

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ANA CAROLINA ARANTES PIRES

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA: UM
ENFOQUE NO TELEMARKETING**

UBERLÂNDIA
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ANA CAROLINA ARANTES PIRES

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA: UM
ENFOQUE NO TELEMARKETING**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para obtenção ao título de Bacharel.

Orientador Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos.

UBERLÂNDIA
2019

1.0 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade no mercado tem levado as organizações a buscarem formas de se destacar em relação as suas concorrentes. Essa característica é presente em muitos setores, sendo desenvolvidas relevantes práticas pelas empresas para reter seus clientes, fornecedores e funcionários.

A relação com esses agentes é destacada principalmente quando se fala dos funcionários de telemarketing, visto se estes se tratarem de indivíduos internos as organizações, responsáveis pelo direcionamento e aplicação das estratégias empresariais (ROBBINS, 2003).

A partir desse contexto, o termo motivação é colocado em foco, sendo discutido em vários âmbitos organizacionais, visto o sucesso de tal obtenção ser um desejo de muitos empresários frente as suas equipes.

Todavia a não contextualização sobre uma definição exata sobre motivação, bem como o emprego de uma prática padronizada, faz com que muitos líderes acreditem que isso não deva ser aplicado no ambiente organizacional.

Autores como Kovach (1997), justificam que o não emprego de práticas motivacionais em um ambiente de trabalho é fator diretamente associado a um aumento de custos, além de estar relacionado a outros pontos de redução de resultados, como por exemplo, o absenteísmo, atrasos excessivos e até mesmo acidentes de trabalho. Sendo assim, a não aplicabilidade de motivação dentro das empresas está associada a fatores que causam redução de resultados as organizações, e também contribui para a não satisfação de seus principais agentes, que corresponde aos seus funcionários.

Desse modo, a valorização e o emprego da motivação dentro do ambiente organizacional vêm sendo alvo de grandes investimentos das empresas, sendo a área de Recursos Humanos um departamento responsável em não só acompanhar os processos salariais dos funcionários, mas também de realizar um acompanhamento do profissional de trabalho, junto ao seu respectivo líder (BERGAMINI, 1998).

O emprego dessas ações, associado a uma compreensão dos gestores sobre as respectivas diferenças dos seus funcionários, é fator inicial para que estes consigam se sentir parte da organização e a partir disso consigam se tornar representantes das empresas e não mais somente uma função em um quadro de funcionários (MACHADO; BIANCHI, 2008).

Todo o contexto acima apresentado é presente na rotina dos operadores de telemarketing, responsáveis por realizar o atendimento das principais reclamações/solicitações dos clientes. Segundo Quinteiro (2005), o operador de telemarketing é um profissional que sofre grandes desgastes relativos à sua voz, audição e também no que se refere às questões emocionais. Isso porque esses profissionais estão sujeitos a problemas de um grande número de pessoas, que por vezes estão realizando um atendimento para solicitar uma reclamação ou para apontamentos de críticas sobre a prestação de um produto/serviço.

Além disso, esses profissionais, seja qual for a sua modalidade de atuação, são expostos a doenças ocupacionais, devido às pressões ao cumprimento das metas de atendimento, sejam elas referentes ao tempo médio de ligação ou indicadores referentes a vendas (MONTORO, 1998).

Desse modo a relevância da atuação dos gestores em identificar os fatores que contribuem para a diminuição do estresse e a ativação de práticas motivacionais nesse ambiente de trabalho se torna fundamental, visando não só para reduzir essas problemáticas, mas também para articular que os gestores conheçam as particularidades de seus funcionários e venha a trabalhar diante tais características.

A partir desse contexto, o objetivo do presente estudo é caracterizado em analisar os fatores motivacionais presentes em uma empresa de cobrança, junto aos seus operadores de telemarketing.

A importância do estudo é justificada pelo entendimento de como ocorre o desenvolvimento dos aspectos motivacionais entre os operadores de telemarketing e os seus respectivos gestores. Tal estudo também pretende contribuir para intensificar a relação entre os gestores e operadores de telemarketing, revelando quais são os verdadeiros motivos que inspiram estes profissionais de relacionamento a permanecer nas empresas.

Além disso, a pesquisa apresenta relevância por ser o estudo de um constructo, muitas vezes ignorado pelos gestores e suas respectivas empresas, que é o fator motivacional segundo a perspectiva dos funcionários e não somente em consonância com as normas e direcionamentos das organizações e seus respectivos líderes.

Com isso, espera-se que as informações e conclusões apresentadas nessa pesquisa possam auxiliar a empresa analisada a formular estratégias que englobem as considerações destacadas por este estudo, evitando custos a organização e

principalmente reduzindo o desgaste do relacionamento entre gestores e seus respectivos subordinados.

Assim ao se desenvolver o estudo, buscou-se disponibilizar que outros gestores de telemarketing tenham acesso ao material e fiquem instigados a descobrir quais os verdadeiros fatores que fazem seus funcionários pertencer a empresa.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção será dividida entre três partes. A primeira delas será relativa à motivação, sendo abordados os principais conceitos sobre o tema, as considerações da literatura sobre esse constructo e o seu respectivo processo. Na segunda parte será apresentada uma síntese das teorias ligadas à motivação, enquanto na última seção foi abordado o tema telemarketing, destacando as principais definições sobre essa função e os respectivos desafios desses profissionais.

2.1 Motivação

A busca das organizações em obter vantagem competitiva e se destacar em seus setores de atuação, está diretamente associada ao desempenho de seus funcionários em cumprir os seus objetivos estratégicos. Segundo Vilela e Assunção (2014), esse papel na parte dos funcionários, em maioria os casos, é apresentado de modo privado e sem direito de discussão. Isso porque a relação sobre como o trabalho será desenvolvido já é apresentada aos funcionários sem antes identificar as necessidades e particularidades de cada profissional. A partir disso, sentimentos de insatisfação e inutilidade são apresentados no início do relacionamento dos colaboradores com a empresa, prejudicando o alcance dos seus objetivos organizacionais (VILELA; ASSUNÇÃO, 2014).

Desde os primórdios da antiguidade sempre existiu a preocupação de conhecer os motivos e as razões das pessoas realizarem uma atividade. Para Maslow (1968), os fatores que impulsionam alguém desenvolver uma ação ou deixar de realizá-la, está diretamente associado à chamada hierarquia de necessidades. Respectiva hierarquia apresenta uma série de agrupamento de fatores, colocados como primordiais desde ao atendimento das necessidades básicas dos indivíduos, até a obtenção de fatores mais elevados, como *status* ou reconhecimento.

Conforme apresentado por Chiavenato (2004), a motivação pode ser entendida como um fator interno de cada profissional, devendo esta obter uma atenção especial dos gestores

para a consolidação de um relacionamento positivo e em conferência com os parâmetros de uma empresa. Segundo o autor a motivação é o fator chave para que os funcionários realizem suas atividades com satisfação e se sintam realizados com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004).

Consoante com as perspectivas de Murray (1986), a motivação representa o desejo não consciente de um indivíduo em conseguir algo, seja uma promoção no trabalho ou até mesmo a troca de automóvel para um modelo mais recente.

Associado a essa definição Bergamini (1997), destaca que a motivação é uma característica pessoal de cada indivíduo, sendo que uma ação que motiva uma pessoa pode não necessariamente estar associada à motivação de outra. Isso destaca que os gestores devem estar atentos para identificar as particularidades de cada profissional e desse modo formular estratégias que visam compreender as motivações de seus funcionários.

Em desacordo a essa definição Robbins (2002), apresenta que o importante para se compreender a motivação dos funcionários é justamente entender que isso não corresponde a uma característica de cada indivíduo, e sim uma particularidade, que alguns podem vir a apresentar e outros não.

A partir dessa perspectiva Robbins (2002), define motivação como sendo um processo encarregado de estimular e direcionar indivíduos para alcançar um objetivo, não sendo algo considerado como ativo em todos os seres humanos, mas sim uma particularidade existente em determinadas pessoas.

Para Pinder (1998, p. 11) a motivação pode ser compreendida como:

[...] um conjunto de energias que se originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração (PINDER, 1998, p. 11).

Já segundo Gil (2001, p. 202), motivação corresponde:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas (GIL, 2001, p. 202).

Corroborando a definição apresentada por Robbins (2002) autores como Chiavenato (2004), destaca que a motivação pode ser considerada como instrumento de medida de esforço dos indivíduos, revelando o quanto uma pessoa pode estar focada para conquistar seus objetivos, sendo esse um fator que pode variar de indivíduo para indivíduo.

Ao analisar a motivação em suas diferentes visões da literatura é possível destacar o conceito como sendo um conjunto de energias, que se originam tanto no comportamento interno quanto no comportamento externo dos indivíduos, de forma que esse comportamento pode ser despertado e iniciado no trabalho, determinando a sua direção, sua forma, sua intensidade e sua duração ((PINDER, 1998).

