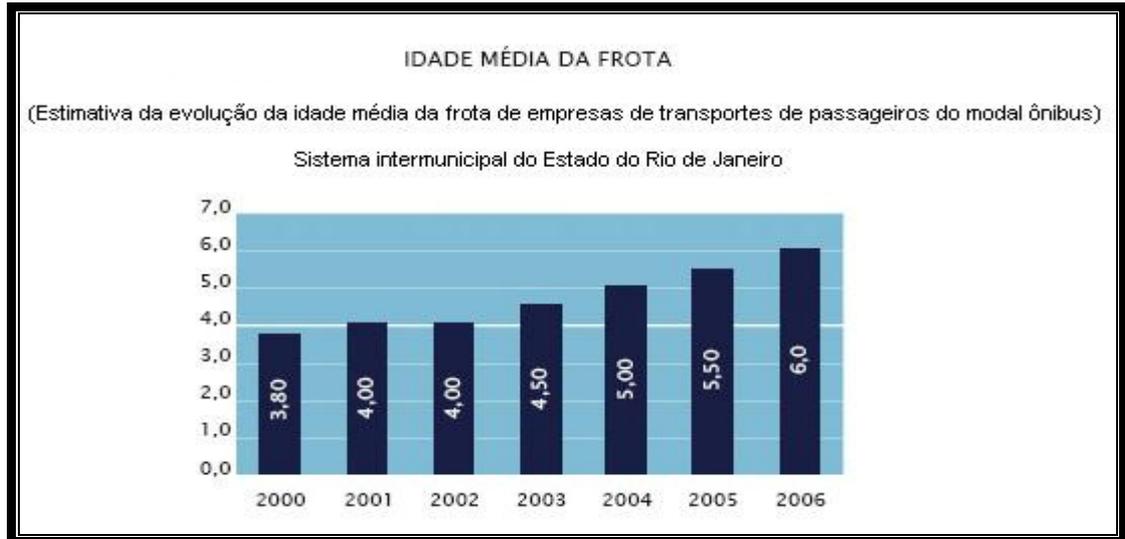


Figura 4 - Evolução da idade média da frota de empresas de ônibus
Fonte: Fetranspor (2006)

Se a realidade é essa nas capitais, nas cidades de menor porte a idade média é ainda maior. O fenômeno não pode ser visto isoladamente, mas como resultado de todo um cenário em que está inserido o transporte público no país. Concorrência desleal do transporte clandestino, perda de passageiros, aumento dos custos, políticas tarifárias que não remuneram suficientemente o segmento empresarial, alta carga tributária e até perdas causadas pela violência – como tem sido verificado em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Vitória, em que incêndios e depredações de coletivos passaram a ser recursos do crime organizado para amedrontar a população – são alguns dos problemas que tiram o sono dos empresários do setor e impedem a renovação da frota com a mesma periodicidade.

O fato é que, quanto mais caem os índices de passageiros transportados, mais aumenta a idade da frota. Dados da Fetranspor indicam que, no período entre 2000 e 2005, a queda de passageiros no Estado do Rio de Janeiro chegou a 27,4%. (FETRANSPOR, 2006).

As Figuras 5 e 6 evidenciam o cenário cujas empresas de transporte de passageiros tem atravessado no período de 2000 a 2006.



Figura 5 - Evolução Demanda Mensal de Passageiros
Fonte: Fetranspor (2006)



Figura 6 - Evolução do Número de Passageiros
Fonte: Fetranspor (2006)

Diante deste cenário que anuncia desde pesada carga de tributos até o transporte clandestino, passando pelas depredações e incêndios, pela qualidade do piso, pela falta de prioridade para o transporte coletivo nas vias públicas e outros problemas, as operadoras terão que investir na recuperação de passageiros perdidos e em melhores níveis de produtividade, como defende a NTU (ANUÁRIO 2005/2006).

Uma análise de como as empresas do segmento de transporte por ônibus na região de Niterói e São Gonçalo estão trabalhando de forma estratégica é salutar para a pesquisa em questão. Importante avaliar que enfrentamentos serão necessários para sair de uma crise que se desponta neste quadro de grandes incertezas.

2.11 LIDERANÇA

O estudo sobre liderança oferece um relevante campo de pesquisa. Os autores Smith & Peterson (1994), buscam um ponto de partida do conceito de liderança, realizando uma retrospectiva histórica, ressaltando que as primeiras discussões do processo de liderança podem ter sido oferecidas por Maquiavel, no século XVI. Esta liderança era pautada nas informações sobre assuntos a serem decididos e nas melhores alternativas para a tomada de decisão de um príncipe nas cidades medievais italianas.

Estes autores consideram que a análise feita por Maquiavel, de certa forma, guarda uma relação com os teóricos contemporâneos, ao identificar, como sendo dimensões da liderança, a organização do trabalho e as relações estabelecidas com as pessoas.

A visão sobre o estudo de líderes pode ajudar a compreender o comportamento de grupos, organizações e sociedades foi sugerida desde o século XIX.

Pinto (2005) realiza uma breve citação sobre o pensamento de alguns estudiosos ao longo do século XIX e XX que foram fundamentais para a consolidação de estudos mais recentes:

- Carlyle (1841) apontou a liderança heróica;
- Galton (1870) sobre o caráter hereditário das qualidades da liderança;
- Weber (1947) distinguiu três bases: os fundamentos racionais, as bases tradicionais e as bases carismáticas, aspectos sobre a autoridade do líder que devem ser consideradas. Para o mesmo teórico, o líder é uma pessoa com dotes especiais que atraem outras pessoas a realizarem uma missão transcendente;
- Stogdill (1951) abordava a capacidade dos líderes em definir e estruturar papéis para o alcance de metas, atribuindo respeito ao liderado;
- Vroom & Yetton (1974) identificaram estilos de liderança e tipos de ambientes diferentes, tinham o propósito de observar como os líderes envolviam seus seguidores nas decisões tomadas;
- House (1971) postulou a Teoria do Caminho Objetivo abordando modelos mais curtos e diretos de conseguir resultados, além de identificar estilos diferentes que apresentassem características distintas em situações e eficácia dos seguidores;

- Blake & Mouton (1982) desenvolveram o grid gerencial, baseados em um modelo bidimensional de estilos de liderança;
- Hersey & Blanchard (1982) pontuam o estilo de liderança que aumenta o nível de resposta dos seguidores.

Sabe-se que a definição de liderança varia de autor para autor. São diversas as correntes de pensamento desenvolvidas.

Um dos conceitos mais universais sobre liderança sustenta que o líder é aquele que em uma situação qualquer tenha pelo menos um seguidor. Hollander (1978 *apud* PINTO 2005) propõe um caráter tridimensional (líderes, seguidores, situação), dentro de um modelo que ele batizou de transacional, em que o processo de liderança se potencializa através de transações mutuamente satisfatórias entre líderes e liderados a partir de um determinado contexto situacional.

Pinto (2005) aponta que a teoria moderna concentra suas teses nas possibilidades de comportamento que transformam dirigentes em líderes e menos na natureza da liderança, porém existem algumas controvérsias que não devem ser desprezadas. A primeira concentra-se nas próprias características de um líder, se natas ou se aprendidas por qualquer gestor. A segunda controvérsia refere-se às características individuais de liderança, se são universais ou dependem do contexto organizacional.

A visão universal afirma que a capacidade de liderar possui características aplicáveis a qualquer tipo de organização, ou seja, dirigentes que possuem determinadas características seriam sempre bons líderes em qualquer empresa.

No contexto organizacional a liderança é vista como dependente das condições na qual o líder está inserido. De um lado a possibilidade de aprendizado e do outro à universalidade das características de liderança.

Serão abordadas algumas correntes sobre liderança:

2.11.1 Traços e características da liderança

A Teoria de Traços de Liderança surgiu em meados dos anos 30 quando as pesquisas evidenciaram cerca de 80 traços associados à liderança, porém cinco traços eram comuns, fato que levou a concluir que determinados traços aumentam a probabilidade de sucesso como um líder. Em meados da década de 70, surge uma visão crítica que nenhum traço garante o sucesso da liderança, mas certas características são potencialmente úteis.

Na perspectiva dos anos 90 é de que algumas características de personalidade mesmo não sendo inatas podem ser desenvolvidas pelas pessoas. Estas limitações levaram os pesquisadores a estudar sob outras perspectivas. Ressurgiu algum interesse na teoria dos traços durante na última década de 90.

2.11.2 Teorias Comportamentais

Os estudos de *Ohio State University* e da *University of Michigan*

Robbins (1999) demonstra que a linha de investigação sobre liderança iniciou-se na *Ohio State University* por volta de 1950, com um grupo de investigadores verificando os efeitos de comportamento de liderança. Concluíram que, em geral, os líderes com altos índices de comportamento de manutenção, ou chamado ainda de consideração, tinham menos queixas e menor rotatividade em suas unidades de trabalho do que os supervisores que tinham índices baixos dessa dimensão. A consideração ou liderança orientada para as pessoas enfatiza que o líder respeita as ideias dos subordinados e desenvolve relações interpessoais de confiança mútua.

Para os autores Stoner & Freeman (1999) os líderes classificados com alto nível de consideração, o índice de rotatividade da mão-de-obra era menor e a satisfação dos empregados era maior; inversamente, líderes classificados como de baixo nível de consideração e de alto nível em estrutura de iniciação enfrentavam muitas reclamações e grande índice de rotatividade entre seus empregados.

Robbins (1999) ponderou que os estudos da *Ohio State University* sugeriram que o estilo este tipo de estilo originava resultados positivos, mas era preciso estudar as exceções que indicavam que fatores situacionais precisavam ser integrados à teoria.

Os estudos da Universidade de Michigan demonstraram eficácia de quatro práticas de gestão: liderança apoiante/líder democrático; supervisão grupal e participação; apresentação de objetivos de desempenho elevados e função de articulação.

Stoner e Freeman (1999) enfatizaram que o grupo da Universidade de Michigan identificou duas dimensões de comportamento de liderança: a orientação para o empregado e orientação para a produção.

A liderança é considerada por esta escola como uma variável causal que interfere na produtividade, no absenteísmo, na rotatividade e no número de queixas, porém esta relação é afetada pela atitude dos subordinados, pela natureza da comunicação na organização e pela coesão grupal. A interpretação causal entre comportamento de liderança e eficácia não é uma unanimidade entre os pesquisadores.

Para Robbins (1999) os pesquisadores da Universidade de Michigan valorizavam os líderes de comportamento orientado para o empregado, havia forte associação relacionada a maior produtividade de grupo e maior satisfação no trabalho. Já líderes orientados para a produção eram relacionados à baixa produtividade do grupo e do nível de satisfação no trabalho.

Os estudos da *Ohio State University* e de Universidade de Michigan colocaram em evidência a figura do líder ideal como aquele que está focado para o desempenho e para a manutenção.

2.11.3 Estudos sobre a Grade Gerencial (Grid)

Robert Blake e Jane Mouton (1964 *apud* PINTO 2005) desenvolveram a Grade Gerencial, uma representação gráfica baseada nos estilos de preocupação com pessoas e preocupação com produção. Distingue cinco estilos básicos de liderança: obediência-autoridade (orientação máxima para a produção com a orientação mínima para as pessoas); gerência de equipe

(orientação máxima para a produção com orientação máxima para as pessoas, há possibilidade de alcançar resultados através da participação, envolvimento e compromisso); gerência de organização humana (orientação mediana para a produção e para pessoas, onde o administrador busca um desempenho satisfatório da organização); tarefa (orientação mínima para a produção e a orientação máxima para as pessoas, estabelecimento de sentimentos positivos entre colegas e subordinados); Gerência empobrecida (orientação mínima tanto para a produção como para pessoas, o gerente realiza o mínimo necessário para se manter na organização).

Para Pinto (2005) ainda que alguns trabalhos empíricos apóiem a estrutura da grade gerencial, não é desejável concluir que o estilo de liderança seja considerado um preditor significativo do sucesso dos gestores, ou que exista um estilo ideal de liderança.

2.11.4 Teorias Contingenciais

Para Pinto (2005) o estudo do fenômeno da liderança era mais complexo do que isolar uns poucos traços ou comportamentos preferidos. A falta de resultados consistentes gerou uma concentração no papel das influências situacionais. A capacidade de limitar fatores situacionais cruciais que afetem a eficácia da liderança foi tratado por algumas abordagens com propósito de investigar situacionais-chave no processo de liderança.

2.11.5 O Modelo de Fiedler

Fiedler (1987) estudou o efeito da combinação entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. O estilo de liderança para o autor refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente aos comportamentos explícitos. O desempenho eficaz do grupo está dependente da combinação adequada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação oferece controle e influência ao líder.

Considerada como extensão da teoria dos traços, o modelo de Fiedler (1987) relaciona a medida de personalidade com a respectiva classificação situacional e, prevê a eficácia da liderança como função das duas.

Fiedler (1987) descreve as três dimensões contingenciais que irão definir os fatores situacionais chaves: relações líder-membro; estrutura da tarefa e poder de posição.

Pinto (2005) evidencia que Fiedler (1987) associou-se a Joe Garcia (1987) e criaram outra teoria: a teoria do Recurso Cognitivo para atualizar a teoria proposta por Fiedler.

Os autores Fiedler e Joe Garcia (1987) analisaram duas questões centrais: líderes inteligentes e competentes formulam planos, ações e estratégias de ações mais eficazes do que líderes menos inteligentes e menos competentes e; líderes comunicam seus planos, decisões e estratégias através dos comportamentos diretivos.

