

Principais Fatores Motivacionais numa Cooperativa de Transporte e suas Satisfações

Jefferson da Silva Prado (Universidade Estadual de Ponta Grossa) jsprado@yahoo.com.br

Resumo:

Pesquisa realizada numa cooperativa de transporte com o objetivo de expor os principais fatores motivacionais controlados pela organização, medir suas satisfações e recomendar providências em busca de melhorias. Para isso levantou-se a bibliografia sobre o tema, elencando as principais teorias e as características encontradas numa cooperativa. A abordagem predominante foi descritiva qualitativa, com dados coletados através de questionário. Os resultados foram apresentados através de gráficos, apoiando-se nas teorias levantadas, e apontaram as fortes influências dos valores cooperativistas e principalmente a insatisfação com alguns desses valores, como a equidade, valorização, transparência e bom relacionamento. As recomendações sugeriram e justificaram o uso de metas, *feedback* e maior transparência, além da criação de oportunidades para melhorar o relacionamento interpessoal. Por fim, a pesquisa apontou que o trabalho em si proporcionado e a remuneração auferida são os pontos fortes da organização.

Palavras-chave: Motivação, cooperativa, equidade.

Motivations Factors in Cooperative Transport and its Satisfactions

Abstract

Research conducted in a transportation cooperative with the objective of exposing the main motivational factors controlled by the organization, measure their satisfaction and recommend actions seeking improvements. For it was searched for literature on the subject, listing the major theories and features found in a cooperative. A qualitative descriptive approach was predominant, with data collected through a questionnaire. The results were presented through graphs, relying on theories raised, and pointed out the strong influence of cooperative values and especially dissatisfaction with some of these values, such as equity, valuation, transparency and good relationship. The recommendations suggested and justified the use of goals, feedback and transparency, as well as creating opportunities to improve interpersonal relationships. Finally, the survey indicated that the work itself provided and remuneration are the strengths of the organization.

Key-words: Motivation, cooperative, equity.

1. Introdução

Muitos estudos e melhorias são realizadas em máquinas e equipamentos, através de melhores acertos e maiores investimentos em tecnologia assim como em todo o processo, ao mesmo tempo em que treinamentos tornam as pessoas capazes de utilizarem essas ferramentas com eficácia. Mas de nada adianta obter as melhores ferramentas e saber a melhor forma de utilizá-las se elas não possuem um componente básico: a vontade de fazer, a motivação.

O homem sempre procurou uma maneira de fazer com que seus empregados atingissem uma

boa produtividade. Taylor buscou isso através dos incentivos financeiros, porém foi através de três desenvolvimentos importantes na história do comportamento organizacional – estudos de Hawthorne, movimento das relações humanas e a abordagem contingencial – que observou-se que dinheiro não é o único fator que leva à produtividade, muitos outros devem ser considerados (MAXIMIANO, 2005).

É apenas a partir do momento em que as pessoas estão motivadas que as coisas começam a acontecer, sejam boas ou ruins. Fazer o colaborador se esforçar, criar a vontade, motivá-lo, esta é uma habilidade que se faz necessária a todas as organizações.

Essa não é uma tarefa fácil, pois as pessoas possuem inúmeras diferenças que influem em suas motivações (idade, sexo, experiência, cultura, competências, aptidões, habilidades, traços de personalidades, sentimentos, emoções etc.), além disso, cada organização possui suas particularidades, isto é, aquilo que levaria à motivação de um indivíduo na organização “A” pode não causar o mesmo efeito na organização “B”. Para aprender a motivar é necessário, primeiro, descobrir o quê motiva, quais os fatores que levariam os colaboradores a se esforçarem no alcance das metas, tendo em mente todas as suas diferenças (ROBBINS 1999).

É por isso que se torna importante à organização e aos seus administradores saber quais os principais fatores motivacionais que ela pode controlar, para motivar efetivamente todos os colaboradores ou pelo menos um grupo específico deles.

Para isso, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema, conceituando os principais fatores motivacionais, o estudo dos métodos indicados para aferir, também, as satisfações referentes a esses fatores. E por fim a apresentação do resultado das análises e as recomendações.

2. Referencial teórico

O surgimento da administração científica de Taylor e os princípios da produção em massa de Ford fizeram com que se começasse a pensar no ser humano, mesmo de uma forma ainda distorcida como no caso de Taylor com sua preocupação exclusiva no salário como meio de motivação humana e sua supersimplificação do homem-econômico. Ambos se preocupavam muito com o processo, porém surgiam as primeiras ideias de que através do homem poder-se-ia aumentar a eficiência da produção (MAXIMIANO, 2005).