Em consonância com as definições apresentadas acima Fiorelli (2004), destaca que a motivação corresponde a uma força, que pode impulsionar as pessoas a conquistar seus objetivos, sejam eles ligados ao trabalho ou relativo à vida pessoal.

Após identificar os conceitos de motivação e entender o que esse constructo representa entre vários autores, é preciso destacar que o processo para motivar não ocorre de um modo padronizado a todos os funcionários. Segundo Martinez (2009), essa atividade corresponde inicialmente a uma compreensão sobre cada tipo de pessoa, considerando que cada agente pode agir de um modo específico, variando isso em consenso com a necessidade de cada indivíduo.

Bergamini (1998), destaca que o início de qualquer processo relativo à motivação deve sempre ser pautado em considerar as diversidades entre as pessoas. Determinadas diferenças se referem a todas as particularidades do indivíduo, sejam elas relativas à sua cultura ou não. Segundo o autor é a partir dessa compreensão das diferenças de cada indivíduo, que um gestor começa a compreender o principal ponto para prosseguir o comportamento motivacional de cada ser humano (BERGAMINI, 1998).

Chiavenato (2004, p. 233), aponta que o processo motivacional de um indivíduo pode ser explicado do seguinte modo:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular (CHIAVENATO, 2004, P.233).

Chiavenato (2004), ainda destaca que esse processo por vezes não é compreendido no dia a dia pelos gestores, o que influencia em uma não realização de práticas que possam vir a motivar os seus funcionários.

Todavia conforme apontado por Hersey e Blanchad (2007), as dificuldades dos gestores em programar as práticas que possam vir a refletir em melhorias de resultados aos funcionários, não podem ser pautadas pelo desconhecimento das particularidades de cada indivíduo na empresa. Ou seja, os autores afirmam que o não conhecimento dessas características e preferência de cada funcionário não impede que os gestores venham a conhecer e compreender quais são os fatores motivacionais a ser desenvolvido com seus agentes (HERSEY; BLANCHAD, 2007).

Segundo Robbins (2002), o entendimento sobre as características motivacionais dos funcionários muitas vezes é compreendido como o uso de incentivos monetários, sendo essa uma armadilha aos gestores, pois nem sempre esses recursos conseguem atender as necessidades de todos os empregados em uma organização. Além disso, essa perspectiva sobre os incentivos monetários como fatores de motivação gera altos valores para as empresas, o que para maioria das empresas justifica estar investindo na motivação de seus funcionários, quando na verdade não está investindo em fatores em consonância com as respectivas necessidades.

Kovach (1995), apresenta em seus estudos que a partir desse tipo de comportamento dos gestores, no qual o fator financeiro muitas vezes é colocado como o principal ponto de motivação, é que ocorrem as principais falhas em identificar os verdadeiros fatores motivacionais dentro de uma empresa. Segundo o autor, esse erro é associado a uma falha dos gestores em identificar as verdadeiras causas de desmotivação dentro das empresas, desviando de tal maneira a sua responsabilidade em desenvolver as atividades no campo da motivação, que por vezes são consideradas como muito complexas (KOVACH, 1995).

Autores como Robbins (2002), destacam que compreender as verdadeiras percepções que os funcionários possuem sobre os aspectos motivacionais no trabalho é o verdadeiro ponto para que o processo de motivação ocorra, evitando riscos, como por exemplo, o investimento em fatores desnecessários ou que não contribuam diretamente para a motivação dos funcionários.

Além disso, Robbins (2002), destaca que a relevância do conhecimento desses fatores motivacionais é fundamental, pois são esses funcionários que executam, administram e de fato fazem uma organização funcionar, ou seja, o não bem-estar motivacional desses indivíduos, indica a realização de tarefas de forma desmotivada, o que implica em uma obtenção de resultados negativos para essas organizações.

Segundo pesquisas de Lucas e Dal'Col'(2013), os fatores de influência na motivação de um ambiente de trabalho podem ser apresentados em dois diferentes módulos, sendo eles os higiênicos e os motivacionais, como revela o quadro 1 abaixo.

QUADRO 1- Fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho.

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Instalações físicas	Fator importante que motiva a ficar na empresa (livre para o funcionário falar)
Remuneração dos colaboradores	Realização com o trabalho
Estilo de liderança	Valorização com a empresa
Política de treinamento	Crescimento profissional
Relações interpessoais com os colegas	Satisfação em relação ao plano de carreira
Relações interpessoais com o superior direto	Progresso funcional
Liberdade para tomar iniciativas próprias	Autonomia para trabalhar do modo que gosta

FONTE: Adaptado de Lucas e Dal' Col' (2013).

Para Lucas e Dal'Col'(2013), os fatores destacados acima são relevantes em conseguir compreender as características relativas aos espaços físicos das organizações, bem como suas principais prospecções e verdadeiros motivos de um funcionário permanecer na empresa. Dessa forma, a presença do primeiro fator motivacional é classificada como aberta, para que os funcionários tenham a opção de conversar com seus gestores, passo esse destacado como relevante por esse referencial.

2.2 Teorias sobre Motivação

Conforme Chiavenato (2004), existem diversas teorias sobre o constructo de motivação, sendo abordadas nesse referencial as três consideradas como relevantes bases para o entendimento de determinado constructo, apresentadas como: a Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y e a Teoria das Expectativas.

2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

Maslow (1968), aponta essa teoria como uma das mais relevantes e atuantes dentro do campo da motivação, na qual os seres humanos possuem uma hierarquia de cinco necessidades, conforme mostra a figura 1:



FIGURA 1: Pirâmide de Maslow
FONTE: Chiavenato (2003, p.93)

Conforme apontado na figura 1, as necessidades dos indivíduos são hierarquizadas em cinco estágios, sendo eles: as necessidades básicas, que compreendem a fome, sede, sexo e demais necessidades físicas do corpo humano; as necessidades de segurança, que se referem à proteção contra danos físicos; as necessidades sociais, em referência as afeições, amizades e sentimentos de pertencer; as necessidades de estima, que representam tanto o interno, de respeito e admiração própria, quanto ao externo, referente ao reconhecimento das demais pessoas; e as necessidades de auto realização, que designam ao desenvolvimento próprio de potencial (CHIAVENATO, 2004).

Para Robbins (2002, p. 152), a motivação por essa teoria é desenvolvida:

À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade seja jamais satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação (ROBBINS, 2002, p. 152).

Ou seja, com essa teoria, para se motivar uma pessoa, é necessário saber em qual estágio da pirâmide ela se encontra, visando prospectar a sua ascensão para o estágio superior (ROBBIN, 2002).

2.2.2 Teoria X e Y

Teoria proposta por Douglas McGregor que afirma existir dois lados dos trabalhadores, que ele chamou de teorias, para o desenvolvimento das atividades dos funcionários, sendo elas: a teoria X, que afirma que os funcionários não gostam de trabalhar e a teoria Y, na qual os funcionários gostam de trabalhar e buscam as oportunidades para se desenvolver (ROBBINS, 2002).

Segundo Robbins (2002), a teoria X tem essa nomenclatura pelo estilo rigoroso e autocrático de trabalho, que corresponde às pessoas a fazerem exatamente o que as empresas esperam que elas façam por isso o termo de não gostar de trabalhar, conforme apontado por Ferreira, Pereira e Reis (2012, p. 41):

O homem apresenta-se então como um ser carente, que se esforça para satisfazer suas necessidades e garantir a sua sobrevivência através de atividades compulsórias e pouco interessantes para a sua realização pessoal. Com isso, a motivação por estímulo só funciona até certo ponto e a autoridade passa a ser fundamental para assegurar a direção e o controle dos funcionários (FEREIRA, PEREIRA, REIS, 2012, p. 41).

Ainda em conformidade com o apontado por Robbins (2002), a teoria Y apresenta um estilo democrático, no qual os funcionários buscam uma ascensão e seu trabalho é centrado em obter crescimento, por isso o uso do termo aproveitar as oportunidades. Nesse caso a integração de interesses e objetivos é base para a consecução dessa teoria.

2.2.3 Teoria das Expectativas

Para Robbins (2002, p.167), a teoria da expectativa pode ser compreendida como:

A força para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que ação trará certo como resultado, e a da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2002, p. 167).

Essa teoria determina que um funcionário seja motivado a partir do seu grau de esforço para realizar uma tarefa, quando o mesmo acredita que isso resultará em uma boa avaliação, que posteriormente pode ser evoluída a um aumento de salário ou outro benefício monetário (ROBBINS, 2002).

Desse modo, essa teoria sustenta que para se motivar uma pessoa é preciso oferecer uma recompensa atendendo a sua valência, sendo apresentado aos quais os critérios de desempenho, mas só depois oferecer a recompensa, seja qual for o seu desempenho resultado pó respectivos indivíduos (ROBBINS, 2002).