A nova teoria prevê três comportamentos:

- Comportamento diretivo, resultando em bom desempenho apenas em ambientes sem tensão onde há alta inteligência e apoio;
- Em situações tensas há uma correlação positiva entre experiência no cargo e desempenho;
- As capacidades intelectuais dos líderes correlacionam-se com o desempenho do grupo, em situações em que o líder percebe as situações como não tensas.

2.11.6 Teoria de Hersey e Blanchard

O modelo de Hersey & Blanchard (1982) estabelece uma correlação entre atuação do líder e a maturidade dos colaboradores. Conforme aumenta a maturidade dos colaboradores, o líder deverá reduzir os comportamentos de tarefa e aumentar os comportamentos de relacionamento. A atitude de dar ordens é característica dos líderes que definem os papéis de seus seguidores e são essencialmente diretivos, com alto grau de atenção nas tarefas e baixo grau de atenção nos relacionamentos.

O comportamento de vender do líder é referente à missão de equilibrar tarefas e relacionamentos. Existe um alto grau de atenção tanto nos relacionamentos quanto nas tarefas. Outro tipo de comportamento que pode ser adotado por um líder é o de participar. Este caracteriza-se em de dar atenção alta à tarefa e aos relacionamentos. O líder então compartilha as decisões e é visto como um bom facilitador-comunicador. A atitude de delegar demonstra baixa atenção na tarefa e alta atenção nos relacionamentos, onde o líder é pouco diretivo.

Para esta corrente a liderança de sucesso é alcançada ao relacionar-se o estilo de liderança contingencial, ao nível de presteza dos seguidores. Independentemente do comportamento do líder a eficácia depende das ações de seus seguidores.

O termo prontidão, conforme definição de Hersey e Blanchard (1982), significa à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de determinada tarefa. São estágios de presteza:

- P1: As pessoas são incapazes e estão apáticas ou inseguras demais para assumirem a responsabilidade de fazer algo;
- P2: As pessoas estão motivadas, mas incapazes de realizar a tarefa por falta de habilidades. Necessitam de direcionamento e alto grau de relacionamento;
- P3: As pessoas são competentes, mas rejeitam ou são ansiosas para realizar o que o líder quer. Necessitam aumentar a motivação para a realização;
- P4: As pessoas sentem-se capazes e motivadas a fazer o que o líder deseja;

Logo o modelo propõe que quanto maior o nível de presteza, menor a necessidade de direcionamento e controle por parte da liderança.

2.11.7 Teoria da Liderança Carismática

A teoria da Liderança Carismática tem sido dirigida à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não-carismáticos.

House & Mitchell (1974) avançam com duas teses: o comportamento do líder é positivo para os seguidores quando é fonte imediata ou futura de satisfação; e comportamento do líder é

motivacional quando aumenta o esforço para o alcance de objetivos, relacionados à necessidade, treinamento, apoio e recompensas.

Para Pinto (2005) o processo de influenciar seguidores na liderança carismática inicia com o líder articulando uma visão que fornece um sentido de continuidade para os seguidores, relacionando o presente a um melhor futuro para a organização. O líder carismático comunica expectativas de desempenho e expressa confiança de que os seguidores podem atingi-las. O líder carismático faz auto-sacrifícios e demonstra coragem e convicções sobre a visão. Os seguidores são motivados a exercer esforço extra e expressam satisfação e apreço pela liderança.

House & Mitchell (1974) definiram alguns comportamentos específicos do líder: comportamento do líder diretivo; comportamento do líder apoiador; comportamento do líder orientado para o sucesso e comportamento do líder participativo.

Numa segunda versão da teoria sobre a liderança carismática, House (1976) descreve que os líderes são capazes de ter um efeito extraordinário nos seguidores, que incluem comando e devoção pelo líder e inspira os seguidores a executarem sem hesitação ou questionar seus próprios interesses.

Para House (1977) o termo Liderança Carismática é utilizado para caracterizar o líder que tenha os efeitos carismáticos em um grau alto. Define carisma como influência exercida nos seguidores, do envolvimento pessoal com o líder e do desempenho dos subordinados, relacionados ao verdadeiro comportamento do líder.

2.12 RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Para Bowditch e Buono (1992) algumas recompensas materiais e benefícios são estipulados e concordados, mas os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos e talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Costa e Gouvinhas (2004) afirmam que nenhum programa isoladamente é capaz de aumentar a produtividade ou a motivação, para tanto é preciso suporte em pesquisa, conteúdo e planejamento estratégico. Para os autores programas de incentivo, mais que aumentar resultados, têm a missão de criar valor, apresentar soluções produtivas, aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização.

Logo, incentivo é um complemento, uma ferramenta de apoio a uma empresa moderna, com políticas de benefícios, salários justos, planos de carreira e reconhecimento.

Segundo Costa e Gouvinhas (2004) na conjunção de soluções motivadoras devemos contemplar o perfil das pessoas que fazem a organização, o ambiente de trabalho, os relacionamentos, as lideranças internas, automotivação, a sinergia interna, a comunicação eficiente, a valorização do homem – que quase sempre independem de recompensas. Além da superação de resultados, temos o fator reconhecimento, o desejo de poder, a realização profissional, o crescimento, a conquista do espaço, o significado do trabalho.

Grönroos (2003) cita cinco abordagens essenciais:

- A trilha da missão, dos valores e do orgulho - Criar um orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários;
- A trilha do processo e da métrica - Deixar transparente para os funcionários suas tarefas de e sua importância e como o desempenho é medido além de fazer o acompanhamento dos resultados de forma consistente;
- A trilha do espírito empreendedor - Oferecer aos funcionários autonomia e oportunidades de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento;
- A trilha da realização pessoal - Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho;
- A trilha da recompensa e da celebração - Promover sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações.

Pesquisa realizada em 2007 por Dotto e Silva demonstram os benefícios disponibilizados aos funcionários:

- Transporte - disponibilizado aos funcionários e diferenciado de acordo com o cargo ocupado, havendo numa mesma empresa a possibilidade de uso do vale-transporte, o auxílio transporte, e também, da utilização de transporte exclusivo da empresa;
- Alimentação dos funcionários – disponibilizado refeitório que forneça alimentação ao funcionário com um custo reduzido ou sem custo ao funcionário;
- Saúde do trabalhador - ofertar plano de saúde médico a seus funcionários ou proporcionar atendimento médico na empresa e avaliação ergonômica nos locais de trabalho;
- Previdência privada - disponibilizada aos funcionários algum plano de previdência privado;
- Educação dos trabalhadores – disponibilizados treinamentos para seus funcionários e cursos profissionalizantes. Pode contemplar bolsa-auxílio destinada, em sua maioria, para cursos de graduação e pós-graduação, e em alguns casos para ensino fundamental e médio e para cursos da área de interesse da empresa;
- Educação aos filhos dos trabalhadores – disponibilizadas ajuda de custo para os dependentes dos funcionários;
- Treinamento e outras formas de desenvolvimento humano do trabalhador – disponibilizadas palestras para o quadro funcional; cursos de qualificação, aprimoramento e desenvolvimento, concursos internos; e gincanas - utilizando esses instrumentos como motivadores do desenvolvimento de seus funcionários. Além de acesso à universidade virtual e participação em seminários e congressos;
- Treinamento e outras formas de desenvolvimento humano da família do trabalhador – disponibilizados programas ou ações visando a esse fim: palestras para as famílias dos trabalhadores; concursos para incentivar o desenvolvimento desses e cursos para a família de seus funcionários. Além de outros fatores de desenvolvimento como: atividades culturais para filhos dos funcionários, recreação de filhos no dia da criança, apoio social e psicológico aos familiares do trabalhador de forma direta ou indireta e concurso para filhos de funcionários menor aprendiz;
- Assistência social – disponibilizadas ações ou programas direcionados à assistência social dos funcionários. Apoio e orientação psicológica mantida por profissional capacitado para a execução de tal tarefa. Projetos de valorização da cidadania, apoio e orientação jurídica aos funcionários. Programa para tratamento de

alcoolismo e campanhas aos funcionários que necessitam de ajuda. Programa de tratamento de drogas e programa de tratamento antitabagista;

- Incentivo a lazer, esporte e cultura – realização de festas de integração dos funcionários, podendo ser extensiva à família do funcionário. Realização de torneios institucionais, apresentações teatrais ou musicais e formação de grupos teatrais compostos por funcionários. O patrocínio esportivo a funcionários e outras ações ou programas como associação atlética, promoção de eventos em datas comemorativas, jogos de integração e recreacionista nos horários de intervalo. Encontros de férias, viagens de férias e formação de grupos musicais, patrocinadores esportivos para filhos de funcionários;
- Benefícios indiretos - prática da participação nos resultados, prêmio por produtividade e outras premiações, como banco de idéias, reconhecimento por tempo de serviço, prêmio para sugestões, prêmios para times, doação de cesta básica no final do ano, prêmio eficiência e qualidade, seguros de vida em grupo.

Nas considerações finais os autores Dotto e Silva (2007) afirmam que a melhoria do ambiente interno da empresa e o relacionamento com o quadro funcional, a valorização dos funcionários e a criação de campanhas que visem à informação e união da força de trabalho, são essenciais para os resultados de uma empresa.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

O presente capítulo trata da fundamentação teórica sobre a metodologia científica utilizada na pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2008) são inúmeros os conceitos sobre pesquisa, não há consenso entre os estudiosos sobre o assunto de uma vez que existem várias abordagens nos diferentes campos do conhecimento humano.

A finalidade da pesquisa é descobrir respostas para determinadas questões através da aplicação do método científico e mesmo que as respostas não sejam de todo fidedignas, a pesquisa é a única forma de obter resultados mais satisfatórios.

Para as autoras a pesquisa deve se basear em uma teoria que serve de iniciação para a investigar um problema. Para ter validade deve estar apoiada em fatos observados e constatados.

O resultado esperado deste capítulo é apresentar a metodologia científica aplicada e fundamentar nesta sistemática a pesquisa sobre o tema tratado.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

Para Marconi e Lakatos (2008) os critérios para classificar os tipos de pesquisa variam segundo o enfoque dado pelo autor. As divisões são inúmeras e aqui será privilegiada a pesquisa aplicada, pois caracteriza-se por seu interesse de ordem prática, ou seja, os resultados podem ser utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade.

As autoras pontuam que a abordagem mais completa encontra-se no esquema tipológico elaborado por Abramo (1979) que desdobra diferentes pilares. Trataremos do enfoque sobre a

utilização do resultado, a natureza dos dados, a procedência dos dados, as técnicas e os instrumentos de observação.

Quanto à utilização do resultado trata-se de uma pesquisa aplicada, pois seus resultados poderão auxiliar na adoção de novas práticas no cenário do transporte coletivo e sua interface com sua principal mão-de-obra; os motoristas.

Em relação à natureza dos dados a pesquisa realizada é subjetiva ou de opiniões ou atitudes, de uma vez que foi identificado através da amostra de motoristas e motoristas de microônibus o que julgam ser as principais razões para a permanência deles numa empresa de transporte coletivo urbano de passageiros.

Sobre a procedência dos dados, a coleta foi primária já que foi extraída direto do público que respondeu a pesquisa.

E finalmente as técnicas e os instrumentos de observação se construíram através de observação indireta, através da aplicação de um questionário para identificar os fatores que mais motivar o trabalhador motorista.

3.2 AS FASES DA PESQUISA

3.2.1 Escolha do tema

O assunto pesquisado nasceu da principal problemática apontada pelas empresas de transporte coletivo urbano de passageiros: a alta rotatividade e a conseqüente escassez de motoristas nos quadros funcionais.

Como profissional da área de Gestão de Pessoas no segmento há mais de quinze anos, o tema suscitou interesse para uma investigação mais aprofundada.

3.2.2 Levantamento de dados

Para a obtenção dos dados foram utilizados os seguintes procedimentos segundo Marconi e Lakatos (2008):

- pesquisa bibliográfica - levantamento sobre os principais trabalhos realizados para fornecimento de dados atuais e relevantes sobre o tema: artigos, dissertações, teses e obras literárias sobre assuntos que convergem para o tema;
- pesquisa documental – informações sobre o assunto, dados históricos em sites de transporte, arquivos oficiais do sistema de transporte, pesquisas no setor, correspondência pública (ofícios);
- contatos diretos – através de pesquisa de campo com pessoas que fornecem dados ou fonte informações úteis (dirigentes de empresas, superintendente de Sindicato, gestor de pessoas da Fetranspor e os próprios rodoviários).

3.2.3 Formulação do problema

Para Marconi e Lakatos (2008) o problema é uma dificuldade no conhecimento, teórica ou prática, para a qual se precisa viabilizar uma solução. Dentro desta perspectiva o problema formulado está pautado em compreender os fatores que motivam motoristas de ônibus e de microônibus em permanecerem nos quadros funcionais das empresas de transporte de passageiros nos municípios de Niterói e São Gonçalo.