Para Robbins e Coulter (1998), foi a partir dos estudos de Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, Elton Mayo, Dale Carnegie, Abraham Maslow e Douglas McGregor que a abordagem humana surgiu. Entre eles os que mais se destacaram foram Mayo – com seus estudos de Hawthorne, onde se concluiu que normas sociais eram os principais determinantes do comportamento individual do trabalho, isto é, o dinheiro era um fator menos importante na determinação do resultado do que os sentimentos do grupo – e os participantes do movimento das relações humanas: Carnegie, Maslow e McGregor, os quais eram partidários de um inabalável otimismo quanto à capacidade das pessoas.

Para Maximiano (2005), as organizações são formadas por sistemas sociais e sistemas técnicos. Os sistemas sociais são as pessoas, suas necessidades, sentimentos e atitudes e também seus comportamentos como integrantes de grupo. Já o sistema técnico é formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico.

A área da administração responsável por tratar do sistema social era chamada de Recursos Humanos (RH), com o objetivo de harmonizar os interesses da organização com os interesses individuais. Conforme o tempo passou, o RH ganhou maior importância nas organizações e

passou-se a chamar Gestão de Pessoas (GP). Entre suas principais funções temos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, relações com os empregados e manutenção, essa última tem por finalidade atrair, manter e motivar os empregados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.1 Motivação

Para Maximiano (2005), a motivação é a energia ou força interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Ela possui três propriedades: Direção – o objetivo principal do comportamento; Intensidade – a magnitude da motivação ou o esforço aplicado; Permanência – duração da motivação.

Segundo Dubrin (2003, p. 110),

motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

Para Robbins (1999), motivação no trabalho é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais.

A grande maioria dos autores trata a motivação como um processo de satisfação de necessidades. Quando uma necessidade está insatisfeita ela cria um estado de tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Estes impulsos geram um comportamento para certos objetivos que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. (ROBBINS, 1999).

A seguir serão comentadas as principais teorias motivacionais, utilizadas no embasamento para a aplicação e os resultados desta pesquisa.

Através dos estudos de Hawthorne desenvolvido por Mayo, surgiram investigações que evidenciaram a relevância dos pequenos grupos formais e informais que surgem nas organizações e afetam a motivação e a produtividade dos empregados. Foi a partir desses estudos que surgiu o movimento das relações humanas. Mayo concluiu que a participação e o relacionamento social nas organizações afetam de maneira considerável a motivação dos empregados, relegando o motivo financeiro ao segundo plano e enfatizando a motivação psicossocial como o fator primacial da eficácia no trabalho, chegando à conclusão de que o salário não tinha tanto poder motivacional quanto se pensava na época. (LOPES, 1980).

Para Maslow (*apud* Lopes, 1980), há um consenso que diz que todas as atitudes comportamentais das pessoas visam alcançar certos objetivos ou propósitos e que ambos giram em torno do desejo de satisfazer necessidades, isto é, uma necessidade insatisfeita seria o início do processo de motivação, desencadeando eventos que conduzem ao comportamento. Essa necessidade causaria uma tensão física ou psicológica dentro do indivíduo, forçando-o a buscar um meio para satisfazê-la. Ao atingir esse objetivo, o processo motivacional é completo. Quando as tentativas de satisfazer essas necessidades fracassam, resultando em frustração, o indivíduo envolve-se em comportamentos construtivos de natureza positiva e adaptativa ou comportamentos defensivos que frequentemente resultam em efeitos negativos. Seja qual for o caso, o indivíduo retorna à próxima necessidade insatisfeita emergente.

Maslow dividia as necessidades humanas em cinco, sendo que quando uma é satisfeita, não mais provoca motivação para novos esforços, isto é, ela deixa de ser motivadora, e a próxima passa a ser o fator motivador. Portanto, as organizações precisam descobrir novos incentivos caso desejem assegurar permanente motivação de seu pessoal. O que é relevante na teoria desse autor é o conceito da hierarquia de necessidades, ou seja, uma vez satisfeita uma necessidade ela não mais serve como motivação. (MAXIMIANO, 2005).



Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow (ROBBINS, 1999, p. 110).

A teoria X e Y de McGregor foi proposta após a análise de como os gerentes lidavam com seus empregados. A teoria X baseia-se no pressuposto de que o homem é preguiçoso e demagogo, por isso procurará trabalhar sempre o menos possível, evitando responsabilidades, precisando ser dirigido e controlado e motivado pelo receio de punições ou privações de recompensas. Já a teoria Y afirma exatamente o contrário, que o homem não é passivo nem indiferente às necessidades da empresa a que pertencem, mas que nele encontra-se motivação, potencial para desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidades e a disposição de orientar seu comportamento em direção aos objetivos da empresa. (ROBBINS, 1999).