2.3 Telemarketing

O papel do telemarketing vem ganhando forças devido ao aumento da competitividade das empresas, além da expansão de critérios econômicos e administrativos. Desse modo a função do telemarketing passa a ser vista como uma estratégia que possibilita maior conforto aos consumidores, que não precisam se deslocar de suas residências ou

trabalhos para solucionar um problema ou averiguar quaisquer tipos de informação junto a uma empresa (STONE E WYMAN, 19992).

Segundo a associação Brasileira de Telesserviços (ABT), a função de telemarketing pode ser definida como:

É toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemáticas e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing, sejam elas respectivas a atendimento e resolução de problemas de clientes (ABT, 2010).

Nesse sentido é válido apresentar uma definição telemarketing, que consonante com Stone e Wyman (1992, p. 6), corresponde a:

Uma nova disciplina do marketing que utiliza a tecnologia da telecomunicação como parte de um programa de marketing bem planejado, organizado e administrado que, de forma proeminente, desenvolve vendas pessoais com o uso de contatos não pessoais (STONE E WYMAN, 1992, p. 6).

Para Santos (2007), a partir de meados de 1980 o telemarketing passa a ganhar forças no Brasil, sendo utilizado em suas mais variadas áreas, nas modalidades ativa, receptiva ou mista. O autor destaca que esse aumento foi intensificado com o surgimento da internet, que além de contar com os telefones, determinados profissionais puderam contar com outros mecanismos de interação social com os clientes, como por exemplos redes sociais ou as denominadas centrais de relacionamento (SANTOS, 2007).

Santos (2007), ainda apresenta que a função de telemarketing possui o objetivo de realizar a fidelização dos clientes das empresas, sendo suas funções muitas vezes ampliadas para além de garantir um atendimento, auxiliar como assistência técnica, retenção, pós-vendas, consulta e também como área comercial.

Segundo Montoro (1998), as modalidades de um telemarketing podem ser definidas em três, sendo elas: ativa, receptiva e mista. A modalidade ativa corresponde à quando o atendente de telemarketing entra em contato com o cliente, principalmente pelo telefone. Nesse sentido podem ser realizadas vendas, cobrança ou mesmo um acompanhamento para a resolução de problemas.

A modalidade receptiva compreende quando a empresa recebe a ligação do cliente. Na maioria das vezes essas ligações são direcionadas ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), e nela ocorre a resolução de problemas bem como o fornecimento de informações, em consonância com a demanda dos consumidores (MONTORO, 1998).

Já na modalidade mista, ocorre com a junção das duas funções apresentadas anteriormente (ativa e receptiva), sendo papel do telemarketing realizar tanto as demandas de

ligação aos clientes, para vendas, cobranças e resolução de problemas, quanto às de receber as reclamações e nesse sentido buscar solucionar os problemas para o cliente. É válido apresentar que esse tipo de telemarketing misto está cada vez menor, sendo essas modalidades muitas vezes trabalhadas de modo separado dentro das organizações (MONTORO, 1998).

Nesse sentido é relevante reforçar que qualquer que seja a modalidade atuante de um telemarketing, suas funções são pautadas em fornecer um serviço de qualidade referente ao que o cliente está solicitando, conforme apontado por Montoro (1998).

3.0 METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, método qualitativo / quantitativo, sendo aplicado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, junto à amostra selecionada.

A aplicabilidade do estudo de caso é explicada por Yin (2001, p. 19), ao indicar que o estudo de caso:

Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.19).

A abordagem é classificada como qualitativa, pois o pesquisador desenvolve alegações de conhecimento, com base nos significados múltiplos das experiências individuais e significados social e historicamente construídos (CRESWELL, 2007).

Além disso, é qualitativa, pois conforme explica Godoy (1995, p.58):

Não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo (GODOY, 1995, p.58).

O estudo também pode ser considerado como quantitativo, pois foram utilizadas técnicas estatísticas, visando quantificar as respostas dos questionários, traduzindo em números as opiniões e informações classificadas pelos respondentes (GIL, 2008).

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois o material a ser construído pode ser utilizado como base para descrição e comparação de percepções de dois grupos de agentes de

uma mesma organização, no caso os gestores e seus respectivos operadores de telemarketing (GIL, 2008).

A escolha sob determinado tipo de pesquisa foi realizada visando obter a maior veracidade possível quanto às percepções dos agentes, referente aos fatores motivacionais, diante os operadores de telemarketing.

3.2 Participantes

A pesquisa foi realizada em uma empresa de cobranças em Uberlândia - Minas Gerais, sendo convidados a participar do estudo dois monitores de qualidade, um líder de equipe, um analista, um gestor e 25 operadores de telemarketing, classificados na modalidade ativa e receptiva. O critério de participação foi classificado para os gestores que estivessem à frente de equipes com mais de 10 operadores de telemarketing. Já em relação aos próprios operadores de telemarketing, foi optado pela escolha de funcionários com mais de um ano na empresa analisada.

Para a companhia escolhida foi garantida o anonimato, junto a não apresentação de nomes dos entrevistados, sendo a organização nomeada de empresa X nessa pesquisa, enquanto os entrevistados serão denominados de E n° do seu formulário preenchido.

3.3 Coleta e análise de dados

Visando garantir a autenticidade das informações fornecidas pelos participantes, foi elaborado um questionário misto, contendo perguntas abertas e fechadas, vide a classificação da escala *likert*, na qual os respondentes concordam ou não com afirmativas realizadas sobre o constructo de motivação. Nesse campo é válido destacar que o questionário apresentava espaço para observações/comentários em todas as afirmativas a serem respondidas. O questionário foi retirado da literatura existente, no qual o instrumento escolhido mensura os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores. O mesmo foi dividido em sete categorias, sendo elas apresentadas no quadro 2:

QUADRO 2 - Categorias de análise e seus constructos.

Categorias de análise:	Constructos analisados:
Satisfação global dos colaboradores	Imagem da organização, participação sobre atividades de melhoria, envolvimento dos funcionários com o processo de tomada de decisão e com o cumprimento da missão da empresa.
Satisfação com a gestão	Aptidão da gestão em se comunicar, liderar e recompensar os indivíduos de forma individual e pelos esforços em grupo.
Satisfação com as condições de trabalho	Ambiente de trabalho, horário de trabalho, modo como a organização concilia o trabalho com as atividades pessoais dos funcionários.
Satisfação com o desenvolvimento de carreira	Políticas de gestão de recursos humanos da empresa, oportunidades de crescimento e conhecimentos dos funcionários sobre os objetivos e estratégias da organização.
Níveis de motivação	Aprendizado com novos métodos de trabalho e participação dos funcionários em processos de mudança de e melhorias na empresa.
Satisfação com liderança topo e intermediária	Liderança por meio de exemplos, aceitação dos gestores em aceitar críticas e delegar responsabilidades de acordo com as competências da equipe.
Satisfação com as condições de higiene, segurança e equipamentos	Equipamentos de informática e de comunicação disponíveis, acesso em refeitórios/ bar demais espaços para alimentação, condições de higiene e segurança.

FONTE: elaborado pela Autora.

Ao final do agrupamento de todos os aspectos metodológicos da coleta de dados, foi desenvolvida a análise quantitativa e de conteúdo dos materiais, buscando segmentar o tema diante os fatores motivacionais apresentados pelos autores encontrados na literatura.

4.0 ANÁLISE DOS DADOS

Assim como relatado na metodologia, foi elaborado e aplicado um questionário direcionado aos profissionais atuantes em uma empresa de telemarketing, visando conhecer os principais aspectos motivacionais em suas atividades profissionais.

Na parte introdutória, após uma minuciosa análise das informações coletadas pode se inferir que a maioria das respostas se destacou predominantemente de atendentes de telemarketing (80%), em relação ao gênero 50% foram do sexo masculino e 50% do sexo feminino. No aspecto de idade houve um predomínio de pessoas entre 22 e 30 anos (90%) e relacionado a renda uma variabilidade foi detectada entre R\$ 1.200,00 a R\$ 2.000,00. Quanto

ao estado civil, houve predomínio entre o estado casado (75%), enquanto o nível de escolaridade superior completo (43%) e superior incompleto (27%) apresentaram destaque, concluindo o diagnóstico do público estudado.

A seguir, são analisados os principais resultados apresentados, por meio da aplicação do questionário:

4.1 Satisfação global dos colaboradores:

Nessa categoria foram realizados afirmativos a respeito dos aspectos de gerenciamento de conflitos por parte dos gestores, como os funcionários visualizam sua participação nos processos de tomada de decisão e sugestões de melhorias.