Os fatores de retenção foram extraídos da análise de alguns estudos já realizados, apresentados no Quadro a seguir:

<u>Fatores de retenção</u>	<u>Fundação Dom Cabral (Maio 2003)</u>	<u>Steel, Griffeth e Hom (2002) no Estudo de Hay Group (1999)</u>	<u>Casella (2008)</u>
Reconhecimento e valorização direta do trabalho	X		
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	X		
Identificação com os valores da empresa	X		
Autonomia na realização das atividades	X		
Oferta de praticados no mercado	X		
Perspectiva de estabilidade dada e solidez da empresa	X		
Diversificação de tarefas e responsabilidades	X		
Setor de atuação da empresa	X		
Oferta de remuneração variável e benefícios indiretos	X		
Possibilidade de ascensão a níveis diretivos	X		
Crescimento na carreira		X	
Trabalho desafiador		X	
Trabalho significativo e habilidade para fazer a diferença e dar contribuições		X	
Ótimas pessoas com quem trabalhar		X	
Ser considerado parte da equipe		X	
Ter bons líderes		X	
Reconhecimento pelo bom trabalho realizado		X	
Autonomia e senso de controle sobre todo o trabalho		X	
Salário justo e remuneração flexível		X	
Ter orgulho da organização que trabalha		X	
Autonomia e liberdade para executar o trabalho		X	
A importância e o desafio das missões delegadas			X
A ética na empresa			X
A qualidade dos gerentes e dirigentes			X
Perspectiva de evolução da carreira			X
O ambiente de trabalho			X
Salário			X

Quadro 6 - Fatores de retenção

Fonte: Fundação Dom Cabral (2003); Steel, Griffeth e Hom (2002) no Estudo de Hay Group (1999); Casella (2008)

A seguir, demonstra-se a correlação dos fatores higiênicos e motivacionais com os fatores de retenção selecionados.

<u>Fatores de Retenção</u>	<u>Fatores Higiênicos</u>	<u>Fatores Motivacionais</u>
Há oportunidade de crescimento profissional		X
Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço		X
Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar		X
Sou reconhecido pelo trabalho que realizo		X
O salário é atraente	X	
Tenho bons líderes		X
Meu trabalho tem grande importância social		X
A empresa que trabalho é ética e justa		X
O tratamento dispensado é bom		X
Oferecem um pacote de benefícios compensador	X	
Minha família é envolvida em alguns programas da empresa		X
Há oportunidades de premiação e ganhos extras	X	
Há um canal para dirigir minhas reclamações ou sugestões	X	
Há oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento		X
A marca da empresa é forte e respeitada		X
Não tenho outra profissão	X	
A empresa se preocupa com meu bem-estar		X
Tenho receio de ficar desempregado	X	
Tenho gratidão pela empresa		X
A empresa oferece boas ferramentas de trabalho	X	

Quadro 7 - Correlação dos fatores higiênicos e motivacionais com os fatores de retenção

Fonte: A autora

3.2.4 Amostragem

A amostra é uma parcela selecionada da população que se deseja pesquisar. Segundo Marconi e Lakatos (2008) é um subconjunto do universo convenientemente escolhido.

O quantitativo de motoristas foi estabelecido com base na Norma NBR 5426 da ABNT que trata dos planos de inspeção por amostragem. Num universo de cerca de 6.200 motoristas no âmbito do Setrerj (empresas de Niterói e São Gonçalo) foi selecionada uma amostra aleatória de motoristas de ônibus e de microônibus. A base foi calculada pela referência de 3201 a 10000 com amostra de 315 segundo a mesma Norma. Foram respondidos 221 questionários para avaliar a importância dos fatores motivacionais propostos.

3.3 EXECUÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 Coleta de dados

Esta etapa refere-se à aplicação do instrumento elaborado, para o registro de dados.

O início da pesquisa de campo realizou-se em abril/2009 a partir de uma reunião com o superintendente do Setrerj para expor a existência do projeto e os objetivos do estudo. A aceitação foi imediata e gerou um ofício de nº 026/09 em abril por parte do Sindicato às empresas de transporte de passageiros da região de São Gonçalo e Niterói. O conteúdo do documento tratava de explicitar a relevância da pesquisa e convidava os diretores das organizações a incentivarem os departamentos de Recursos Humanos a aderirem à mesma.

Enviou-se em 28 de abril de 2009 um cronograma em meio eletrônico para os departamentos de RH das empresas orientando sobre as datas de aplicação do questionário 11/05/09 e 12/05/09 com diversos horários nas instalações do Setrerj. Houve uma manifestação unânime dos profissionais de RH para que a aplicação do questionário se desenvolvesse pelo próprio representante, de uma vez que é raro o motorista ir a garagem em horário comercial e ainda

reservariam datas mais oportunas de pagamento ou de algum evento de treinamento para proceder à aplicação. Em reunião com os representantes uma segunda alternativa foi lançada. Sendo assim foi elaborado um guia orientativo, caso os representantes optassem por realizar a aplicação na própria empresa.

A totalidade dos representantes de RH que aderiu à pesquisa são pessoas com formação em Psicologia e já haviam estabelecido contato em virtude de outros eventos do sistema de transporte.

A primeira aplicação do questionário realizou-se nas instalações do Setrerj em 15 de abril de 2009 ao grupo de motoristas que participava do Programa Motorista Cidadão, totalizando 20 participantes de diferentes empresas da região contemplada.

Aplicou-se o questionário em quatro empresas e o prazo de devolução dos questionários foi firmado para o dia 15 de maio de 2009 através de malote. Houve uma prorrogação a pedido de algumas empresas participantes e em final de maio de 2009 o trabalho de campo foi concluído.

O resultado foi de 221 questionários respondidos dos 322 enviados, um índice de retorno satisfatório na faixa de 68%.

Foi elaborado um questionário com 20 afirmativas com o objetivo de expressar as principais razões para os motoristas de ônibus e microônibus permanecerem numa empresa de transporte de passageiros.

Em uma primeira fase (pré-teste), para validar o instrumento, foi aplicado o questionário em 4 empresas selecionando uma amostra de 10 motoristas que escolheram 5 principais razões para permanecer na organização. Em outra amostra foi aplicado em 13 motoristas que escolheram 10 principais razões para permanecer na organização.

O Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro (SETRERJ) possui trinta e uma empresas associadas. A relação das empresas pode ser verificada no Quadro 3.

Empresas de ônibus associadas ao SETRERJ	Localização
Maravilha Auto Ônibus Ltda	Itaboraí
Costa Leste de Marica – Transporte e Turística Ltda	Maricá
Viação N. S. do Amparo Ltda	Maricá
Auto Lotação Ingá Ltda	Niterói
Auto Viação 1001 Ltda	Niterói
Expresso Barreto Ltda	Niterói
Expresso Garcia Ltda	Niterói
Expresso Miramar	Niterói
Santo Antônio Transportes Ltda	Niterói
Transportes Peixoto Ltda	Niterói
Transturismo Rio Minho Ltda	Niterói
Viação Araçatuba Ltda	Niterói
Viação Fortaleza Ltda	Niterói
Viação Pendotiba Ltda	Niterói
Auto Ônibus Alcântara Ltda	São Gonçalo
Auto Ônibus Asa Branca Gonçalense Ltda	São Gonçalo
Auto Ônibus Fagundes Ltda	São Gonçalo
Auto Viação ABC Ltda	São Gonçalo
Coesa Transportes Ltda	São Gonçalo
Expresso Rio de Janeiro Ltda	São Gonçalo
Expresso Tanguá Ltda	São Gonçalo
Icaraí Auto Transportes Ltda	São Gonçalo
Rio Ita Ltda	São Gonçalo
Transporte e Turismo Rosana Ltda	São Gonçalo
Viação Estrela Ltda	São Gonçalo
Viação Galo Branco Ltda	São Gonçalo
Viação Mauá Ltda	São Gonçalo
Viação Rio do Ouro Ltda	São Gonçalo
Viação Santa Izabel Ltda	São Gonçalo
Viação Tanguaense Ltda	Tanguá

Quadro 8 – Relação das empresas de ônibus associadas ao SETRERJ

Fonte: SETRERJ (2008)

Foram seguidas etapas conforme orientado por Marconi e Lakatos (2008):

- Seleção – com o material coletado foi realizada uma verificação crítica, a fim de eliminar material com informações incompletas ou distorcidas;
- Codificação – os dados foram classificados para efeito de tabulação por: identificação de motorista ou motorista de microônibus, faixa etária, tempo de experiência na função, tempo de experiência na empresa, escolaridade, gênero e para cada motivo listado foi atribuído um número correspondente;

- Tabulação – os dados foram posicionados em forma de tabela para possibilitar maior correlação entre os mesmos. Houve classificação separada para motoristas de ônibus e para motoristas de microônibus.

Foram privilegiadas as empresas de Niterói e São Gonçalo por representarem 74% do total de empresas de ônibus associadas ao SETRERJ que compreende as regiões de Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Maricá e Tanguá.

O superintendente do SETRERJ encaminhou um ofício convidando as empresas a participarem da pesquisa e apresentando o termo de esclarecimento da mesma. (Apêndice B). Foi criado um cronograma para a aplicação do questionário nas instalações do referido sindicato, além de disponibilizar os questionários para os departamentos de Recursos Humanos das empresas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2008) a análise e interpretação dos resultados é o núcleo central da pesquisa, o que de fato proporcionarão respostas às investigações.

Reforçando a teoria de McGregor (1970) a integração dos objetivos individuais e organizacionais são observados pelos dirigentes, pois tão necessário quanto o profissional trazer resultados é ter bom ambiente de trabalho, não sendo mais somente o controle externo e os mecanismos de punição e disciplina os únicos meios de alcançar os objetivos da empresa. As recompensas atribuídas ao desempenho da função tem sido uma prática em várias empresas como mostra uma pesquisa realizada no segmento em todo o país, com os principais resultados relativos às práticas de Gestão de Pessoas:

Treinamento sistemático do pessoal operacional	80%
Plano de saúde	48,20%
Avaliação sistemática de desempenho	41,40%
Plantão médico e/ou psicológico para funcionários	39,40%
Plano de carreira	21,80%
Salas de lazer ou clube para funcionários	20,80%
Premiação por produção	17,40%
Cursos de ensino fundamental	14,60%
Participação dos funcionários no lucro da empresa	14,40%
Cursos de ensino médio	12,90
Bolsa técnica ou universitária	9,90

Quadro 9 - Perfil das Empresas Operadoras de Ônibus Urbanos do Brasil
Fonte: Relatório Final da Pesquisa (Agosto de 2007)

O quadro demonstrado no Apêndice A, evidencia as questões apresentadas para o respondente escolher, considerando as cinco principais razões para o motorista permanecer na empresa, fornecendo as respostas quanto aos fatores motivacionais que realmente tem impacto sobre sua retenção nas organizações de transporte urbano de passageiros.

O perfil dos respondentes motoristas está demonstrado nos quadros a seguir. A maior participação por faixa etária está entre 30 e 44 anos correspondendo a 55% do total de respondentes, sendo que 17% possui mais de 50 anos de idade. Motoristas com até 29 anos corresponde a 16%.

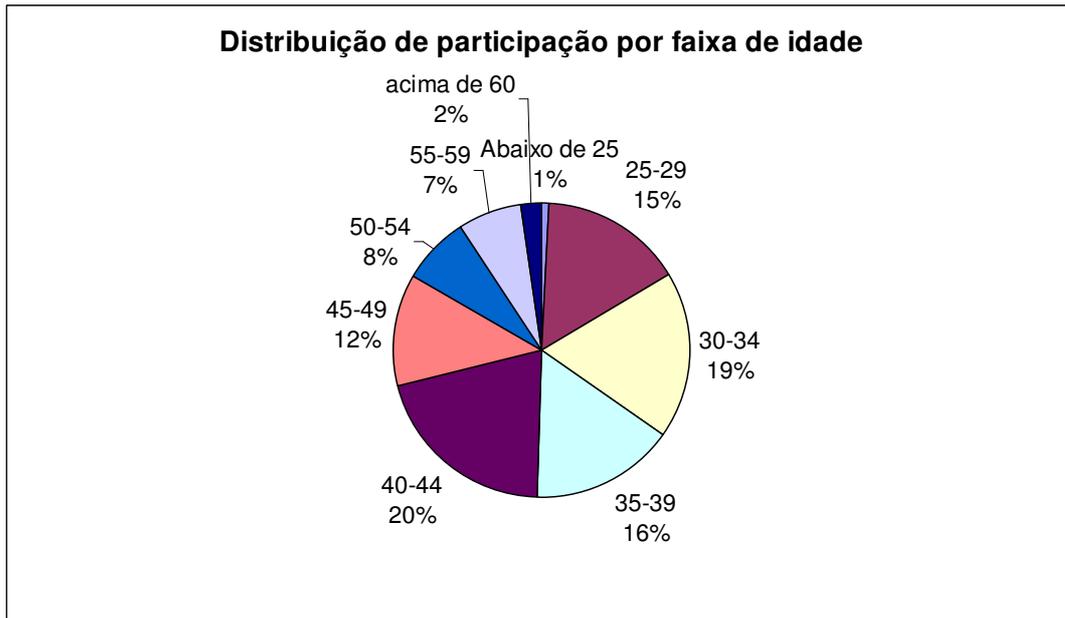


Gráfico 1 – Distribuição de participação por faixa etária
Fonte: A autora

Nota-se que a grande concentração de respondentes por tempo de experiência na função está entre 0 e 4 anos, perfazendo 40% do total. Quase metade (49%) está de 0 a 2 anos de experiência na empresa, demonstrando se tratar de um grupo sem grande estabilidade nas organizações.