Já para Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2004) havia os fatores higiênicos – relacionados com as condições do ambiente de trabalho – e os fatores motivacionais, que têm a ver com um sistema de necessidades relacionadas com o crescimento pessoal, possibilidade de exercer habilidades ou desenvolver aptidões. Herzberg, citado por Robbins (1999), acreditava que o oposto de satisfação não é insatisfação como tradicionalmente se acreditava, mas que os fatores higiênicos evitam a insatisfação dos empregados, porém não garantem motivações positivas, estas últimas são encontradas nos fatores motivacionais, isto é, nas oportunidades para pleno desenvolvimento de todas as potencialidades inerentes ao ser humano na situação de trabalho conforme mostra a figura seguinte:



Figura 2: Visões contrastantes da satisfação e da insatisfação (ROBBINS, 1999, p. 112).

Para Alderfer, também citado por Robbins (1999), as cinco necessidades elencadas por Maslow resumem-se em três: existência, as necessidades fisiológicas e de segurança; relacionamento, as necessidades sociais e a parte externa da estima; e crescimento, as necessidades internas de estima e autorrealização. Alderfer também propôs que, diferente da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode estar ocorrendo ao mesmo tempo, e que se uma necessidade de ordem elevada não é satisfeita, a motivação para satisfazer uma de ordem inferior aumenta.

McClelland (*apud* MAXIMIANO, 2004) propôs uma teoria que divide as pessoas em três grupos baseados em três necessidades: realização, filiação e poder. As pessoas com necessidade de realização são motivadas por atividades com riscos moderados, não muito fácil nem muito difícil, precisam de *feedback* e dão mais importância à realização do que às recompensas. Já pessoas com necessidades de filiação dão mais valor no relacionamento interpessoal e no contato com outras pessoas no ambiente de trabalho do que às tarefas e recompensas. Por último, as pessoas com necessidades de poder procuram cargos que lhe permitam influenciar e controlar outras pessoas, elas normalmente não se importam com a parte social e preferem possuir poder a realizar atividades e obter recompensas.

“O ponto central da teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos” (MAXIMIANO, 2004, p. 264). Para Robbins (1999) a teoria da equidade é uma análise comparativa por parte dos funcionários sobre os insumos e os resultados obtidos por eles. Quando percebe que há equidade, o funcionário fica satisfeito. Quando percebem uma injustiça (falta de equidade) é criada uma tensão e o funcionário pode fazer uma das seis seguintes escolhas para chegar ao que eles percebem como justiça: mudar o esforço exercido (deixar de ser pontual); mudar os resultados produzidos (aumentar a quantidade de peças produzidas, mas diminuir a qualidade); distorcer percepções de si mesmo (pensar que está trabalhando mais do que devia); distorcer percepções de outros (pensar que um colega tem um cargo que não requer tantas qualificações como o seu); escolher uma referência diferente (pensar em um colega em situação inferior); e abandonar a atual situação (deixar o emprego). Para Dubrin (2003), a teoria da equidade tem muita relevância, principalmente com relação ao salário, e todas as organizações devem propiciar um pagamento equitativo.

Historicamente, os teóricos da motivação acreditavam que a motivação intrínseca (como trabalho interessante) não era influenciada pela extrínseca (como pagamento), porém a teoria da avaliação cognitiva proposta no final dos anos 60 diz que além de influenciar, as recompensas extrínsecas ainda reduzem a motivação intrínseca. Embora esta teoria seja sustentada por vários estudos, ela também é muito atacada principalmente com relação às metodologias e interpretações utilizadas. Para Robbins (1999, p. 114),

a interdependência de recompensas extrínsecas e intrínsecas é um fenômeno real, contudo, seu impacto na motivação do empregado no trabalho, em contraste com a motivação em geral, pode ser consideravelmente menor do que se pensava originalmente.

Para Dubrin (2003, p. 119), “meta é o que uma pessoa tenta realizar” e “o estabelecimento de metas é aceito amplamente por gerentes como um meio de melhorar e manter o desempenho”. A teoria da determinação de metas é baseada em centenas de estudos que sugeriram que para obter um desempenho melhorado dos funcionários as metas deveriam ser: específicas como “aumente a produção em 5% ao mês” ao invés de metas generalizadas do tipo “faça o melhor que puder”; difíceis, porém realistas; aceitas pelas pessoas, essa aceitação pode ser maior se os próprios funcionários participarem da determinação de suas próprias metas; de curto prazo; usadas para avaliar o desempenho de quão bem os funcionários atingiram seus objetivos; vinculadas ao *feedback* (quão bem uma pessoa está se saindo para atingi-las); para um grupo, metas individuais combinadas com um grupo de pessoas são mais eficazes que somente metas individuais ou de grupo; vinculadas a recompensas pelo seu alcance, é o princípio mais importante da determinação de metas porque está relacionado com outras teorias como, por exemplo, a teoria da expectativa.