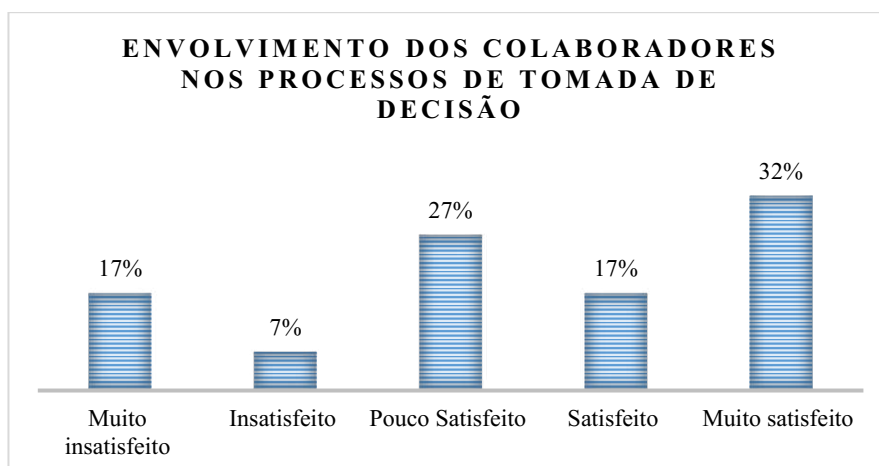
GRÁFICO 1 - Forma como a organização gerencia os conflitos de interesses.



FONTE: elaborado pela Autora.

Quanto ao gerenciamento de conflitos de interesses, conforme apresentado pelo gráfico 1, nota-se que 37% dos respondentes apresentam muita satisfação com a forma que os gestores conduzem esse processo na organização. Todavia os 23% do pouco satisfeito com esse processo revelam algumas prioridades dos cargos superiores em administrar esses procedimentos, sem muitos diálogos e com pouca participação dos operadores de telemarketing. Nessa categoria é válido apontar que 67% dos respondentes apresentam estar satisfeitos com a forma da organização gerenciar seus conflitos.

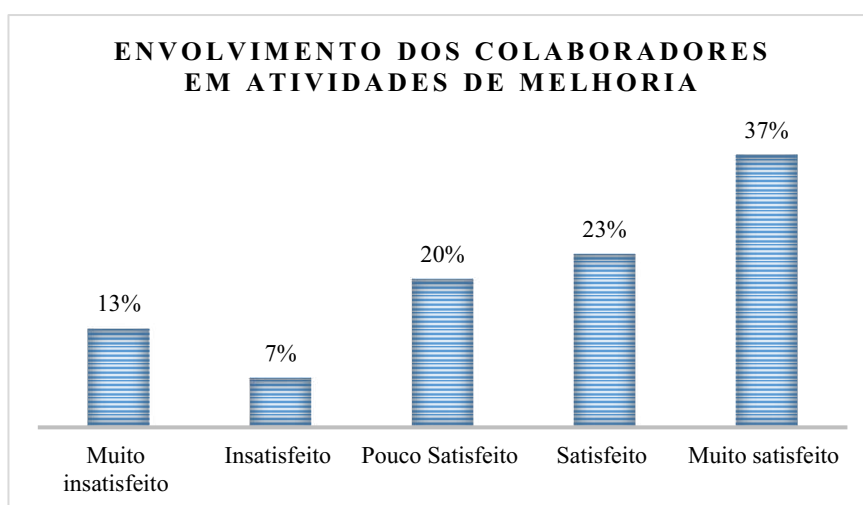
GRÁFICO 2 - Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão



FONTE: elaborado pela Autora.

Referente ao processo de tomadas de decisão, expostos no gráfico 2, é válido destacar que 49% dos respondentes apresentam satisfação (17%) ou muita satisfação (32%) com o modo que a empresa executa essas atividades. Dessa forma, 51% são representados pelos funcionários que estão pouco satisfeitos (27%), insatisfeitos (7%) e muito insatisfeitos (17%) com seu envolvimento diante aos processos de tomada de decisão da empresa. Dentre as principais justificativas dos funcionários que não apresentaram satisfação, nota-se a falta de percepção dos gestores em estimular suas equipes a opinar, gerando uma percepção em parte desses funcionários, de que a empresa toma suas decisões de forma não democrática com seus colaboradores.

GRÁFICO 3 - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria.



FONTE: elaborado pela Autora.

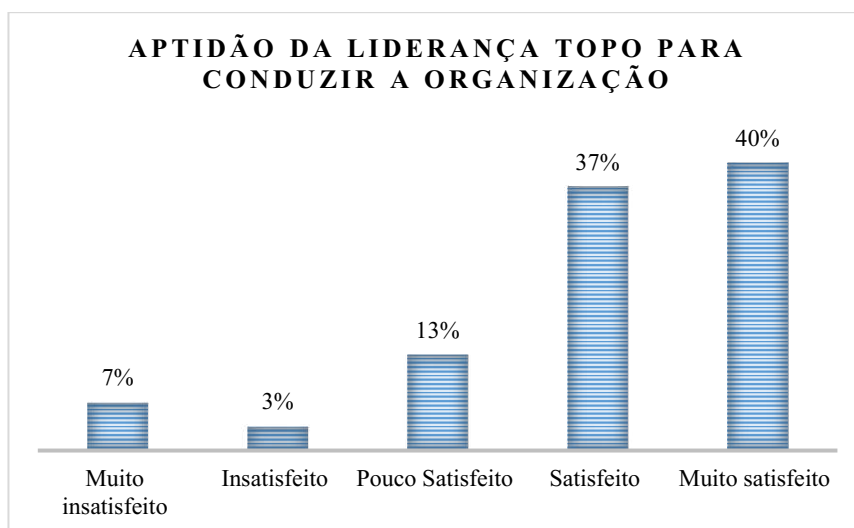
No que tange ao envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da organização, conforme destacado no gráfico 3, o resultado se mostra mais satisfatório em relação à categoria anterior. Nesse processo 60% dos respondentes apresentam estar satisfeitos (23%) ou muito satisfeitos (37%) com a condução dessa atividade na empresa. Quanto as observações/comentários dos respondentes pouco satisfeitos (20%), insatisfeito (7%) e muito insatisfeito (13%) nota-se que muitos funcionários não se sentem estimulados por seus líderes em acrescentar pontos de melhorias nos processos da empresa, alegando a falta de compromisso da organização em levar em consideração as melhorias já apresentadas por outros colaboradores.

Diante aos tópicos apresentados, é possível classificar que essa categoria de análise revelou a satisfação de grande parte dos respondentes diante ao gerenciamento de conflitos de interesses na organização, enquanto a falta de estímulos dos gestores, em mobilizar seus funcionários frente às atividades da organização, apresentou porcentagens significativas de insatisfação nas categorias de envolvimento com as tomadas de decisões e sugestões de melhorias. Isso contradiz ao que é destacado por Robbins (2002), no que tange ao estilo da teoria Y, com o desenvolvimento da democracia como forma de aproximar os funcionários da gestão.

4.2 Satisfação com a gestão:

Na categoria de satisfação com a gestão foram realizadas afirmativas sobre a percepção dos respondentes frente à aptidão de seus gestores em conduzir os processos da empresa, sendo analisado no gráfico 4 os processos da gestão topo e no gráfico 5 da gestão intermediária.

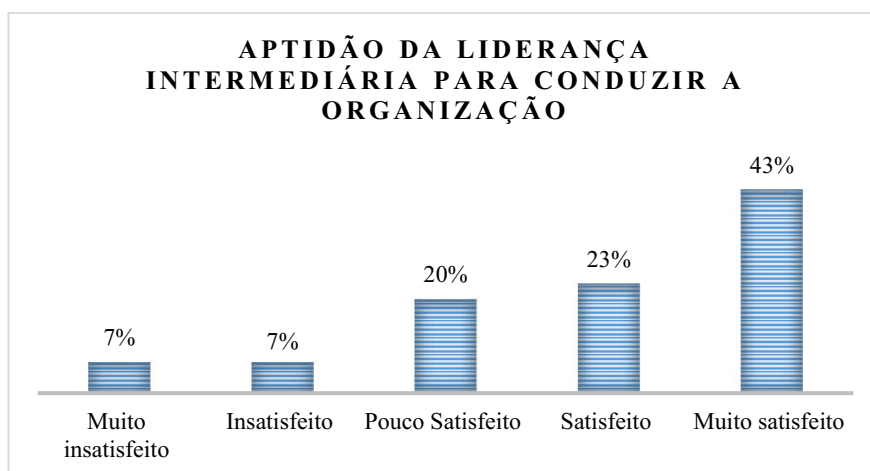
GRÁFICO 4 - Aptidão da liderança topo para conduzir a organização.



FONTE: elaborado pela Autora.