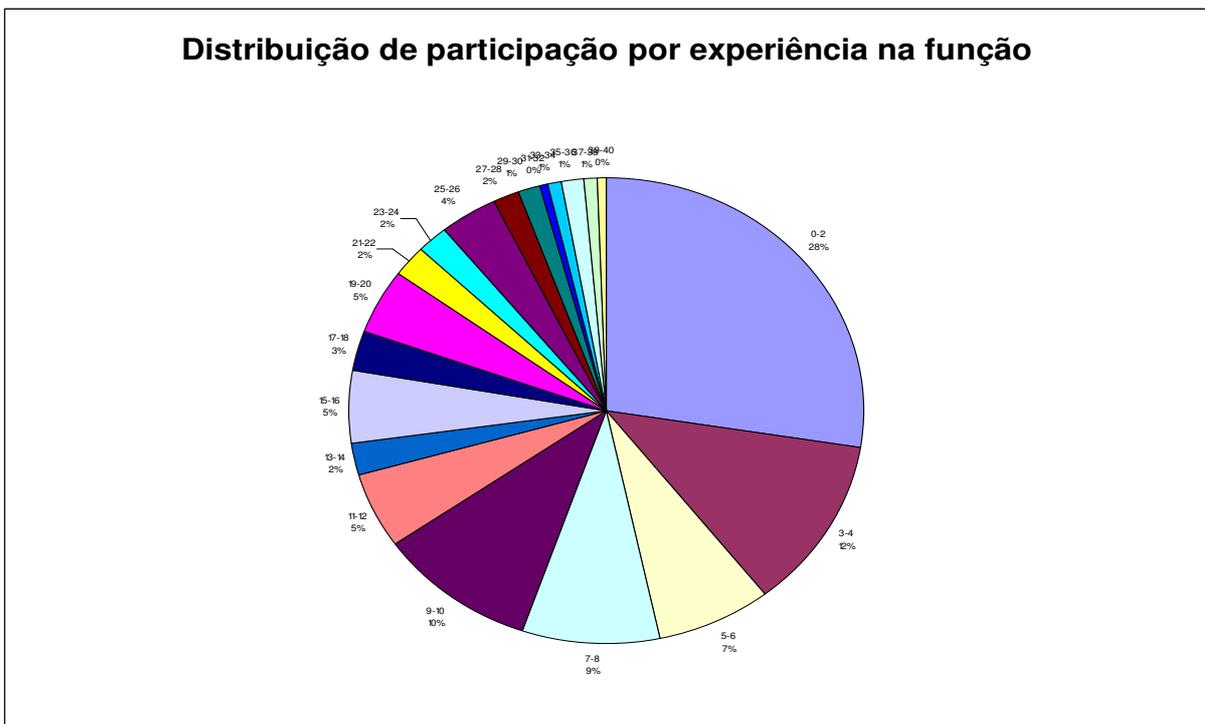


Gráfico 2– Distribuição de participação por faixa etária
Fonte: A autora



Gráfico 3 – Distribuição de participação por experiência na empresa
Fonte: A autora

Observa-se que 75% dos motoristas são experientes operando ônibus em empresas de transporte de passageiros pelo menos há mais de anos. Os 25% dos pesquisados estão na função de motoristas de micro, totalizando período inferior a 24 meses.

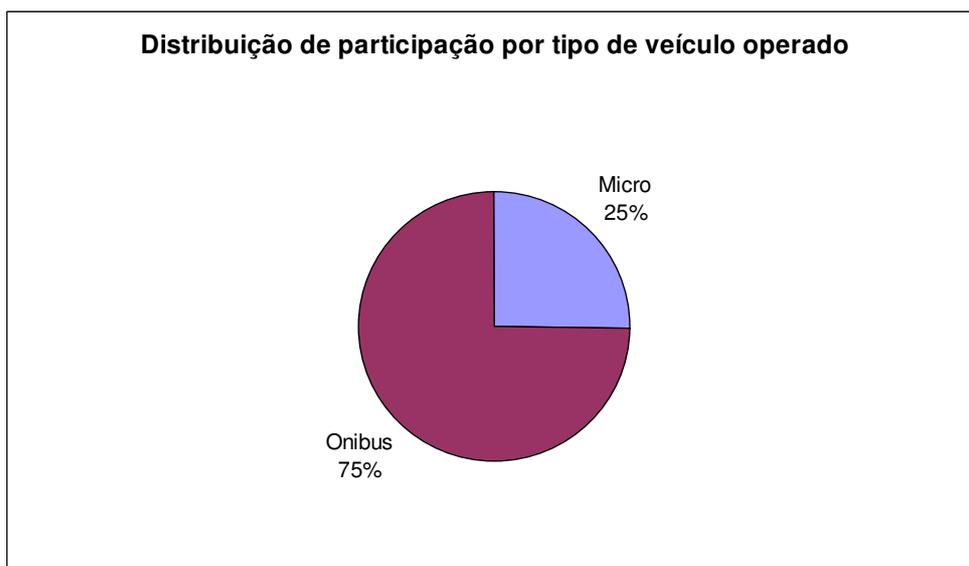


Gráfico 4 – Distribuição de participação por tipo de veículo operado
Fonte: A autora

Quanto à escolaridade, observa-se um equilíbrio entre os respondentes com ensino fundamental (49%) e ensino médio (51%).



Gráfico 5 – Distribuição de participação por escolaridade

Fonte: A autora

A seguir, a Tabela 1 traz os dados detalhados:

Tabela 1 - Detalhamento dos dados da pesquisa

Informação	Quantidade	Percentual
Idade		
abaixo de 25	2	1%
25-29	34	15%
30-34	41	19%
35-39	35	16%
40-44	45	20%
45-49	27	12%
50-54	17	8%
55-59	15	7%
acima de 60	5	2%
Ônibus		
Ônibus	165	75%
Micro		
Micro	56	25%
Escolaridade		
Fundamental Incompleto	69	31%
Fundamental Completo	40	18%
Médio Incompleto	40	18%
Médio Completo	71	32%
Superior Incompleto	1	0%

Experiência na Função		
0 a 5 anos	97	44%
5 a 10 anos	49	22%
10 a 15 anos	24	11%
15 a 20 anos	19	9%
20 a 25 anos	13	6%
25 a 30 anos	10	5%
30 a 35 anos	6	3%
35 a 40 anos	3	1%
40 a 45 anos	0	0%

Experiência na Empresa		
0 a 5 anos	147	67%
5 a 10 anos	34	15%
10 a 15 anos	22	10%
15 a 20 anos	7	3%
20 a 25 anos	5	2%
25 a 30 anos	4	2%
30 a 35 anos	2	1%
35 a 40 anos	0	0%
40 a 45 anos	0	0%

Fonte: A autora

Dos 221 questionários respondidos 80% (178 respostas) se concentram no gosto pela profissão. 56% das respostas evidenciam a importância que o trabalho tem para a sociedade. 55% das respostas apontam para a valorização das boas ferramentas de trabalho (as condições dos ônibus). 43% das escolhas se pautam na oportunidade de crescimento profissional e 36% do total das escolhas basearam-se nas ótimas pessoas com quem trabalham. O gráfico a seguir permite melhor visualização dos dados apurados na pesquisa.

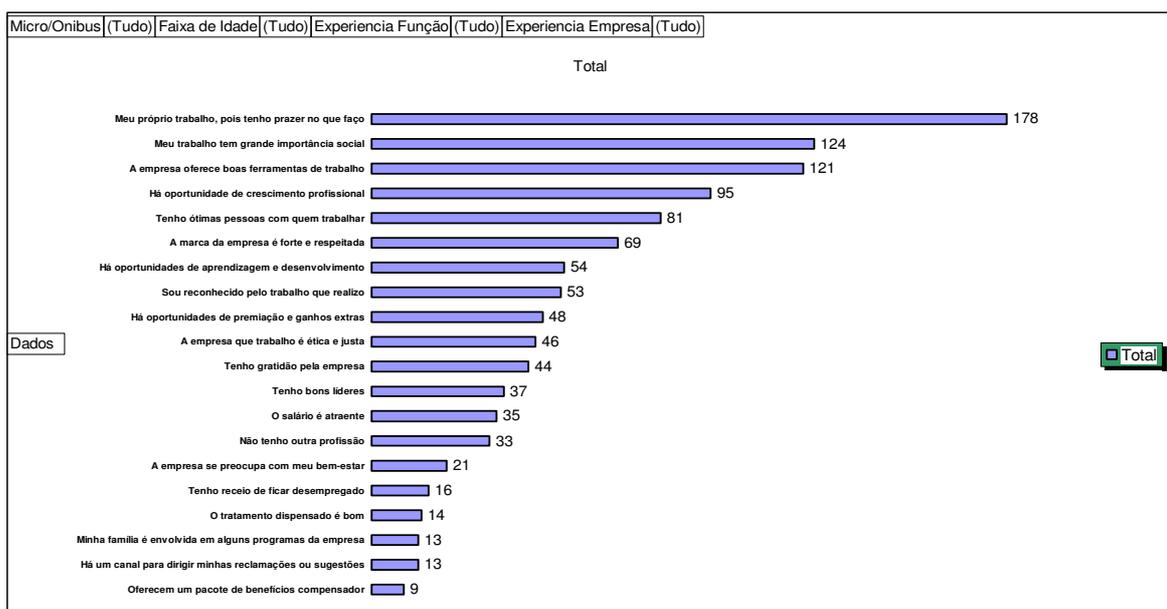


Gráfico 6 – Retenção dos Motoristas - motivos

Fonte: A autora

Os questionários revelaram, numa análise mais geral, que o fator mais importante na retenção de motoristas de ônibus e motoristas de microônibus é o prazer pelo que faz, o fato de gostar de atuar no transporte de pessoas. Fica evidenciado que, tal como Robbins (2002) pontua, o trabalhador tem a expectativa de se satisfazer pela estrutura organizacional e social da empresa. Tanto é assim que ter um trabalho de grande importância para a sociedade está em segundo lugar no ranking dos principais motivos escolhidos.

Nestas duas primeiras razões pode-se observar que as necessidades de auto-realização conforme Maslow (1948) postulou se sobrepõe às fisiológicas ou corporais. Assim como para Herzberg os fatores motivacionais, que são intrínsecos em relação ao cargo e a natureza das tarefas estão acima dos fatores higiênicos, localizados no próprio ambiente de trabalho.

O terceiro colocado na pesquisa são as boas ferramentas de trabalho disponibilizadas pelas empresas, neste caso o próprio ônibus ou microônibus. Aqui parece ser a única razão mais alinhada as necessidades de segurança (MASLOW, 1948) e de higiene (HERZBERG, 1975).

O quarto e quinto motivos estão no mesmo “estrato” das duas primeiras razões, que tratam da oportunidade de crescimento profissional e de ótimas pessoas com quem trabalharem.

Logo, o que energiza e direciona o comportamento dos motoristas de ônibus e microônibus nas empresas pesquisadas de Niterói e São Gonçalo são os fatores intrínsecos, muito embora as recompensas extrínsecas não possam ser desprezadas. As necessidades sociais de participação e aceitação das pessoas, as necessidades de estima voltadas para o reconhecimento e as necessidades de auto-realização quanto à vontade de se realizar e desenvolver ficaram mais impactantes no estudo.

Analisando separadamente a amostra de motoristas de ônibus verifica-se que a razão “a empresa oferece boas ferramentas de trabalho” sobe para a segunda posição no lugar da “importância social” que o trabalho possui. Esta informação aponta que os motoristas mais experientes valorizam as condições do veículo que trabalham, sendo mais exigentes quanto à ferramenta de trabalho. É habitual observar motoristas mais experientes recusarem veículos cujas condições de uso não são ideais.

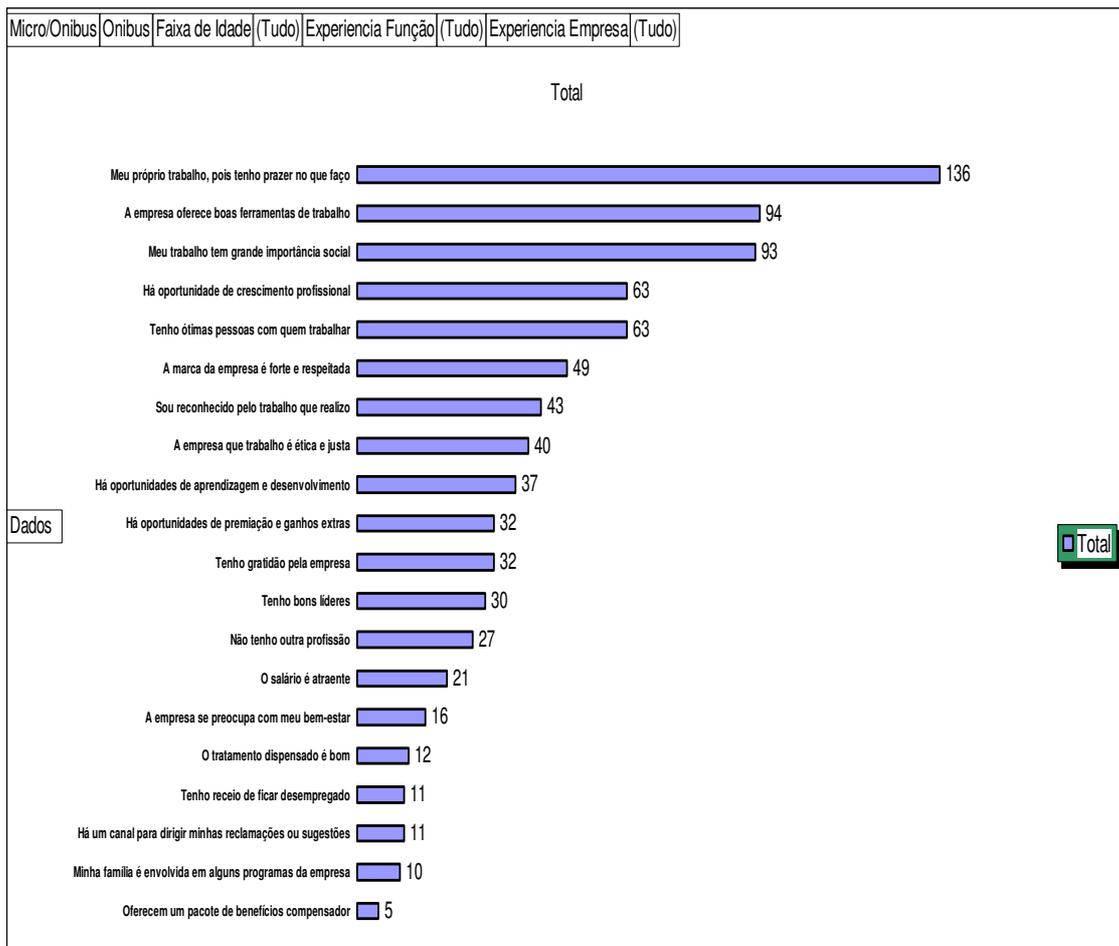


Gráfico 7 – Retenção dos Motoristas - motivos

Fonte: A autora

Analisando separadamente a amostra de motoristas de microônibus verifica-se que a razão “há oportunidade de crescimento profissional” sobe para a segunda posição e no lugar de “ótimas pessoas com quem trabalhar” aparece “a marca da empresa é forte e respeitada”. O motorista de microônibus valoriza a oportunidade de promoção para motorista de ônibus, pois este fato significa melhoria salarial na ordem de 40%. Outro dado relevante é o da marca da empresa, pois isto pode significar novas oportunidades de trabalho e crescimento profissional em outras empresas.