A teoria do reforço diz que “qualquer consequência que, imediatamente, se siga a uma resposta aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido” (ROBBINS, 1999, p. 116). Para Maximiano (2005, p. 262) “Como o comportamento produz o efeito desejado, a

pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade”. Dubrin (2003, p. 121) expõe que “as pessoas aprendem a repetir os comportamentos que lhes trazem resultados prazerosos e evitam os comportamentos que levam a resultados desagradáveis”. Portanto, a teoria do reforço propõe que através de reforços positivos e negativos (punição) encontram-se meios de controlar o comportamento. Para Robbins (1999), a teoria do reforço não é, estritamente falando, uma teoria motivacional, já que ela não se preocupa em como o comportamento se inicia, porém é um instrumento poderoso para analisar o que controla o comportamento, por isso é geralmente considerada em discussões sobre motivação.

Robbins (1999, p. 118) conta que “atualmente uma das explicações mais amplamente aceitas é a teoria da expectativa de Victor Vroom, pois a maioria das evidências da pesquisa sustenta a teoria”. Para Vroom (*apud* Maximiano, 2004), o esforço empregado em qualquer atividade depende do resultado que se deseja atingir e às recompensas desse resultado. Robbins complementa que (1999) essa teoria enfoca três relações, por exemplo, um empregado estará motivado a aplicar um grande esforço para realizar uma tarefa quando: esse esforço trouxer uma boa avaliação de desempenho; essa boa avaliação de desempenho trouxer recompensas organizacionais; e essas recompensas fizerem parte das metas pessoais do empregado.

Robbins (1999) adverte que se deve tomar cuidado ao estudar essas teorias e querer aplicá-las no ambiente de trabalho, pois quase todas são limitadas pela cultura. A maior parte delas foi desenvolvida nos Estados Unidos por americanos e sobre americanos. Outro ponto importante é que elas focam empresas privadas e a pesquisa foi realizada numa cooperativa. Porém também não se pode supor que não há nenhuma consistência intercultural. Por exemplo, de acordo com estudos realizados, um trabalho interessante é o desejo de trabalhadores por todas as partes do mundo. Também não há uma teoria correta que faça com que as outras sejam rejeitadas. Muitas teorias são sustentadas por vários estudos, porém isso não implica que se descartem as outras. O mais correto a dizer é que todas as teorias são complementares entre si.

2.3 Cooperativismo

O cooperativismo nasceu em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester, Inglaterra. Devido à Revolução Industrial e ao capitalismo ganancioso, os trabalhadores vinham sendo submetidos a condições exploratórias. Como alternativa à exploração da classe trabalhadora e forma de sobrevivência, um grupo de 28 tecelões uniu-se para comprar itens de primeira necessidade. Cada um deles entrou no negócio com 1 Libra. Em um ano o capital da organização chegou a 180 Libras e em dez anos eles já contavam com 1400 cooperados. O sucesso dessa iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos. (BENATO, 1996).

Já o cooperativismo no Brasil surgiu em 1847 quando o médico francês Jean Maurice Faivre fundou com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. (BENATO, 1996).

A entidade que coordena as cooperativas nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional – ACI. No âmbito do continente americano essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América – OCA. A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. O Cooperativismo nos estados é representado pelas Organizações de Cooperativas Estaduais - OCE's. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Para que estes valores cheguem à prática, as cooperativas utilizam-se de linhas orientadoras definidas como princípios, são eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade. (OCB, 2013).

Para a OCB (2013), a cooperativa se fundamenta na reunião de pessoas e não de capital, visando as necessidades do grupo e não o lucro, dessa forma alcançando o sucesso com justiça e equilíbrio entre os associados. Estes, além de donos também são clientes, pois os resultados podem ser econômicos, sociais, educacionais, agregadores de qualidade de vida, de renda, ou outros conforme os objetivos. E para isso acreditam nos valores éticos da preocupação pelo seu semelhante, responsabilidade social, honestidade e transparência. As cooperativas são empresas formadas por pessoas que buscam resultados para seus associados.