No gráfico 4 é válido apresentar que 77% dos respondentes apresentaram estar satisfeito (37%) ou muito satisfeito (40%) com a aptidão de seus líderes de topo para conduzir a organização. Essa liderança de topo pode ser apresentada pelos coordenadores e gerentes responsáveis pelas operações analisadas. Todavia as observações/comentários dos respondentes nesta categoria revelam uma falta de proximidade desses gestores em aproximar os funcionários diante aos objetivos estratégicos da empresa. Determinados apontamentos foram apresentados por parte dos funcionários que destacam satisfação com essa categoria, mas que deixaram determinadas observações/comentários no questionário.

GRÁFICO 5 - Aptidão da liderança intermediária para conduzir a organização.



FONTE: elaborado pela Autora.

Já no gráfico 5 foi apontado a percepção dos funcionários frente a sua liderança intermediária, que nesses casos é apresentado diretamente por um facilitador de operação, no caso operadores de telemarketing e coordenador ou gerente aos demais cargos respondentes da pesquisa. Nesta é possível considerar que os satisfeitos (23%) ou muito satisfeitos (43%) são menos do que o da gestão de topo, visto os respondentes ter uma convivência mais frequente com esse tipo de liderança, sendo possível realizar maiores apontamentos sobre suas aptidões para conduzir a organização. Os principais comentários/observações dos poucos satisfeitos (20%), insatisfeitos (7%) e muito insatisfeitos (7%) revelam a falta de comunicação e habilidade para gerenciar pessoas, como os principais motivos em não apresentar satisfação com esse tipo de liderança.

Referente aos dados apresentados é permitido apresentar uma satisfação inferior dos gestores intermediários, por meio dos respondentes, em relação aos líderes de topo. Esses resultados apresentam que mais de 30% dos funcionários não estão satisfeitos com seus líderes de primeiro nível. Esse distanciamento dos vai de acordo ao apontado por Ferreira, Pereira e Reis (2012, p.141), referente à teoria x, o que nesse caso se torna corrobora aos resultados encontrados na categoria satisfação globais dos funcionários, acima apresentados, com a proximidade das práticas da empresa com a teoria X e não da teoria Y.

4.3 Satisfação com as condições de trabalho:

No que tange a satisfação dos funcionários diante as condições de trabalho apresentadas pela empresa, foram realizadas afirmações sobre como é gerenciado as principais queixas e demandas dos funcionários, frente às situações com sua vida pessoal e a igualdade em participar de processos de promoção.

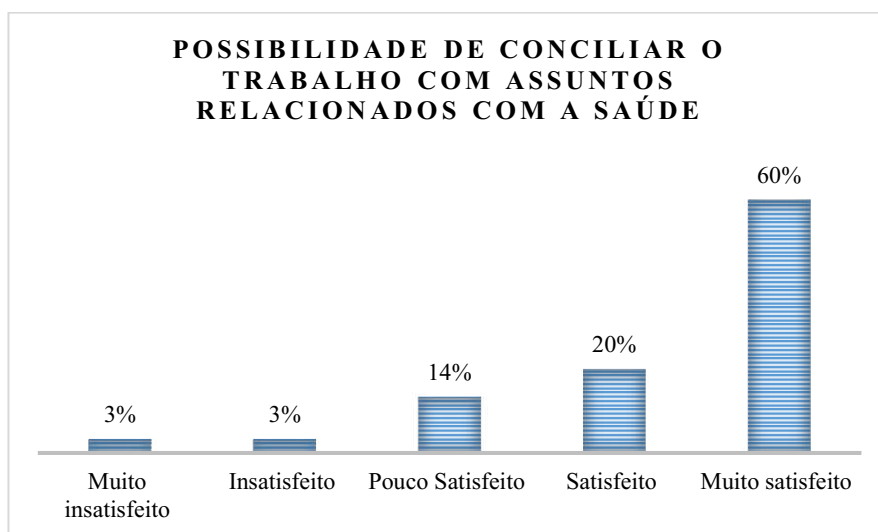
GRÁFICO 6 - Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais.



FONTE: elaborado pela Autora.

O gráfico 6 apresenta o índice de satisfação dos funcionários diante ao modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais de seus funcionários. Neste 77% dos respondentes apresentam satisfação (37%) ou muita satisfação (40%) com o modo como a organização lida com essas problemáticas. Entretanto algumas observações/comentários por parte desses agentes participantes da pesquisa destacam a necessidade das empresas em ouvir melhor as demandas dos funcionários frente aos problemas pessoais apresentados por cada funcionário.

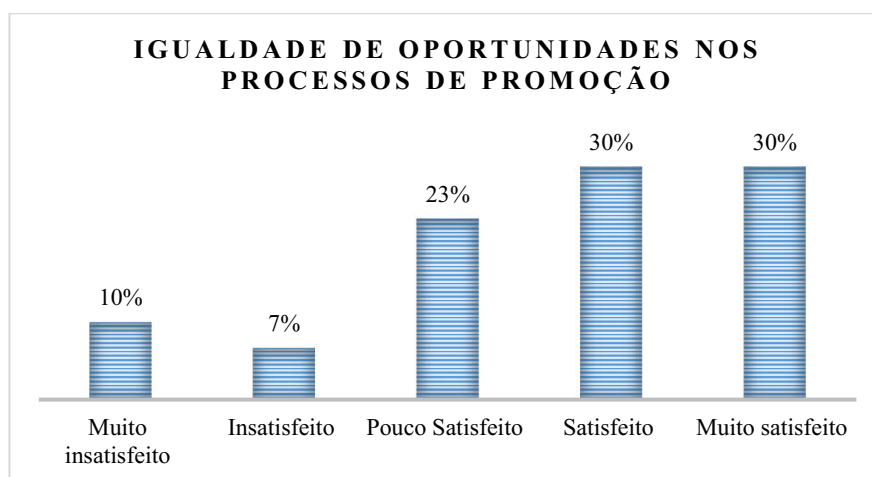
GRÁFICO 7 - Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.



FONTE: elaborado pela Autora.

Próximo ao levantado pelo gráfico 6, a análise seguinte do gráfico 7 refere-se à satisfação dos funcionários diante a possibilidade de a empresa conciliar o trabalho com os assuntos referentes à saúde. Nesse quesito, 80% dos respondentes apresentam satisfação (20%) ou muita satisfação (60%) sobre como a empresa lida com essa com a conciliação de trabalho e assuntos relacionados à saúde. As principais observações/comentários apontam destaque a relevante cobertura do convênio oferecido aos funcionários, frente à necessidade dos mesmos. Todavia os 14% poucos satisfeitos, os 3% de insatisfeitos e 3% de muitos insatisfeitos revelam pouca satisfação com o fato da empresa descontar suas premiações, por meio dos atestados que são levados pelos funcionários.

GRÁFICO 8 - Igualdade de oportunidades nos processos de promoção.



FONTE: elaborado pela Autora.

Referente à satisfação dos funcionários diante a igualdade de oportunidades nos processos de promoção, é válido destacar que 60% apresentam satisfação (30%) ou muita satisfação (30%) com a igualdade dada pela empresa. Os principais apontamentos apresentados por esse grupo de respondentes se referem as melhorias que a organização poderia estabelecer, sendo apresentadas sugestões sobre realização de mais processos seletivos internos. Já diante ao grupo de funcionários pouco satisfeitos (23%), insatisfeitos (7%) e muito insatisfeitos (10%), as principais críticas foram referentes a certas preferências de funcionários em relação aos outros. Além disso, foram citadas críticas referentes a não elaboração de provas e testes para promoção de alguns funcionários na empresa.

Em referência as categorias acima expostas, visualiza-se que grande parte dos funcionários se mostram satisfeitos com as formas de gerenciamento da empresa frente às demandas pessoais e assuntos ligados a saúde dos mesmos. Entretanto o ponto de menor

satisfação da categoria foi referente à igualdade de oportunidades nos processos de promoção, sendo feitos apontamentos críticos por parte dos funcionários diante a esse processo na organização. Esse processo, conforme descrito por Lucas e Dal' Col (2013), é fundamental diante aos fatores motivacionais, sendo que o descumprimento sobre o mesmo impacta diretamente na desmotivação dos colaboradores de uma empresa.

4.4 Satisfação com o desenvolvimento da carreira:

Nessa categoria forma analisadas a satisfação referente à política de gestão de recursos da empresa e as oportunidades criadas por esta para desenvolver novas competências aos seus funcionários.