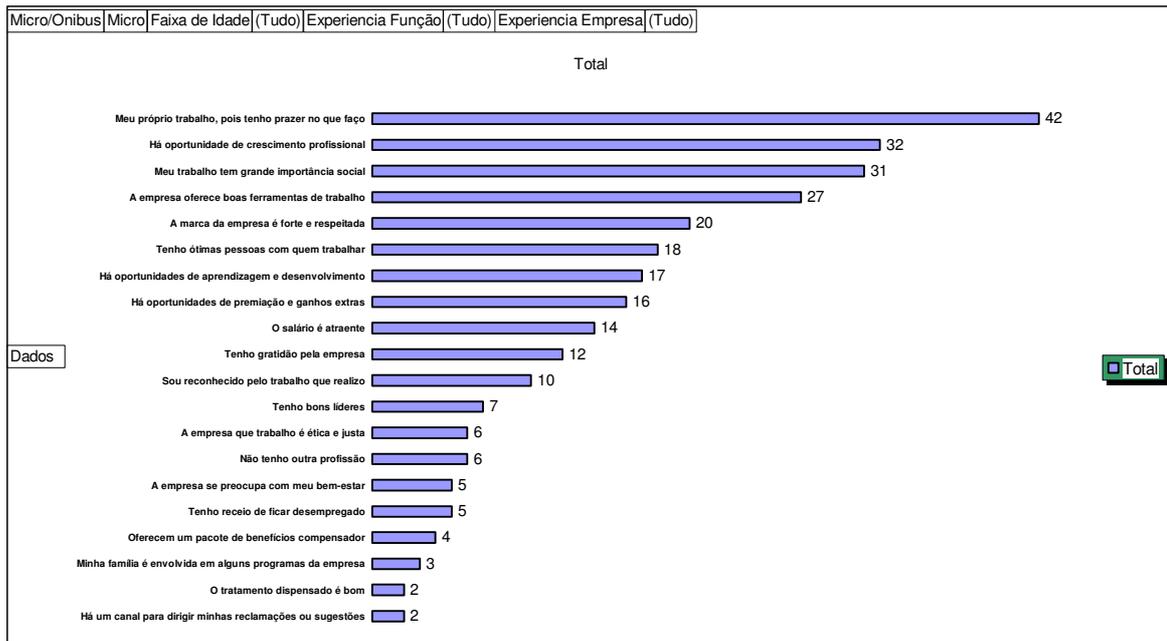


Gráfico 8 – Retenção dos Motoristas de Microônibus - motivos

Fonte: A autora

Para Vroom (1964) as pessoas adotam um comportamento quando acreditam que este favorecerá a obtenção de recompensas desejadas, assim não há uma única forma de motivar os funcionários, pois depende de cada pessoa e da situação em que esteja inserida. Segmentando motoristas de ônibus e motoristas de microônibus constata-se que algumas ações devem ser adotadas para um grupo e não necessariamente para outro. Um exemplo prático são as constantes reivindicações para a prática de gratificar de forma distinta o motorista que transporta mais clientes, o motorista que dirige e cobra passagem (ainda a grande maioria iniciando na profissão e operando microônibus) e outras formas que tragam um reconhecimento diferenciado.

Comparando com a pesquisa realizada pelo Setrerj (2008) (Tabela 2) sobre perfil do Rodoviário do Estado do Rio de Janeiro observa-se que os pontos positivos relacionados ao exercício da profissão estão em consonância com o estudo realizado. Ainda que relacionado à categoria “rodoviário” e não especificamente ao profissional motorista, o aspecto que obteve maior percentual (80%) foi “gosto da tarefa que executo”, seguido de “Não tenho problemas de relacionamento com colegas/chefia” e “Gosto de trabalhar atendendo pessoas”. Logo, há uma valorização dos aspectos intrínsecos do trabalho tal como constatado no estudo no que tange “ao prazer pelo que faz” e “tenho boas pessoas com quem trabalhar”.

O item da pesquisa do Setrerj “As condições de trabalho são boas” também reflete a importância que o colaborador deposita em empresas que possuem uma frota com boa manutenção. O mesmo foi verificado no presente estudo com a frase “a empresa oferece boas ferramentas de trabalho”, um dos fatores mais apontados pelos motoristas de ônibus, alcançando o segundo lugar no ranking das prioridades.

“Existe possibilidade de crescimento profissional” e “Sou valorizado/sou reconhecido/sinto-me útil no que faço” também corroboram com os fatores de “oportunidade de crescimento profissional” e “o trabalho tem grande importância social” evidenciados na presente dissertação.

A seguir, a Tabela 2 divulgada pelo Sindicato às empresas de transporte urbano de passageiros dos municípios de Niterói e São Gonçalo.

Tabela 2 - Pesquisa sobre perfil do Rodoviário do Estado do Rio de Janeiro

Pontos positivos relacionados ao exercício da profissão	Total	Percentual
1. Gosto da tarefa que executo	220	80
2. Não tenho problemas de relacionamento com colegas/chefia	203	74
3. Gosto de trabalhar atendendo pessoas	166	61
4. O trabalho é dinâmico/movimentado	130	47
5. As condições de trabalho (equipamentos de segurança, etc.) são boas	105	38
6. Estou na mesma tarefa há muito tempo/já estou acostumado	103	38
7. Existe possibilidade de crescimento profissional	103	38
8. Sou valorizado/sou reconhecido/sinto-me útil no que faço	100	36
9. Sinto-me bem preparado para executar bem minha tarefa/estudei/estudo esta área	91	33
10. Minha tarefa é empolgante/estimulante	69	25
11. Sou bem remunerado	46	17
12. Fico pouco tempo na mesma tarefa/estou sempre mudando, aprendendo	38	14
13. Não preciso atender pessoas/executo tarefas de retaguarda	20	7
14. Não tem ponto positivo	10	4
15. Outra(s) resposta(s)	5	2
Total	274	100

Fonte: Resultados Setrerj (2008)

Houve ainda uma pesquisa da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2007) sobre as práticas existentes ligadas à gestão de recursos humanos e os resultados apresentados permitiram traçar uma radiografia das empresas de ônibus urbanas e

metropolitanas brasileiras, mostrando muitos aspectos interessantes em relação ao modelo de gestão adotada por elas.

Há décadas atrás as empresas se encerravam em suas atividades sem uma inserção efetiva na vida das comunidades. Atualmente há forte realização ou apoio a diversas atividades sociais; realizando pesquisas de imagem e satisfação do cliente, o que indica um novo foco da gestão. Na área de *marketing* e comunicação as empresas estão investindo bastante recursos, embora ainda muitas não apresentem áreas específicas de *marketing*.

Em termos de gestão de recursos humanos, observou-se na pesquisa que o treinamento sistemático dos funcionários é uma característica marcante do setor e que várias outras medidas de avaliação de desempenho e valorização dos colaboradores também estão sendo implementadas.

A informatização também tem sido uma prática desenvolvida pelas empresas do segmento, vários procedimentos administrativos foram automatizados, sendo a bilhetagem eletrônica uma realidade em quase metade das empresas de ônibus.

A gestão da frota também foi objeto de pesquisa, mostrando que a maioria das operadoras compra veículos novos. Apenas 20% das empresas compram os ônibus à vista, novo cenário diante das dificuldades.

A pesquisa também mostrou que a maioria das empresas incorporou o microônibus em sua frota, o que representa algo em torno de 10% do total de veículos comerciais.

Assim, observa-se que as práticas desenvolvidas pelas empresas tem sido congruentes com alguns fatores motivacionais importantes para o motorista, tais como a sistemática de renovação da frota, os diversos programas de capacitação, a preocupação com a imagem diante dos clientes e sociedade e uma maior inserção na vida das comunidades do entorno.

Um resumo da presente pesquisa descrito no Quadro 5 aponta as principais razões para motoristas de ônibus e motoristas de microônibus permanecerem nas empresas de transporte urbano de passageiros:

Geral para Motoristas de ônibus e Microônibus
1. O próprio trabalho, pois tem prazer no que faz
2. O trabalho tem grande importância social
3. A empresa oferece boas ferramentas de trabalho
4. Há oportunidade de crescimento profissional
5. Ótimas pessoas com quem trabalhar
Específico para Motoristas de Ônibus
1. O próprio trabalho, pois tem prazer no que faz
2. A empresa oferece boas ferramentas de trabalho
3. O trabalho tem grande importância social
4. Há oportunidade de crescimento profissional
5. Ótimas pessoas com quem trabalhar
Específico para Motoristas de Microônibus
1. O próprio trabalho, pois tem prazer no que faz
2. Há oportunidade de crescimento profissional
3. O trabalho tem grande importância social
4. A empresa oferece boas ferramentas de trabalho
5. A marca da empresa é forte e respeitada

Quadro 10 – Resumo com as principais razões de retenção dos motoristas
Fonte: A autora

Correlacionando as afirmativas propostas com o item escolaridade, retirado do perfil dos respondentes, verifica-se que os motoristas com ensino fundamental priorizam as seguintes opções:

- Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço
- Meu trabalho tem grande importância social
- A empresa oferece boas ferramentas de trabalho
- Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar
- Há oportunidade de crescimento profissional

A primeira escolha se repete tanto para motoristas com ensino fundamental completo quanto incompleto. Nas demais opções, identifica-se uma mudança de ordem relacionada aos outros itens, no entanto, as cinco escolhas se mantêm.

Já os motoristas com ensino médio incompleto valorizam a afirmativa “A marca da empresa é forte e respeitada” entrando no ranking das cinco mais. Para os que completaram o ensino médio o item “Há oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento” dá lugar a marca da empresa.

Para os motoristas com ensino superior as afirmativas escolhidas são: “Sou reconhecido pelo trabalho que realizo” e “Tenho bons líderes”. Os profissionais com maior escolaridade (ensino médio completo e ensino superior) também valorizam as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

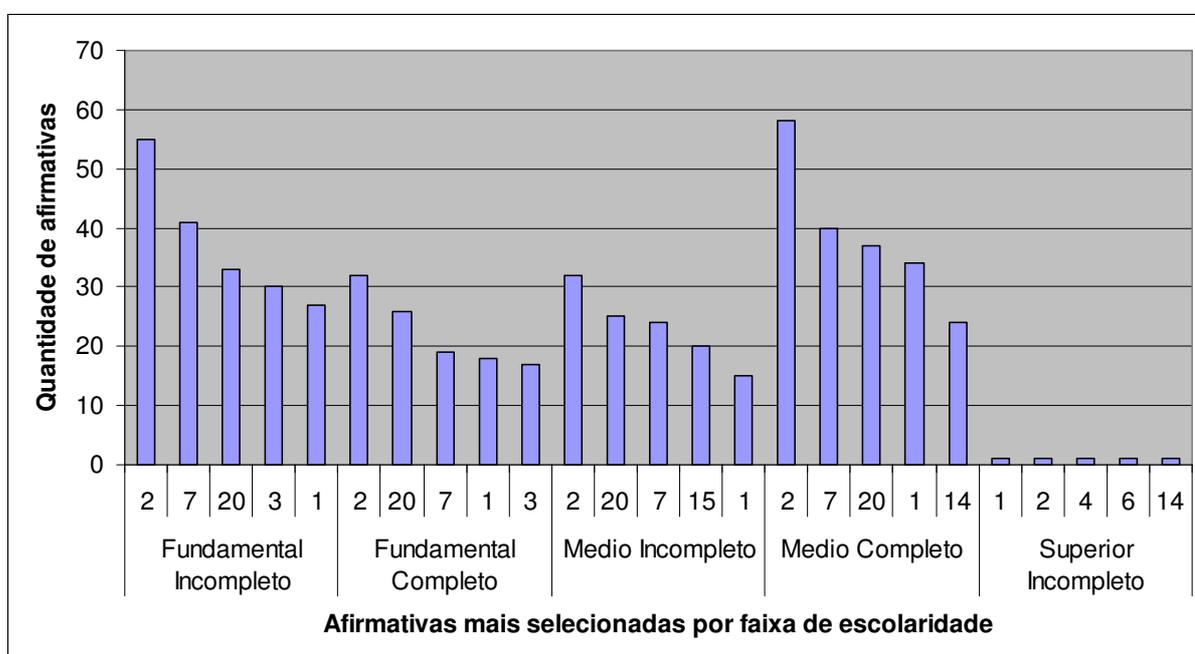


Gráfico 9 – Afirmativas mais selecionadas por faixa de escolaridades

Fonte: A autora

Esta correlação de escolaridade com os fatores de retenção parece evidenciar que quanto menor o grau de instrução mais provável a retenção, pois as perspectivas de um bom emprego se reduzem com a baixa qualificação. Em contrapartida, motoristas com uma melhor qualificação buscam melhores oportunidades continuamente seja no mesmo ambiente de trabalho ou em outros empregos.