Após o conhecimento da literatura sobre o tema foi realizado um estudo sobre quais os procedimentos metodológicos adequados.

3. Metodologia

A pesquisa realizada na cooperativa teve como objetivo expor e medir a satisfação dos principais fatores motivacionais dos associados para que possam ser tomadas providências em busca de possíveis melhorias. Para isso foram analisados os principais métodos.

Gil (1995) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Como o principal objetivo é expor os fatores motivacionais e agrupar os resultados pelas semelhanças entre as fontes, isto é, “descrever as características de determinada população estabelecendo relações entre as variáveis” (GIL, 1995, p. 45), a abordagem predominante é a descritiva, pois para Gil (1995, p. 45) “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Mais especificamente, esta pesquisa é descritiva qualitativa. Para Richardson (1989, p. 39)

há situações que implicam estudos de conotação qualitativa, como situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, **motivações**, expectativas, valores, etc. (grifo meu).

No entanto, embora esta seja uma pesquisa qualitativa, ela também pode ser definida, segundo Richardson (1989), ao menos em parte, quantitativa, pois muitos dados qualitativos podem ser transformados em elementos quantificáveis; como identificar com que intensidade uma atitude, conceito ou opinião se manifesta. Nesta pesquisa a quantificação será por meio de estatística descritiva, isto é, utilização de gráficos e tabelas.

Para medir a intensidade dos fatores motivacionais e as satisfações dos cooperados foi utilizada a escala Likert de quatro pontos, geralmente usada para medir atitudes e percepções. Essa escala exige que os pesquisados assinalem o grau de concordância com cada uma das afirmações apresentadas. Ela é geralmente dividida em cinco pontos: concordo totalmente; concordo em parte; indiferente; discordo em parte; e discordo totalmente; porém para esta pesquisa foram usados apenas quatro, sendo excluída a alternativa do meio para obtenção de resultados mais específicos. Já para medir a satisfação foram usadas: totalmente satisfeito; mais satisfeito do que insatisfeito; mais insatisfeito do que satisfeito; e totalmente insatisfeito.

É muito difícil, ou até impossível, coletar informações sobre as motivações das pessoas através da observação, por isso utilizam-se geralmente métodos de entrevista e questionário. (SELLTIZ *et al.*, 2001). Para Gil (1995, p. 124),

pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Os pontos positivos são que este método é rápido e fácil de se aplicar, não exige treinamento

do pesquisador, os pesquisados não são influenciados pelo aspecto pessoal do pesquisador e, principalmente, garante o anonimato do pesquisado, dando maior fidelidade às respostas. Os pontos negativos são que o pesquisado pode não compreender a pergunta, não há garantias que o questionário seja devolvido corretamente preenchido e envolve, geralmente, poucas perguntas, pois é sabido que questionários extensos costumam não serem respondidos. (GIL, 1995). O questionário foi elaborado, em sua maioria, com questões fechadas, o que permite uma análise quantitativa dos dados, já que as respostas são padronizadas. Para Lodi (1974) citado por Marconi e Lakatos (1996, p. 85)

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”.

O questionário foi dividido em quatro partes: perfil do entrevistado; fatores motivacionais latentes; satisfação com os fatores motivacionais; e perguntas abertas. Na elaboração das questões buscou-se criar um questionário completo que englobasse grande parte das teorias motivacionais e também compacto e simples para não fadigar os pesquisados ou desmotivá-los a responder com fidelidade.

Buscou-se aplicar o questionário a todos os cooperados, portanto não houve definição de amostra.

4. Estudo prático

4.1 COOTRAN

A pesquisa foi realizada na Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Jaguariaíva e Região (COOTRAN) e contou com o apoio do seu diretor-presidente Elio José Delgado para o levantamento dos dados necessários.

A COOTRAN teve início em 2000 com uma ideia: independência dos caminhoneiros autônomos das empresas transportadoras. As empresas que necessitam dos serviços de transporte não trabalham diretamente com os chamados autônomos, para isso é necessário um intermediário. No caso dos transportadores, esse intermédio é realizado por uma empresa transportadora com objetivos claros: o lucro, o qual pode ser gerado em maior parte de duas fontes: ou da empresa contratante do serviço, ou do caminhoneiro realizador do serviço. Como quem realiza o serviço é uma pessoa física com um caminhão, ele acaba sendo prejudicado nas negociações, isto é, o repasse da transportadora não chega a um nível capaz de satisfazer o trabalhador autônomo. Para encontrar um meio de melhorar suas situações foi contratada uma consultoria, cuja recomendação foi iniciar uma cooperativa.