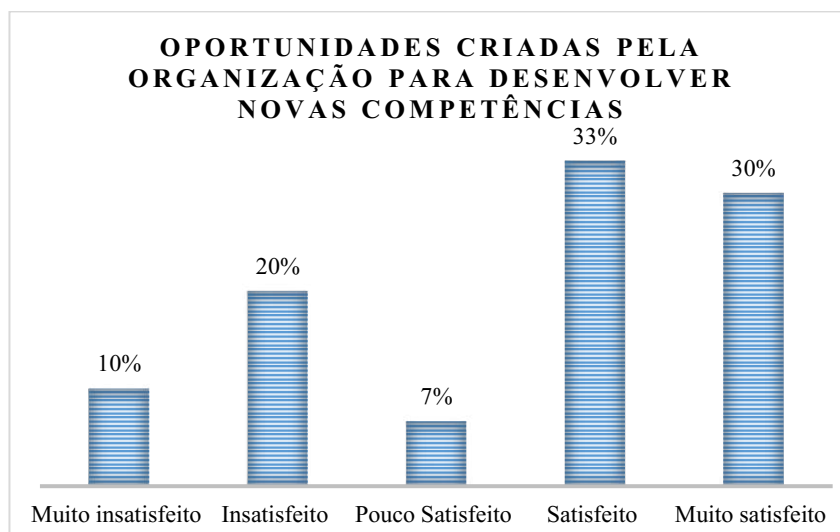
GRÁFICO 9 - Política de gestão de recursos humanos existentes na organização.



FONTE: elaborado pela Autora.

Quanto à satisfação dos funcionários diante a política de gestão de recursos humanos da organização, permite-se apresentar que 76% dos respondentes estão satisfeitos (23%) ou muito satisfeitos (53%) com a mesma. Os principais pontos de observação apresentado pelos respondentes foram referentes a aberturas de novas vagas, que nesse caso, são considerados como pontos chave a área de gestão de recursos humanos da empresa.

GRÁFICO 10: Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências.



FONTE: elaborado pela Autora.

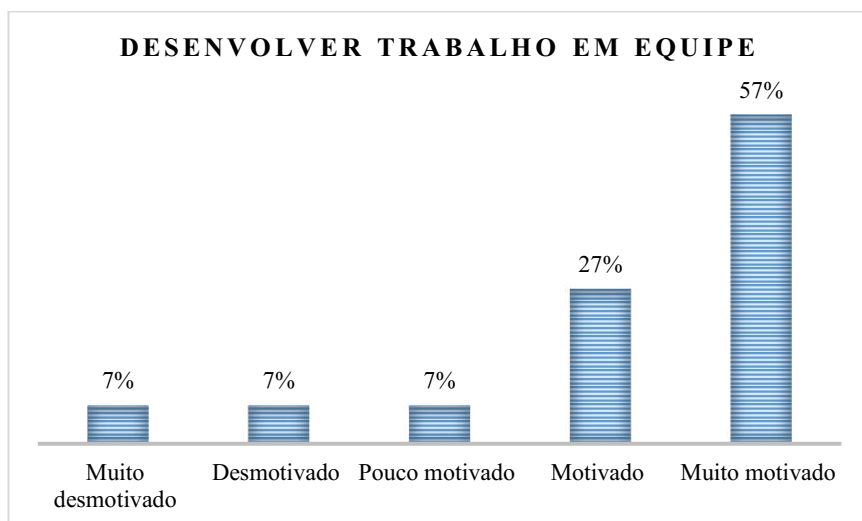
O gráfico 10 aponta os índices de satisfação dos colaboradores no que se refere às oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências. Nesse caso, é válido destacar que o percentual de satisfação (33%) e muita satisfação (30%) são menores do que apresentado pelo tópico anterior, referente à política de recursos humanos da empresa. Além disso, destaca-se o percentual de 20% de insatisfação dos respondentes, nos quais é apontada a falta de treinamentos e cursos sobre competências e habilidades cobradas dos funcionários, mas não estimuladas ao aprendizado por parte da empresa.

A partir disso, é válido apontar que as políticas de recursos humanos da empresa apresentam satisfação em grande parte dos funcionários analisados, mas que a oportunidade para desenvolvimento de novas competências aos funcionários por parte da empresa não é uma prática muito estimulada, sendo uma observação destacada por grande dos respondentes desta categoria. Essa categoria já apresenta maior proximidade ao destacado por Lucas e Dal' Col (2013), frente à presença dos fatores motivacionais presentes na organização.

4.5 Níveis de motivação:

Referentes aos níveis de motivação foram mensurados os tópicos de trabalho em equipe, participação em processos de mudança e sugestão de melhorias dentro da organização, apresentados nos gráficos 11, 12 e 13 respectivamente.

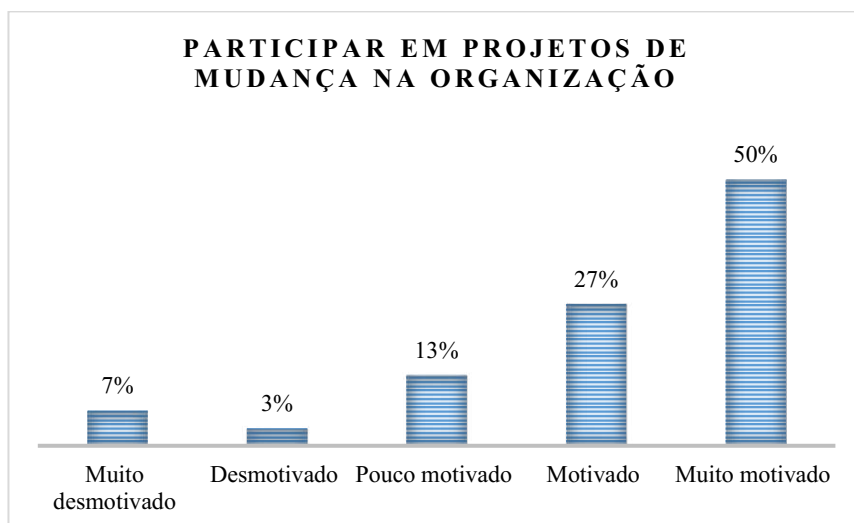
GRÁFICO 11: Desenvolver trabalho em equipe.



FONTE: elaborado pela Autora.

O nível de motivação dos colaboradores em desenvolver trabalho em equipe apontaram níveis altos de motivação (27%) e muita motivação (57%) por parte dos respondentes. Neste tópico foram inseridos comentários referentes a reconhecimentos, que poderiam ser elaborados às equipes destaques, mas nenhum apontamento referente à desmotivação.

GRÁFICO 12: Participar em projetos de mudança na organização.

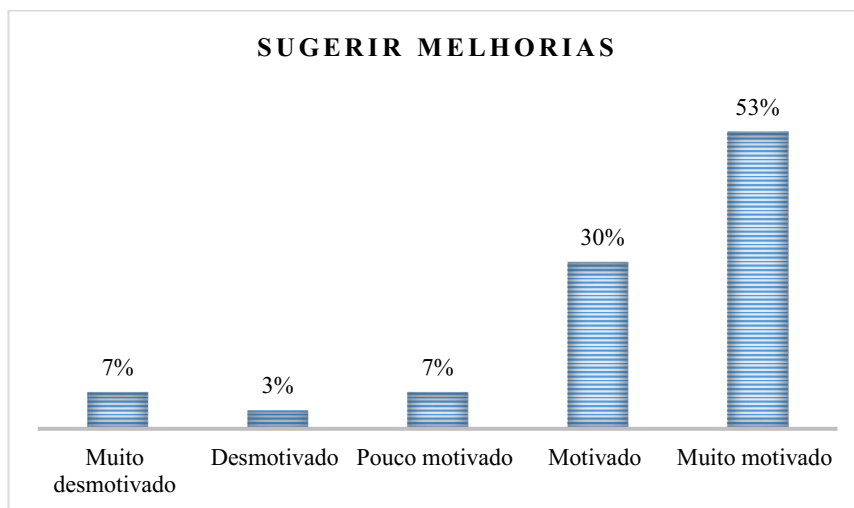


FONTE: elaborado pela Autora.

O gráfico 12 apresenta o nível de motivação dos colaboradores em participar de projetos de mudança na organização. A partir dos seus indicadores, é válido citar que 77%

dos respondentes estão motivados (27%) ou muito motivados (50%) em participar desse tipo de ação. O percentual de pouca motivação (13%), desmotivação (3%) e muita desmotivação (7%), totalizam 23% da amostra, não sendo indicado observações/comentários por parte dos respondentes neste tópico.

GRÁFICO 13: Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências.



FONTE: elaborado pela Autora.

No que tange a motivação em sugerir melhorias à empresa, o gráfico 13 revela resultados que vão à consonância com os tópicos das categorias analisadas acima. Neste caso, mais de 80% dos respondentes estão motivados (30%) ou muito motivados (53%) em participar desse tipo de processo. Esse tópico apresenta discrepância ao se comparar ao envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, apresentada na categoria 1 satisfação global dos funcionários. Na categoria citada, cerca de 37% dos respondentes estão pouco satisfeitos (20%), insatisfeito (7%) e muito insatisfeito (13%) com a forma com que seus líderes incentivam suas participações nesse tipo de processo. Diante a isso, é válido destacar que os funcionários se sentem motivados em sugerir melhorias à empresa, mas não estão totalmente satisfeitos com a forma com que seus líderes conduzem esse processo atualmente.