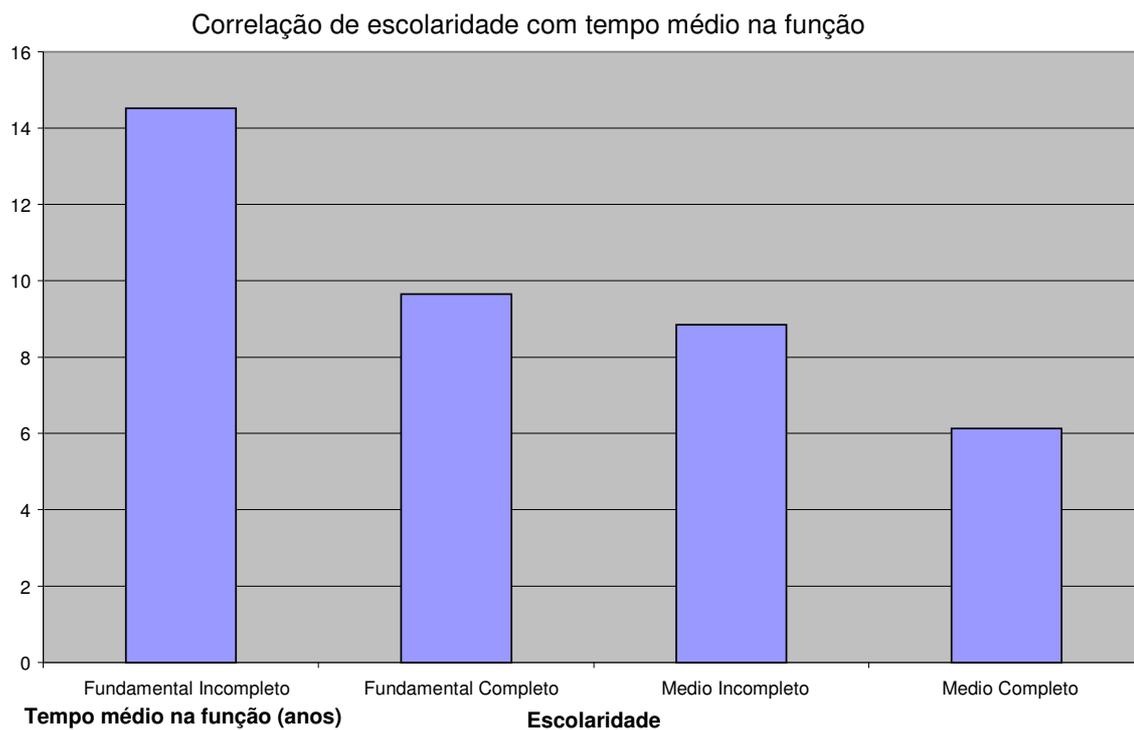


Gráfico 10 – Correlação de escolaridade com tempo médio na função
Fonte: A autora

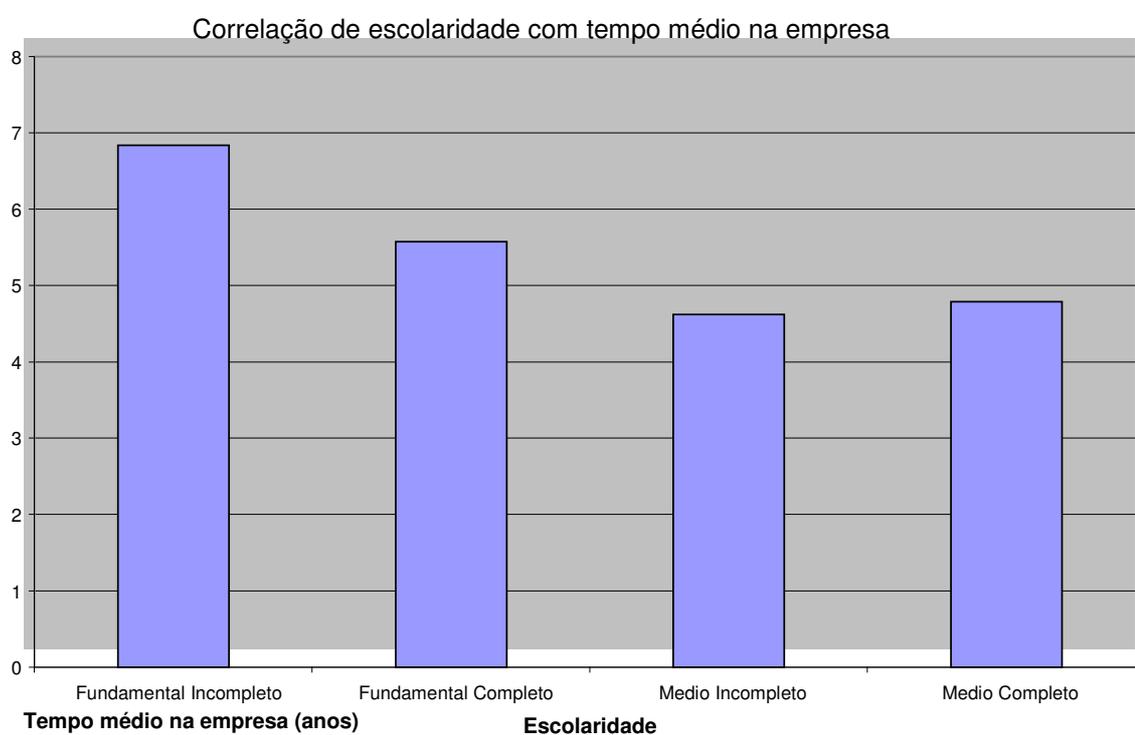


Gráfico 11- Correlação de escolaridade com tempo médio na empresa
Fonte: A autora

Analisando o tempo de experiência na empresa, observa-se que do menor tempo (0-2 anos a 31-32 anos), a opção: “Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço” se repete quase de forma unânime, exceção feita ao grupo que possui entre 11 e 12 anos e o pessoal mais antigo com 33-34 anos de experiência profissional.

“Meu trabalho tem grande importância social” aparece em quase a totalidade dos grupos por tempo de experiência, exceção feita aos motoristas com tempo superior a 31 e 34 anos de experiência na função. Os motoristas com mais de 55 anos não escolheram a opção citada, refletindo a falta de “glamour” que existia em sua atividade profissional e que na contemporaneidade parece não apresentar tanta relevância. Há muito a profissão de motorista de coletivo foi perdendo prestígio, revelando o desequilíbrio entre a oferta de emprego e a procura por esse tipo de ocupação.

A menor faixa etária (abaixo de 25 anos) escolheu: “Sou reconhecido pelo trabalho que realizo”, “O salário é atraente” e “Tenho bons líderes”, além dos item “Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço” que se repete em todas as faixas por idade.

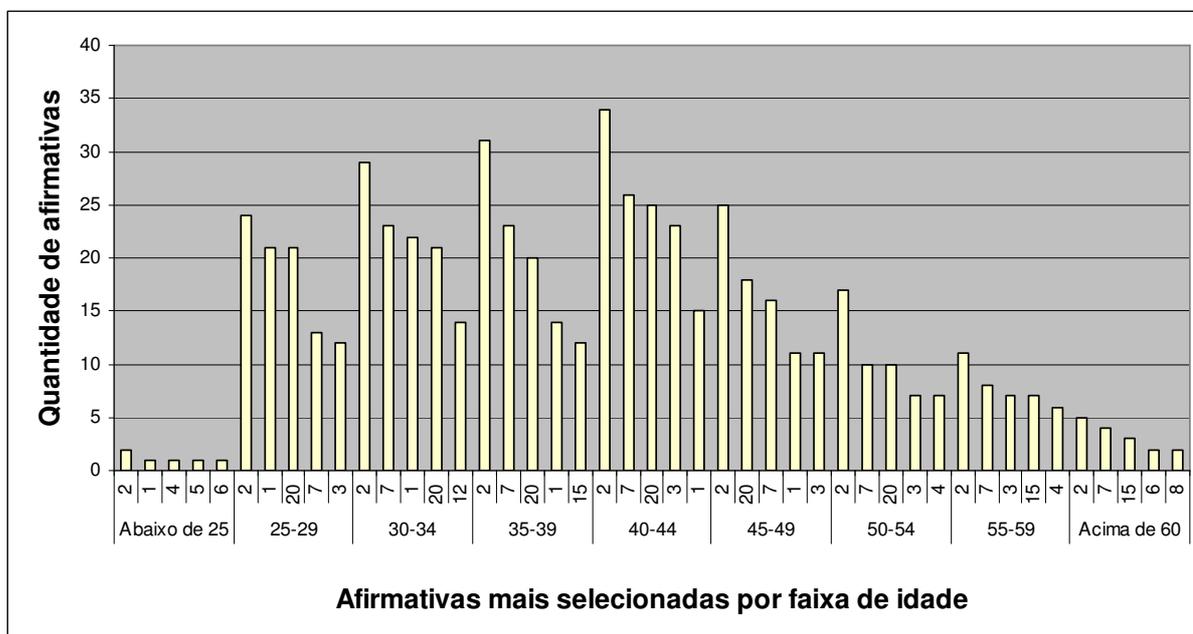


Gráfico 12 – Afirmativas mais selecionadas por faixa de idade

Fonte: A autora

Observa-se que os motoristas com maior faixa etária são também os que possuem mais tempo de experiência nas empresas, o que reflete que pessoas mais jovens arriscam outras oportunidades de emprego diferentemente dos mais velhos e com baixa qualificação.

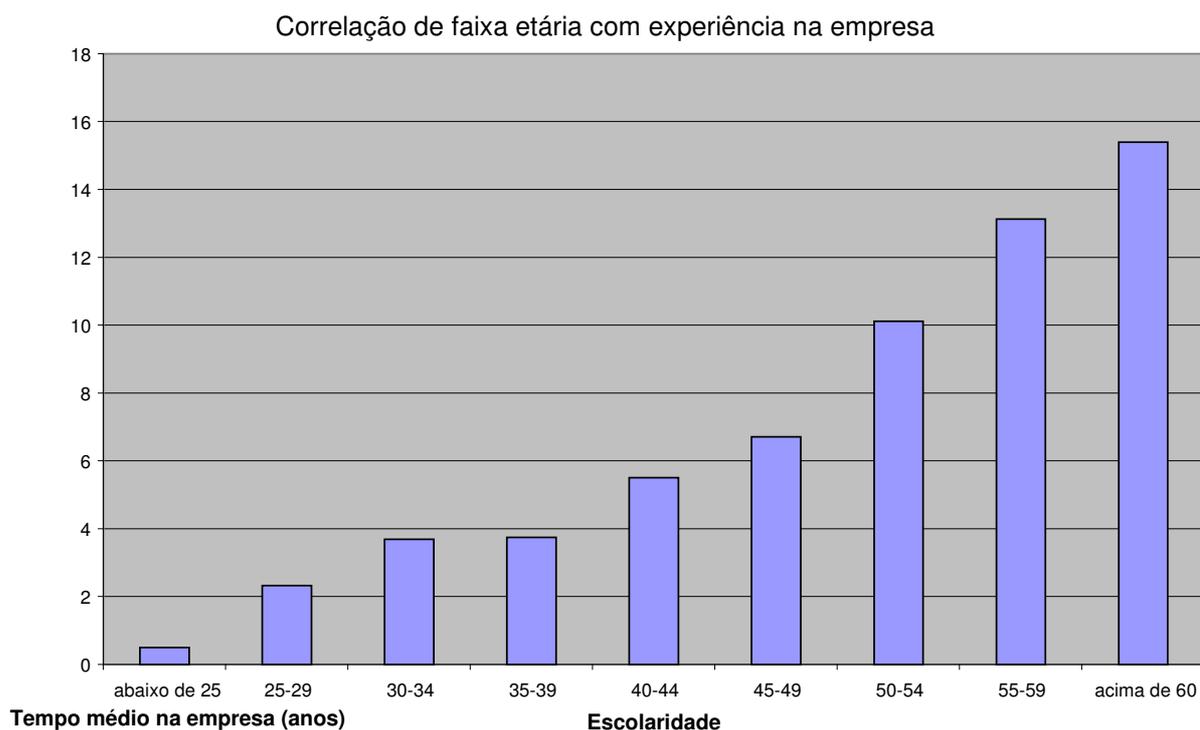


Gráfico 13 – Correlação de faixa etária com experiência na empresa
Fonte: A autora