A COOTRAN foi fundada com os objetivos de promover o estímulo, o desenvolvimento e a defesa das atividades econômicas dos associados, isso é feito através da gestão dos contratos de cargas e da centralização das compras. Além de obtenção de planos de saúde, seguros etc.

Na assembleia de constituição, em novembro de 2000, contavam com 24 cooperados. E as atividades começaram em março de 2001, inicialmente apenas para a fábrica de papel imprensa Norske Skog Pisa. Em 2003 a COOTRAN obteve mais um cliente: a Placas do Paraná, empresa responsável pela fabricação de painéis de fibra de média densidade (MDF), a qual foi adquirida em 2005 pela Arauco do Brasil. Ainda neste mesmo ano a COOTRAN afiliou-se ao Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), onde firmaram um contrato de gestão para acompanhamento dos resultados da empresa. No ano seguinte houve a adesão da Batávia, responsável pela produção de lácteos e frios, e da Esdeva Indústria Gráfica, à lista de clientes. A COOTRAN conta ainda com vários outros clientes, porém os mencionados são os principais.

Em 2007, a COOTRAN conseguiu a certificação ISO 9000, conjunto de normas para um modelo de gestão da qualidade. E ano após ano, o número de cooperados aumentou, chegando a contar com 57 cooperados na data de realização da pesquisa. Sendo 51 homens e 6 mulheres. A partir do crescimento da cooperativa surgiram certas insatisfações, por isso a necessidade de identificar os fatores motivacionais dos cooperados.

4.1 Análise dos resultados

A maioria dos colaboradores são caminhoneiros, quase nunca estão na cidade, por isso a aplicação dos questionários ocorreu de forma indireta a todos os associados, destes, 24 o devolveram respondido. Os fatores estão descritos como números de 1 a 13 da seguinte maneira:

1. Saber que eu e meus companheiros somos tratados iguais;
2. A correta remuneração pelo trabalho;
3. Relações sociais e amizades que encontro;
4. O trabalho em si;
5. Ter metas a serem atingidas;
6. Sentir-me responsável pelos resultados e ser valorizado pela cooperativa;
7. Participar das decisões;
8. Saber exatamente como está a cooperativa e o que vem acontecendo com ela;
9. O bom relacionamento entre os cooperados;
10. Melhorar a imagem da cooperativa;
11. Satisfazer o cliente;
12. Atender às minhas expectativas;
13. Total (usado apenas para a satisfação).

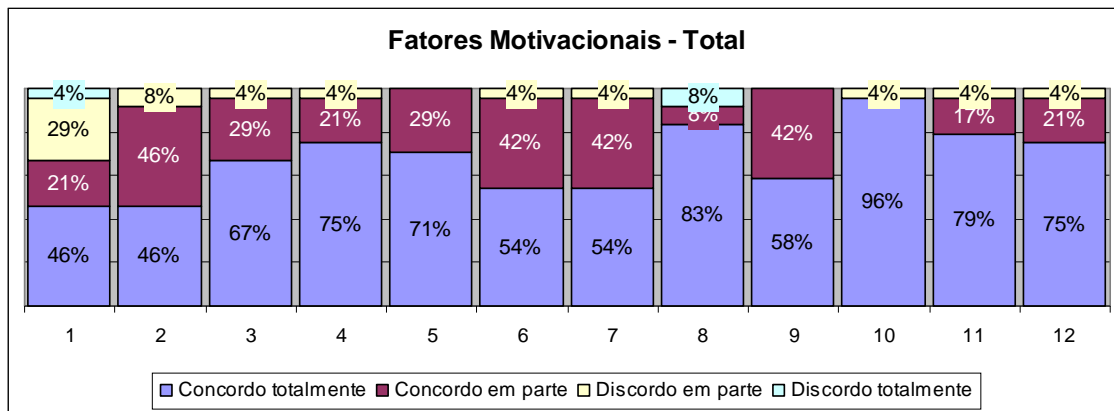


Gráfico1: Fatores Motivacionais

Observa-se que o que mais motiva os cooperados é o fator 10, melhorar a imagem da cooperativa, com 96% de concordância total, outro fator interessante é o 8, saber exatamente como está a cooperativa e o que vem acontecendo com ela (transparência), com 83% de concordância total. Isso fica claro e faz mais sentido ao lembrar que se trata de uma cooperativa, onde todos são os donos da empresa. Mostra que todos querem ter orgulho da imagem de sua empresa e também saber como ela está, apoiando a crença nos valores éticos citados no levantamento bibliográfico.