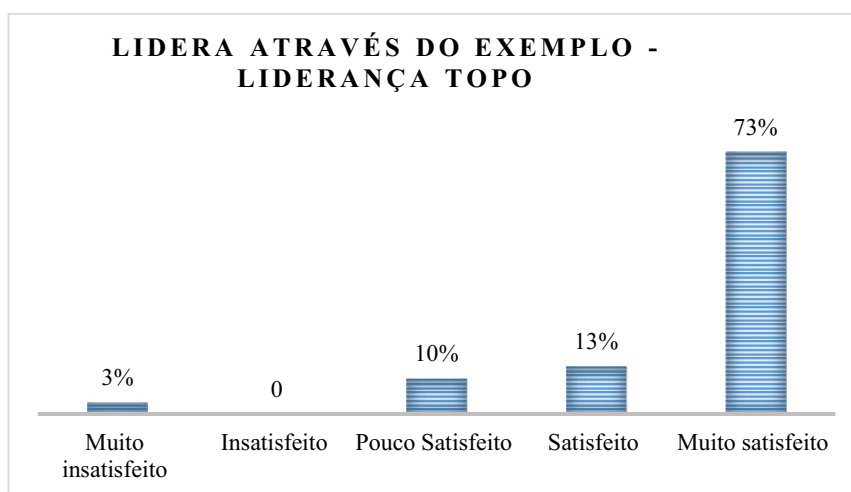
Diante a esses dados, nota-se que o nível de motivação dos funcionários é significativamente alto dentro da empresa, mas que a forma de condução de determinados processos, poderiam ser melhores estimulados por seus respectivos líderes. Dessa forma os resultados se aproximam ao apontado por Robbins (2002), ao destacar o processo de trabalho

em equipe e sugestões de melhorias relevantes processos frente a motivação dos funcionários.

4.6 Satisfação com liderança topo e intermediária:

Nessa categoria foram analisados os níveis de satisfação dos funcionários em relação à liderança através do exemplo na gestão topo e intermediária.

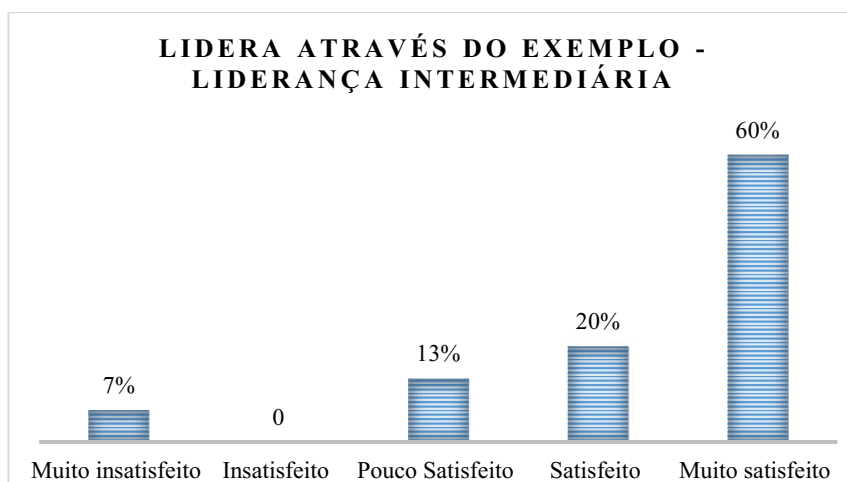
GRÁFICO 14: Lidera através do exemplo - liderança topo.



FONTE: elaborado pela Autora.

No que tange a liderança através do exemplo, conforme apresentado pelo gráfico 14, cerca de 86% dos respondentes avaliam estar satisfeito (13%) ou muito satisfeito (73%) com esse tipo de gestão de coordenadores e gerentes. Os apontamentos mais destacados em parte deste tópico se referem à comunicação desses profissionais, que conforme apresentado nas observações/comentários poderiam apresentar maior abertura para as sugestões de mudanças/melhorias apresentadas pelos funcionários e pelo mercado.

GRÁFICO 15: Lidera através do exemplo - liderança intermediária.



FONTE: elaborado pela Autora.

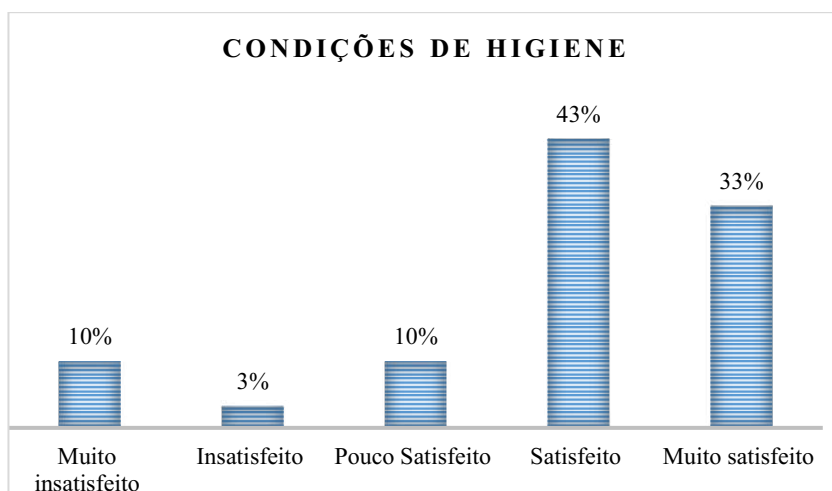
Já o gráfico 15 revela os resultados dessa liderança através do exemplo por parte dos gestores intermediários. Os resultados não apontam grandes discrepâncias ao comparar com os resultados da liderança topo, sendo que 80% dos respondentes estão satisfeitos (20%) ou muito satisfeitos (60%) com a liderança pelo exemplo de seus gestores em nível intermediário. Neste tópico a sugestão referente à abertura dos líderes em ouvir as mudanças e sugestões de melhoria do mercado e por parte dos funcionários, também foi citada.

Por meio dessas considerações, verifica-se que a liderança através do exemplo apresenta boa satisfação por parte dos funcionários, seja ela em nível de liderança topo ou por meio da liderança intermediária, corroborando aos apontamentos de Lucas e Dal' Col (2013), frente aos denominados fatores higiênicos, no qual uma vez bem atendidos contribuem ao processo de motivação.

4.7 Satisfação com as condições de higiene, segurança e equipamentos:

A última categoria pesquisada se refere aos níveis de satisfação dos funcionários diante as condições de higiene, segurança e equipamentos da empresa.

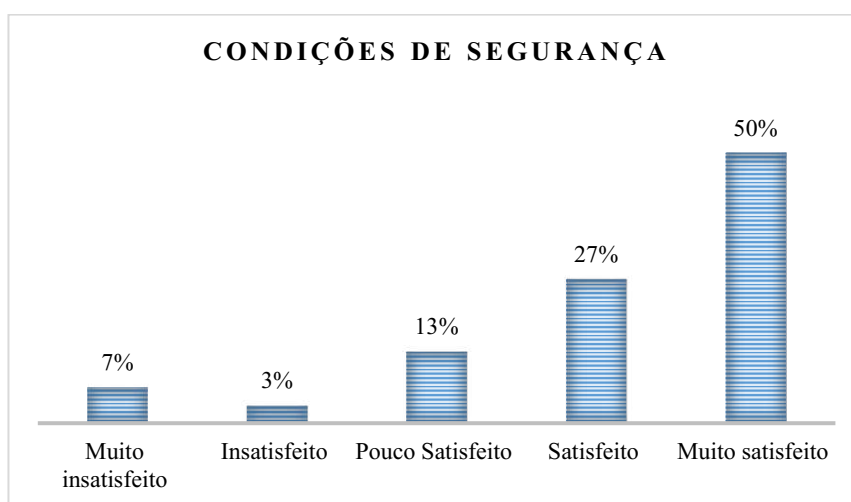
GRÁFICO 16: Condições de higiene.



FONTE: elaborado pela Autora.

O gráfico 16 revela que 76% dos funcionários apresentam estar satisfeitos (43%) ou muito satisfeitos (33%) com a higiene da empresa. Nesse tópico é válido observar que o índice de pessoas satisfeitas é maior do que de funcionários muito satisfeitos, visto a falta de limpeza dos banheiros da empresa ter sido uma observação citada por quase todos os respondentes do questionário. Dessa forma mesmo aqueles que apresentam satisfação com a higiene da organização, ressaltam maior atenção a esse item.

GRÁFICO 17: Condições de segurança.