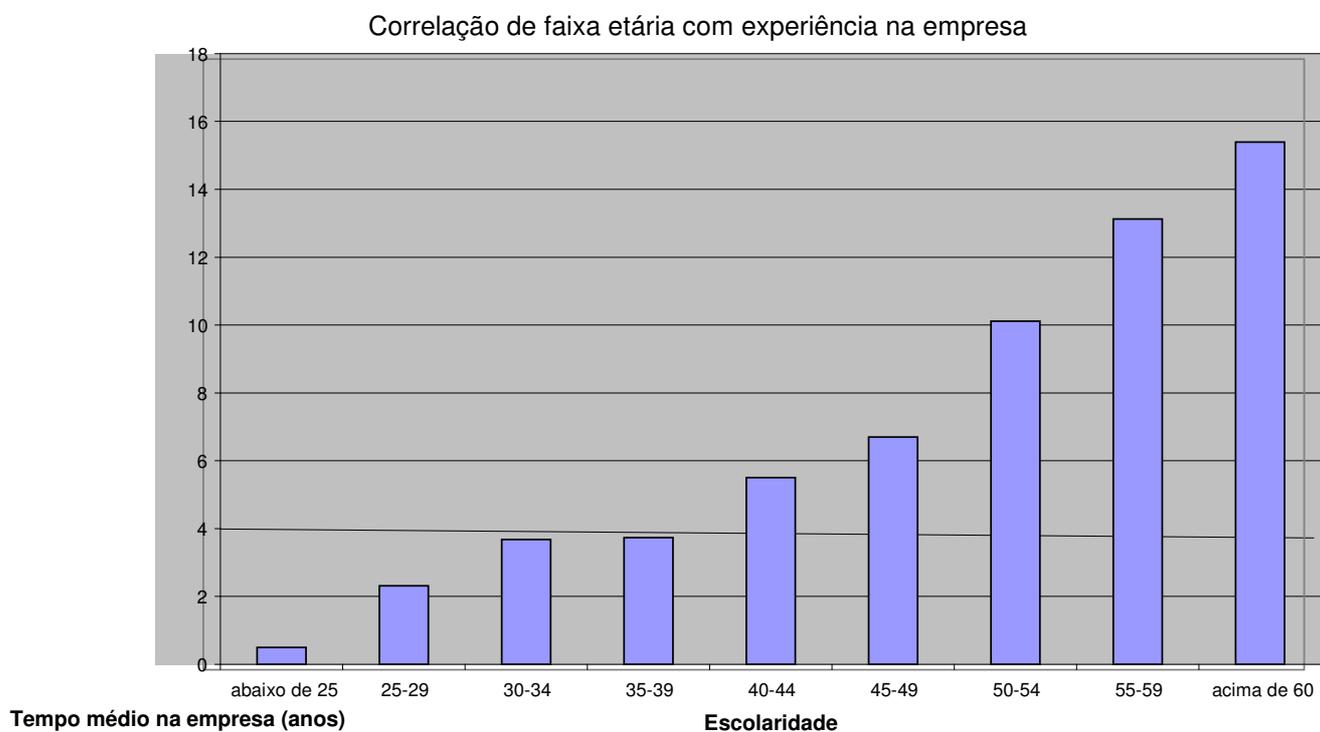


Gráfico 14 – Correlação de faixa etária com experiência na empresa
Fonte: A autora

O Gráfico 14 demonstra que os motoristas de ônibus valorizam “Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar”, diferentemente dos motoristas de microônibus que optam pela “A marca da

empresa é forte e respeitada”. As demais afirmativas se repetem mudando apenas a colocação do segundo lugar, para os motoristas de micro que é: “Há oportunidade de crescimento profissional” e o grupo de motoristas de ônibus: “A empresa oferece boas ferramentas de trabalho”. Em quarta posição para os motoristas de micro: “A empresa oferece boas ferramentas de trabalho” e, para os motoristas de ônibus: “Há oportunidade de crescimento profissional”. Logo, os motoristas mais experientes enfatizam a importância do vínculo nas relações de trabalho.

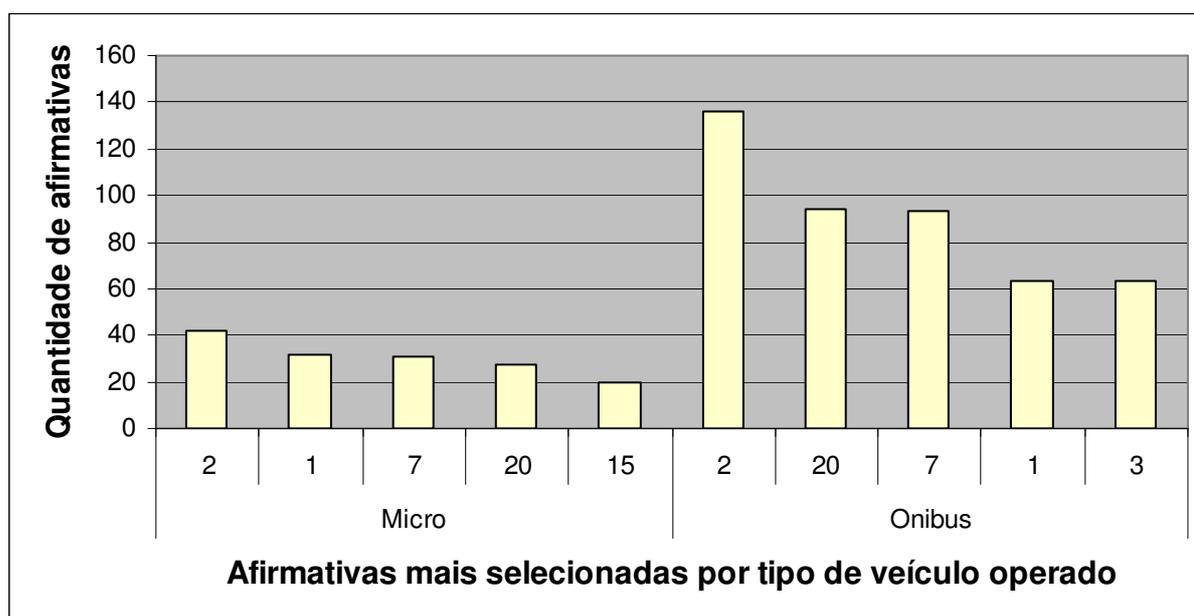


Gráfico 15 – Afirnavas mais selecionadas por tipo de veículo operado

Fonte: A autora

Legenda dos gráficos:

1. Há oportunidade de crescimento profissional
2. Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço
3. Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar
4. Sou reconhecido pelo trabalho que realizo
5. O salário é atraente
6. Tenho bons líderes
7. Meu trabalho tem grande importância social
8. A empresa que trabalho é ética e justa
9. O tratamento dispensado é bom
10. Oferecem um pacote de benefícios compensador
11. Minha família é envolvida em alguns programas da empresa
12. Há oportunidades de premiação e ganhos extras
13. Há um canal para dirigir minhas reclamações ou sugestões
14. Há oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento
15. A marca da empresa é forte e respeitada
16. Não tenho outra profissão
17. A empresa se preocupa com meu bem-estar
18. Tenho receio de ficar desempregado
19. Tenho gratidão pela empresa
20. A empresa oferece boas ferramentas de trabalho

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e sugestões relativas ao presente trabalho.

Ao longo da dissertação, pode-se observar a importância do transporte urbano de passageiros para o desenvolvimento socioeconômico das cidades, tendo o motorista papel preponderante neste cenário.

Buscou-se entender os fatores motivacionais que são responsáveis por reter os motoristas nas empresas de ônibus nos municípios de São Gonçalo e Niterói. O estudo aponta que as empresas ainda necessitam desenvolver estratégias voltadas para estes profissionais que apresentam considerável rotatividade nos empregos.

Identificou-se na pesquisa as cinco principais razões para a retenção de motoristas de ônibus nas empresas de transporte de passageiros do município de Niterói e São Gonçalo, a saber: o próprio trabalho, pois tem prazer no que faz; o trabalho tem grande importância social; a empresa oferece boas ferramentas de trabalho; há oportunidade de crescimento profissional e ótimas pessoas com quem trabalhar.

Identificou-se também na pesquisa as cinco principais razões para a retenção de motoristas de microônibus nas empresas de transporte de passageiros do município de Niterói e São Gonçalo: o próprio trabalho, pois tem prazer no que faz; há oportunidade de crescimento profissional; o trabalho tem grande importância social; a empresa oferece boas ferramentas de trabalho e a marca da empresa é forte e respeitada.

De acordo com as perguntas da pesquisa, onde se questiona sobre os problemas da gestão pode-se constatar que 60% dos motoristas pesquisados pela Fetranpor (2007) não querem mudar de profissão e a satisfação com a função de rodoviário recebeu do conjunto de entrevistados nota média de 8,3. Mesmo tendo prazer no que faz e considerando que sua função tem grande importância social muitos evadem das empresas pelas condições de trabalho oferecidas e/ou pela falta de oportunidades ofertadas.

Exemplo disso é a valorização das boas ferramentas de trabalho. Quando não há tais condições o profissional busca outra empresa que possui frota mais adequada. O mesmo vale

para a oportunidade profissional, caso não haja expectativa de crescimento o profissional procura outra organização que ofereça esta perspectiva.

Logo, o que se observa é que há uma alta rotatividade de motoristas entre as próprias empresas. A maior perda parece concentrar-se não para fora do segmento de transporte, mas dentro do próprio setor de transporte de passageiros.

O trabalho é caracterizado por ser rotineiro e por apresentar condições pautadas em jornadas excessivas, hábitos alimentares inadequados e violência urbana. Os motoristas estão expostos a uma variedade de dificuldades, tais como: ruídos, altas temperaturas e o relacionamento, por vezes conflituoso, com os clientes e lideranças. Além disso, muitas empresas ainda não desenvolvem estratégias baseadas no que os motoristas de fato valorizam.

As políticas de benefícios, salários justos, planos de carreira e reconhecimento são importantes, mas os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho, as expectativas de crescimento e desafio e também o tratamento dispensado por pares e líderes são componentes essenciais para aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização e conseqüentemente propiciar a retenção do profissional motorista.

De acordo com os resultados, que respondem ao objetivo principal da pesquisa, sugere-se adotar estratégias de retenção a fim das empresas manterem os motoristas de ônibus e de microônibus em seus quadros funcionais. Baseado nas cinco principais razões que mantêm um motorista numa empresa, destacamos as seguintes propostas de ação:

- recrutar, selecionar e capacitar motoristas que tenham prazer pela profissão;
- investir em renovação da frota, a fim de oferecer atraentes ferramentas de trabalho em condições ideais de uso;
- adotar campanhas e programas de valorização da função social do motorista (a exemplo do Programa Motorista Cidadão);
- disponibilizar um portfólio de programas de treinamento e desenvolvimento;
- criar um plano de carreira para a categoria (não há nenhuma distinção entre o profissional com 2 anos de profissão e o de 20 anos, por exemplo);
- adotar sistemas de remuneração variável, premiações e programas de reconhecimento, deixando transparente quais são suas tarefas, sua importância e como o desempenho é avaliado;

- propiciar programas de integração e cooperação entre os funcionários, a fim de desenvolver o sentido de pertencimento no grupo;
- capacitar as lideranças para uma gestão participativa e apoiadora que invista no crescimento da equipe, demonstrando respeito pelas realizações individuais e do grupo e reconhecendo os resultados alcançados;
- fortalecer a imagem da empresa junto às partes interessadas, desenvolvendo projetos de cunho sócio-ambiental;
- trabalhar a missão e os valores da empresa entre os funcionários de forma a criar orgulho pela marca.

Ainda existem poucos estudos científicos sobre o assunto no que tange aos fatores que motivam e são responsáveis pela retenção de motoristas em empresas de transporte urbano de passageiros. A literatura é ampla em se tratando das condições estressoras a que são submetidas esta categoria. Espera-se que com esta pesquisa outros trabalhos sejam desenvolvidos e alarguem a produção científica no campo em questão.

É possível afirmar que os objetivos, principal e específico, bem como as questões da pesquisa foram alcançados.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Devido às particularidades e delimitações da presente pesquisa, a seguir relacionam-se algumas sugestões para trabalhos futuros, a fim de ampliar o conhecimento na área de gestão de pessoas (notadamente sobre os fatores motivacionais e de retenção) dentro do setor de transporte coletivo urbano de passageiros:

- Ampliar o estudo desenvolvido em um número maior de empresas do segmento, a fim de corroborar as propostas sugeridas;
- Pesquisar outras categorias de rodoviários, tais como: pessoal operacional (cobrador, despachante, fiscal, auxiliar), pessoal de manutenção e pessoal administrativo, à luz do modelo proposto, para verificar os fatores de retenção para esta segmentação de colaboradores também tão essenciais para o sistema;

- Ampliar o campo da pesquisa em empresas de outros municípios do Rio de Janeiro e outros estados, a fim de fazer um comparativo entre as regiões;
- Pesquisar motoristas de ônibus e microônibus fora do Brasil, a fim de avaliar se os fatores motivacionais mudam em razão da cultura em outros países.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, K.S. **Fatores geradores de rotatividade dos enfermeiros de um hospital geral governamental da cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado da Faculdade de São Camilo). FSC, 1991.
- ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas. In FLEURY, M. T. (Org.) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.
- ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Bookman. Porto Alegre, 2001.
- ANSEMI, M.L.; ANSERAMI, E.L.S.; GOMES, E.L.R. A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeiro Preto. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v.23, n. 85-86p. 31-41. nov, 1977.
- ARAÚJO, L.A.S. **O Prêmio Nacional de Qualidade e As Políticas e Práticas de Recursos Humanos: Um Estudo Em Empresas do Setor de Transporte Público por Ônibus na Região Metropolitana de Natal/RN**. Tese. (Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Dez, 2005.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS (NUT). Perfil das Empresas Operadoras de Ônibus Urbanos do Brasil. **Relatório Final da Pesquisa**. Disponível em: <http://www.ntu.org.br/novosite/arquivos/Relatório%20Final%20da%20.pdf>. Acesso em 14 jun. 2009.
- BARTZ, Ingo. **Qualidade de vida no trabalho/níveis de satisfação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BECKER, G.V.; RUAS, R.L. Estratégias de Comprometimento e Planos de Participação nos Lucros: Tendências Recentes. **Revista de Administração Contemporânea**. Volume 1, nº3, Setembro/Dezembro, 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BOOG, G. O. **Desafio da Competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais. **Anais do 22 Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação**

em Administração. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD. Texto completo em Anais Organizacionais, 1998.