Outro fator a mencionar é o número 5 (metas), o qual não teve nenhum ponto de discordância, apoiando a teoria de determinação de metas. Com praticamente o mesmo grau de concordância aparecem os fatores 4 (trabalho em si), 11 (satisfazer o cliente) e 12 (cumprir às

próprias expectativas), com 75%, 79% e 75% de concordância total respectivamente. Isso mostra que os cooperados gostam muito do que fazem e procuram sempre satisfazer os seus clientes, essa necessidade de realização é citada por McClelland (*apud* Maximiano, 2004) como presente nas pessoas que necessitam de *feedback* para satisfazer suas motivações. Outra teoria que se aplica aqui é a teoria da expectativa de Vroom citado por Robbins (1999), onde o comportamento das pessoas é voltado às possíveis recompensas que atendam às próprias expectativas.

Os fatores 2 (remuneração), 6 (responsabilidade e valorização) e 7 (participação nas decisões) não tiveram um alto grau de concordância total, com 46%, 54% e 54%, respectivamente. O que mostra uma conexão que nega a teoria X e Y de McGregor, pois o fato de haver pouca concordância com o fator 2 (remuneração) apóia a Teoria Y, enquanto que pouca concordância com os fatores 6 e 7 apóiam a Teoria X. (ROBBINS, 1999).

O fator 1 (igualdade) mostra, na verdade, uma falha nos resultados, pois aponta que ele não é um dos fatores motivacionais da COOTRAN. O problema foi que a maioria dos pesquisados respondeu a essa questão como se fosse uma pesquisa de satisfação. Isso será melhor compreendido através do próximo gráfico:

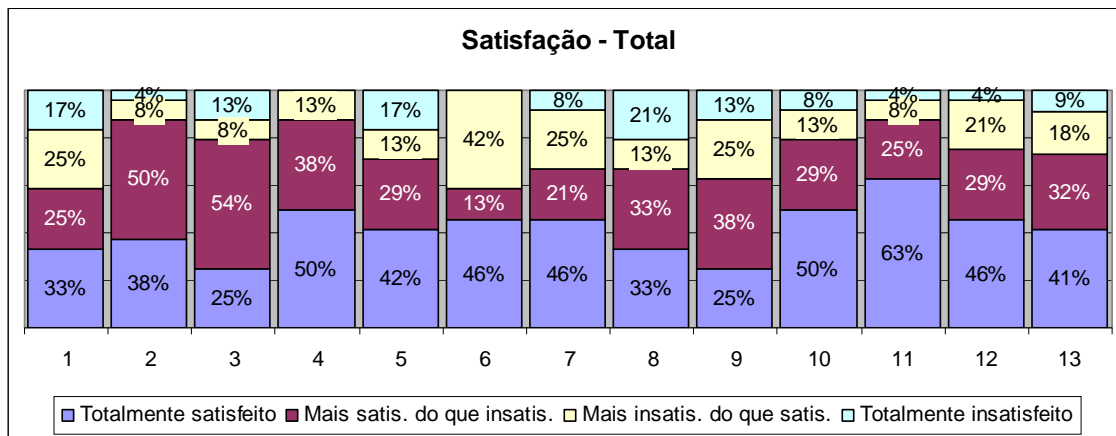


Gráfico2: Satisfação

Observa-se que os cooperados estão mais satisfeitos com os fatores 2 (remuneração), 4 (trabalho) e 11 (satisfazer o cliente), ambos com 88% de satisfação predominante. Isso, segundo a teoria de McClelland, demonstra mais uma vez que os cooperados fazem parte do perfil dos que tem necessidade de realização e estão satisfeitos com ela, porém necessitam de *feedback*.

Os fatores 1 (igualdade) e 6 (valorização) são os que apresentam as maiores insatisfações com 42%, seguidos pelo fator 9 (bom relacionamento) com 38% de insatisfação com apenas 25% de cooperados totalmente satisfeitos. Aqui é compreendida a confusão dos pesquisados quanto ao primeiro fator, pois eles estão extremamente insatisfeitos e desmotivados quanto a serem tratados igualmente. A teoria da equidade é extremamente relevante nesse caso, pois se continuarem a perceber injustiças, os cooperados poderão ter o comportamento conforme as seis escolhas descritas no referencial teórico.