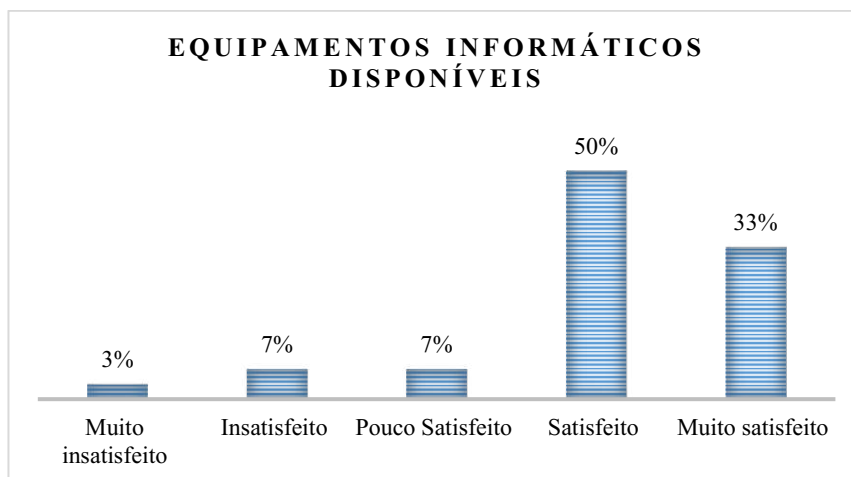


FONTE: elaborado pela Autora.

No que tange a segurança, conforme aponta o gráfico 17, o nível de satisfação dos funcionários (27%) e muita satisfação (50%) é similar ao resultado da satisfação com a higiene. Nesse tópico foi citada a ausência de estacionamentos e a falta de câmeras de

segurança em algumas partes da empresa, como pontos de pouca satisfação, que nesse tópico representou 13% da amostra.

GRÁFICO 18: Equipamentos informáticos disponíveis.



FONTE: elaborado pela Autora.

O gráfico 18 revela o nível de satisfação dos colaboradores diante aos equipamentos informáticos disponíveis pela empresa. Nesse tópico é válido destacar, que assim como no tópico de higiene da empresa, o nível de satisfação (50%) é maior do que o de muita satisfação (33%). Isso pode ser justificado pelas observações/comentários feitos pelos respondentes, destacando que estes equipamentos poderiam ser mais atualizados, principalmente por se tratar de uma empresa de Call Center, além de serem melhores higienizados. Essas considerações foram apresentadas pela maioria dos respondentes deste tópico, inclusive os que marcaram a opção satisfeita.

A partir do exposto nessa categoria, destaca-se que por se tratar de questões básicas, a ser encontradas nas necessidades de Maslow (1968), houve grande participação dos respondentes em inserir observações e comentários diante este tópico. Tanto as questões referentes à higiene, segurança e equipamentos informáticos da empresa apresentaram índices de satisfação superiores a 70%, mas todos sempre com apontamentos relevantes a ser considerados pela organização analisada.

5.0 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi pautado em analisar os fatores motivacionais presentes em uma empresa de cobrança, junto aos seus operadores de telemarketing. Dessa

forma foi aplicado um questionário misto de pesquisa, contendo afirmativa vide escala *likert* com campo para inserção de comentários/observações.

A partir dos dados coletados, é possível concluir que a maioria da amostra da pesquisa, correspondendo a uma taxa superior a 70%, apresentou estar satisfeita ou muito satisfeita com os aspectos motivacionais dentro da organização analisada. Todavia é possível observar que mesmo essa parte da amostra, que relata satisfação com as categorias apresentadas, junto ao restante dos participantes que apresentam estar pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos, destacam a ausência de componentes relevantes para contribuir com a motivação.

A análise global os níveis de motivação dos colaboradores da empresa apontaram resultados positivos em referência ao trabalho de equipe, participar de processos de mudança na organização e sugerir melhorias diante as atividades da empresa. Todavia essas práticas são pouco estruturadas pela empresa, ao considerarmos a categoria de satisfação global dos colaboradores, na qual é apontada a falta de estímulo dos gestores em mobilizar seus funcionários diante aos processos da empresa. Ou seja, os colaboradores apresentam níveis de satisfação alto, em atividades que na maioria das vezes não são estimuladas pelos seus líderes.

Esse resultado contribuiu aos apontamentos realizados da categoria de análise sobre a satisfação dos gestores de topo e nível intermediário, na qual foi apontado que 30% dos respondentes da pesquisa não estão satisfeitos com seus líderes de primeiro nível. As principais justificativas apresentadas para essa não satisfação são ligadas, conforme destacado na análise dos dados, pela falta de gerenciamento em estimular os funcionários a participar de ações relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, esse percentual de não satisfação aponta que não se sente estimulado por determinados gestores em participar dos processos de melhorias e mudanças da organização, permitindo concluir uma proximidade reduzida dos colaboradores diante aos gestores intermediários.

No que tange as políticas de recursos humanos, é possível concluir que os funcionários estão em maioria (em média de 70%) satisfeitos ou muito satisfeitos com as ações realizadas pela empresa. Entretanto é válido destacar que parte dos funcionários não consideram a igualdade nas oportunidades de processos de promoção, sendo apontada insatisfação por parte dos funcionários diante a esse processo na organização. Ademais, o desenvolvimento de novas competências por parte da empresa, ponto destacado como insatisfatório aos funcionários, pode ser destacado como uma relevante forma de contribuir

com o desenvolvimento de novas oportunidades dentro da empresa, também citada como crítica as políticas de recursos humanos da organização analisada.

Referente aos processos ligados a motivação dos funcionários, como higiene e segurança da empresa, pode-se concluir mediante aos dados expostos que se torna necessário melhorar os processos de limpeza, sendo destacados os banheiros. Essa é uma necessidade básica, mediante aos estudos de Maslow (1968), para que um indivíduo atinja os status de motivação.

Ademais, é indicado que a organização pesquisada busque desenvolver ações que tenham o objetivo de aproximar os funcionários de seus líderes intermediários. Os resultados de satisfação superior a 70% da amostra pesquisa é um ponto relevante, mas aponta que aspectos mediante a aproximação dos funcionários e maior transparência nos processos de promoção são necessários.

Para futuros estudos sugere-se que seja desenvolvida uma pesquisa com mais de uma empresa participante, sendo utilizado um número maior da amostra utilizada neste estudo, visando contribuir com a literatura do tema e com possíveis práticas motivacionais a ser realizadas por parte dos gestores das equipes de telemarketing.

6.0 REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS – ABT. Disponível em:
< <http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 01 de jun. 2017.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, cap. I p. 18-35, 1997.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 23- 34, abr./jun. 1998.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2012.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. (6. ed.). São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr.1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 2007.
- KOVACH, K. A., What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. **Business Horizons**, v. 30, N. 5, 1997.
- KOVACH, K. A. **Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance**. *Employment Relations Today*, V. 22, N. 2, 1995.
- LUCAS. L.S.; DAL' COL. C.S. **Os Fatores Motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa X**. Espirito Santo, 2013.
- MACHADO, M. M.; BIANCHI, G. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II. ISSN 1980-7031.
- MARTINEZ, M. E. M. **Motivação no trabalho: estudo comparado em duas cerâmicas artísticas de Porto Ferreira**. São Paulo, 2009.
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. São Paulo, Editora Eldorado, 1968.
- MONTORO. O. C. P. O estresse na comunicação do telemarketing. **Centro de Especialização em Fonoaudiologia Clínica – CEFAC**. São Paulo, 1998.
- MURRAY. E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 1986.

PINDER, C. C. **Work motivation in organizational behavior**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

QUINTEIRO, E. A. - **O Poder da Voz e da Fala no Telemarketing - Treinamento Vocal para Teleoperadores**. São Paulo, Summus Editorial, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Cap. IV, p. 151-181

SANTOS, M. S.O. Sofrimento psíquico dos operadores de telemarketing. **Científico**. Ano VII, v.II, p.314. Salvador, junho-dezembro 2007.

STONE, B.; WYMAN, J. **Telemarketing**. São Paulo, Nobel, 1988.

VILELA, L. V. de O.; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cad. Saúde Pública**. Vol.20, nº 4, p. 1069-1075, agosto 2004.

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

ANEXO

Questionário de satisfação para colaboradores

Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

**NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS
AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer <i>objectivos</i> , afectar <i>recursos</i> , <i>monitorizar o andamento dos projectos...</i>)	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado						
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados						
Forma como a organização recompensa os esforços individuais						
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Acções de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo
 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação Disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

- Qual o seu cargo na empresa? Se telemarketing (ativo, receptivo ou misto)?
- Qual a sua idade?
- Sexo?
- Quanto tempo que está trabalhando na empresa?
- Estado civil?
- Qual o seu nível de escolaridade?
- Média salarial?
- Quantas pessoas que partilham da renda informada?
- Possui filhos? Se sim, quantos?

Muito obrigado pela sua colaboração.