BORGES-ANDRADE, J.E.; PILATI, R. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Anais do Enanpad**, 1999.

BRANNICK, J. Decreasing the staggering cost of turnover in your organization. **Brannick Human Resource Connections**. Disponível em <<http://www.brannick articles.html>> Acesso em 07/09/2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **As ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processo**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 1998, 276 p.

CAVALCANTI, V. L. (1996). **Subsídios técnicos que justifiquem a manutenção da aposentadoria especial para motoristas de ônibus urbano**. São Paulo. (texto não-publicado).

CIDADES DO BRASIL. Disponível em <http://www.cidadesdobrasil.com.br/Setembro de 2004>. Acesso em 05 de abril de 2008.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R.N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior (JBO)**, 1994.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DOTTO, Dalva Maria Righi; SILVA, Airton Garcia. Marketing interno: Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) UNISC, **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 36 - 57, set./dez. 2007.

DUNLOP, Charles. **Os meios de transporte do Rio antigo**. Rio de Janeiro. Grupo de Planejamento Gráfico, 1973.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EGITO, A. P. **O processo da certificação ISO 9001 na coordenadoria de registro de condutores do DETRAN-RN: motivar para comprometer**. XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006, ENEGEP 2006.

FERRAZ, A.C.P. **Escritos sobre transporte, trânsito e urbanismo**. São Carlos, 1998. Projeto REENGE USP.

FERRUCIO, A.; KATZ, E.; PAES, E. **Considerações sobre o processo seletivo e o impacto na carreira dos estudantes universitários**. VII Encontro de Ensino em Engenharia.

FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. E. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organizational Performance**, New York: Mc Graw-Hill, 1987.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLECK, L.; FERREIRA, G.C. **Formação de estratégia em empresas de transporte**. *Análise Porto Alegre* v. 17 n. 1 p. 185-204 jan./jul. 2006.

FLETCHER, Margaret; Harris, Simon. (2002) - Seven aspects of strategy formation. **International Small Business Journal**, V. 30, n. 3, p. 297-314.

FLEURY, M.T.L; FLEURY.A. Construindo o Conceito de Competência. **Rac**, v.5. Edição especial, 2001.

FROTA, Luiz Augusto Dourado, *et al.* **Liderança no Século XXI**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2002.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 598 p.

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

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

GONÇALVES, L.R. **Cultura Organizacional e Políticas de Recursos Humanos nas empresas industriais do braço norte**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

GRÖNROS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HERZBERG, Frederick. Novamente como se faz para motivar os funcionários? In BERGAMINI, Cecília e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. H. **Management of organization behavior: utilizing human resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

_____. **Psicologia para administradores de empresas**. 2ª ed. São Paulo: EPU, 1977.

IZAWA, M.C.; SILVA, A.S.; SCHOLTZE, S. **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. São Paulo, 2006.

KATZ, D. ; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

LAINO, Aparecida de Souza; RODRIGUEZ Y RODRÍGUEZ, Martius. **A Influência dos Estilos de Liderança da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso**. X SIMPEP, Simpósio de Engenharia de Produção, 2003.

LEVI-LEBOYER. C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARTINS, Petrônio Garcia.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 562 p.
- MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MCGREGOR, Douglas. **Os Aspectos Humanos da empresa**. 2ª ed. Lisboa: Livaria Clássica, 1970.
- MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T.; SALES, I.O. et al. **Três ou (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. Enanpad, 1999.
- MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.; et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, Outubro/Dezembro. 2003: 187-209
- MEZOMO, J.C. **Administração de Recursos Humanos no Hospital**. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.
- MINTZBERG, Henry. (2001) - Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Bookman. Porto Alegre.
- MORAIS, Eunice Maria Rocha. **Processo e impacto de treinamento de motoristas em empresas de transporte rodoviário de passageiros por ônibus: um estudo de caso na empresa AMNV**. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1999.
- MORAES, D.A.F.; **Método de Gestão por Competência para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004. 619 p.
- MÜLLER, C.J.; MICHEL, F.D. **Análise de custos para empresas de transporte rodoviário de carga**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- OLIVEIRA. A. C. F; PINHEIRO. J. Q. Indicadores Psicossociais Relacionados a Acidentes de Trânsito Envolvendo Motoristas de Ônibus. **Psicol. Estud.** Vol. 12 nº 1. Maringá. Jan/Abril 2007. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em 20 jan. 2009.
- OLIVEIRA. B. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, 2006.

ORRICO, Rômulo D. et al. **Um novo modelo de regulamentação para transportes públicos urbanos por ônibus no Brasil**. Rio de Janeiro: COPPETEC, Relatório de pesquisa.1995

PASQUETTI, Luis Antonio. **Motivação nas Organizações**: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários. Dissertação. (Mestrado em Administração) PUC/SP, 1998.

PASSOS, C. A. K. Modernização Conservadora ou modernização inovativa?, Capacitação e Competitividade. In BASTOS, J. A. S. L. A. (Org). **Capacitação Tecnológica e Competitividade**. O desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL/PR, 2002, pp 11-27.

PILLA, B.S. **A dimensão humana nas estratégias de treinamento e desenvolvimento do sistema de ensino a distância de uma empresa de telecomunicações**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2002.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajej. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas**: como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 5ª ed. São Paulo: LTR, 1993.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Campus. Rio de Janeiro, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, James B.; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal quantas dimensões? **RAE**, v. 43. 2003

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, v.1, n.3, Set./Dez. 1997:141-161.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

REVISTA ÔNIBUS, Ano V, Número 26, Junho/Julho de 2004.

REVISTA ÔNIBUS, Ano V, Número 27, Agosto/Setembro de 2004.

REVISTA ÔNIBUS, Ano VII - Número 37 - Maio / Junho 2006.

RODRIGUES, José Nivaldino. **Tempo ao volante**: uma abordagem sociológica da jornada de trabalho de motoristas rodoviários. [ca. 2003]. Disponível em <[http://www.estradas.com.br/estudos/ni ... tempo_ao_volante.asp](http://www.estradas.com.br/estudos/ni...tempo_ao_volante.asp)>. Acesso em: 10 mar. 2009.

SENGE. P. M. A. **Quinta Disciplina**: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem. 16ª ed. Ed. Best Seller, 2004.

SEST-Serviço Social do Transporte & SENAT- Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte. **Ergonomia e qualidade de vida no setor de transporte**. Brasília: Serviço Social do Transporte (SEST)/ Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), 2001.

SILVA, E. M. **Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos**: Um Estudo sobre Comprometimento e Rotatividade numa Indústria Petroquímica. Dissertação (Mestrado Profissionalizante Em Administração) Faculdade De Economia E Finanças (Ibmec), Programa De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração E Economia, 2006

SIQUEIRA, M.M.; CANÇADO, V.L. O desafio da efetividade na gestão de serviços urbanos. **Revista do Serviço Público**. Ano 52. Número 4. Outubro/Dezembro 2001.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

SMITH, P. B. PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STEWART, T. **Capital Intelectual** – A nova vantagem competitiva das empresas. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUSA, J.N. **Cadeia de valor, ações estratégicas e medição do desempenho**: uma abordagem para organização de manutenção. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

TAUFFER, R.; COLTRE, S.M.; **A contribuição dos fatores intrínsecos e extrínsecos da organização para o absentismo nos setores de produção de uma indústria de carrocerias de ônibus**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, Outubro de 2007.

TEIXEIRA, M. L. M. Confiança de Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados esperam de seus Líderes?. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, Abr/Jun. 2003: 73-92.

TOLEDO, R.L.A.M. **Os times de melhoria aplicados às empresas de transporte urbano rodoviário de passageiros**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

VENTURINI, J. C., et al. **Motivação no trabalho dos oficiais do Exército Brasileiro: um estudo de caso.** XXVII Encontro de Engenharia de Produção ENEGEP, Foz de Iguaçu/PR2007

VERA, L.A. N.; FISCHMANN, A.A. **Análise das ações dos atores na gestão do sistema de transporte público na cidade de Curitiba.** Enanpad, 1999.

VERGARA, S.; DAVEL, E. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM. V. H. **Work and Motivation.** Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no Gerenciamento de Processo.** Belo Horizonte: De desenvolvimento gerencial, 1995, 106 p.

WEISS, D. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe.** 2ª ed. São Paulo. Nobel, 1991.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A Máquina que Mudou o Mundo.** Nova ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas.** Edição original. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para o profissional

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MSG – MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO**

QUESTIONÁRIO PARA O PROFISSIONAL (MOTORISTA E MOTORISTA DE
MICROÔNIBUS)

Identifique as 5 (cinco) principais razões para você permanecer na empresa:

- () Há oportunidade de crescimento profissional
- () Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço
- () Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar
- () Sou reconhecido pelo trabalho que realizo
- () O salário é atraente
- () Tenho bons líderes
- () Meu trabalho tem grande importância social
- () A empresa que trabalho é ética e justa
- () O tratamento dispensado é bom
- () Oferecem um pacote de benefícios compensador
- () Minha família é envolvida em alguns programas da empresa
- () Há oportunidades de premiação e ganhos extras
- () Há um canal para dirigir minhas reclamações ou sugestões
- () Há oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento
- () A marca da empresa é forte e respeitada
- () Não tenho outra profissão
- () A empresa se preocupa com meu bem-estar
- () Tenho receio de ficar desempregado
- () Tenho gratidão pela empresa
- () A empresa oferece boas ferramentas de trabalho

Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino Idade:

() Motorista de ônibus () Motorista de micro-ônibus

Tempo de experiência:

Tempo na empresa:

Grau de Instrução: 1. () Ensino fundamental incompleto 2. () Ensino fundamental completo

3. () Ensino médio incompleto 4. () Ensino médio completo 5. () Superior Incompleto

6. () Superior completo

APÊNDICE B – Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MSG – MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO

Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa

Estamos desenvolvendo uma pesquisa cujo objetivo central é identificar os principais fatores motivacionais que são responsáveis pela retenção de motoristas nas empresas no âmbito do Setrerj, nos municípios de Niterói e São Gonçalo.

O estudo preserva o anonimato da empresa e do entrevistado, pois os questionários não identificam as pessoas nem as organizações nas quais os profissionais trabalham.

Ao colaborar com o projeto, o entrevistado autoriza o uso das informações provenientes do questionário para efeito de pesquisas e publicações, sendo resguardado o sigilo sobre a identidade pessoal e da empresa.

Agradecemos a disponibilidade em contribuir para a realização deste estudo científico.

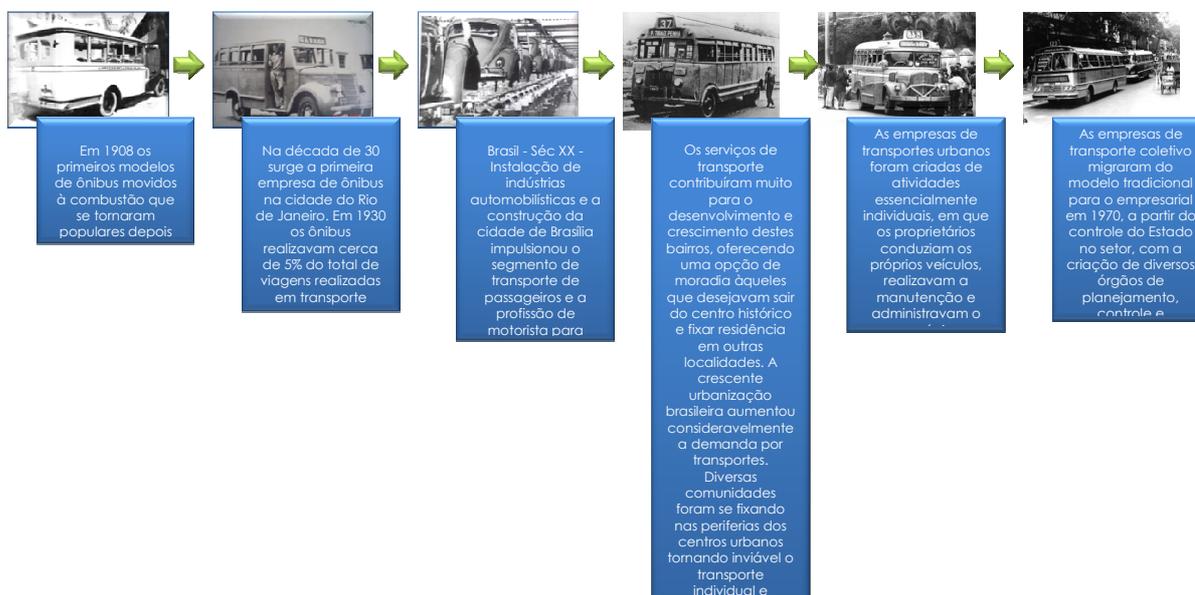
Carla Solange de Almeida Mendes

ANEXOS

Século 19



Século 20



Século 21



O fortalecimento das empresas do segmento de transporte urbano é marcado com a criação da Associação Nacional de Transportes Urbanos (NTU), que passa a assessorar os sindicatos patronais nas discussões com os gestores e investir na formação de recursos humanos.

O ano de 2008 será um marco para o transporte por ônibus no Estado do Rio de Janeiro, pois se celebram os 100 anos da chegada dos primeiros

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)