Recomendou-se realizar pesquisas regularmente com a população e os clientes da COOTRAN, onde tenha como foco central a imagem da cooperativa, e apresentar os resultados aos colaboradores, isso trará maior satisfação aos cooperados quanto a esse fator. Além disso, é importante proporcionar mais transparência nas decisões, e exibir os métodos e justificativas utilizadas, principalmente no que tange a escolha dos destinos das cargas

transportadas, uma das maiores preocupações relatadas no espaço aberto. O uso de metas individuais e gerais são recursos importantes a se implantar, vinculado sempre aos resultados e de preferência com a participação dos associados. Assim, além de aumentar a motivação, também se estará diminuindo a insatisfação quanto ao fator 6. Com associados mais satisfeitos, o relacionamento entre eles poderá ser trabalhado, por exemplo com a criação de oportunidades de reunião como churrascos, prática de esportes, recreações etc. Já quanto à política de remuneração e ao trabalho exercido por eles, esta pesquisa provou ser esses os pontos fortes da cooperativa, recomendando-se que continuem com o bom trabalho exercido nesses fatores.

Após as análises e recomendações para os resultados obtidos através das perguntas fechadas, o próximo passo é a análise das perguntas abertas. Nessa parte, 70% dos cooperados expressaram suas opiniões, deram muitas idéias, mostraram suas indignações etc. Com relação ao que eles pensam que a cooperativa poderia proporcioná-los, tiveram destaque:

- Buscar maior quantidade de trabalho para realizar;
- Oferecer um convênio médico;
- Oferecer seguro geral para os caminhões;
- Peças mais baratas para reposição;
- Maior transparência nas decisões (principalmente na distribuição das cargas e na escolha dos destinos).

Metade dos associados que responderam ao espaço aberto comentou sobre essa transparência e o que eles mudariam na cooperativa se pudessem: aumentariam a união entre os cooperados.

À diretoria cabe decidir se pode ou não atender as requisições dos cooperados, principalmente com relação ao convênio e ao seguro. Já para a transparência e a união entre os cooperados são válidas as recomendações anteriores.

5. Considerações finais

A motivação é um processo complexo, ela varia muito, não só de pessoa para pessoa, ou de organização para organização, mas como também de tempos em tempos, isto é, algo que motiva alguém agora, pode já não motivar mais daqui a seis meses; seja porque essa necessidade já foi satisfeita ou seja porque uma necessidade mais importante que estava satisfeita antes não está mais. Muitos fatores podem exercer motivação nos colaboradores, porém o que foi constatado por esta pesquisa é que certos valores do cooperativismo não estão satisfazendo aos associados. Como foi visto, as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Portanto, é fundamental prezar-se às recomendações anteriores.

Foram com base nos valores do cooperativismo e com o apoio dos levantamentos teóricos que esta pesquisa foi planejada, realizada e sustentada. Os objetivos eram expor os principais fatores motivacionais dos cooperados e descobrir com quais fatores eles estão mais ou menos satisfeitos. Portanto, a pesquisa atingiu seus objetivos.

Segundo o diretor da COOTRAN, os resultados confirmaram algumas suspeitas da diretoria, como é o caso das insatisfações dos cooperados com relação ao bom relacionamento dos mesmos e a equidade no momento das decisões. O que aparece de novo é que boa parte dessas insatisfações é proveniente da falta de exposição dos critérios utilizados para a distribuição das cargas. Para essas dificuldades recomenda-se procurar ter mais transparência nas decisões tomadas, e deixar explícito os métodos utilizados para a tomada de decisão.

Quanto aos fatores que mais motivam os cooperados estão a transparência, já discutida anteriormente, e o estabelecimento de metas. Metas são importantes não só para aumentar a motivação dos cooperados, mas também é através dela que se pode dar *feedback* aos cooperados e diminuir a insatisfação quanto à valorização de seu serviço pela cooperativa.

Os resultados mostraram também que os associados não se motivam tanto pela remuneração e que estão satisfeitos com a mesma. Mostrando o que vários autores definem como motivação, vontade de empregar esforço até que o estado de tensão acabe, sendo que assim que essa necessidade é satisfeita, ela não age mais como um importante fator motivacional.

A maioria dos membros gosta muito do que faz. E desejam melhorar a imagem da cooperativa, e é nesse ponto que a cooperativa mostra o seu diferencial, porque por mais insatisfeitos que os cooperados estejam com certos aspectos, eles estão realmente motivados em fazer da imagem da cooperativa uma referência para a sociedade.

Referências

- BENATO, J. V. A. **O ABC do Cooperativismo**. 3. ed. São Paulo: I.C.A., 1996.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LOPES, T. V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras** [homepage na Internet]. Brasília. Disponível em: <http://www.ocb.org.br> Acesso em 12 de setembro de 2013.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cristina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais: Volume 2 – Medidas na Pesquisa Social**. Tradução de Maria Marta Hübner D'Oliveira; Miriam Marinotti Del Rey. 1. reimpressão. São Paulo: E.P.U., 2001.
-