



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

MICHEL MORAIS CORSINO

MOTIVAÇÃO NUMA EMPRESA DE *CONTACT CENTER*

BELO HORIZONTE – 2010

MICHEL MORAIS CORSINO

MOTIVAÇÃO NUMA EMPRESA DE *CONTACT CENTER*

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.
Orientador: Devanir Vieira Dias

BELO HORIZONTE – 2010



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Michel Morais Corsino**, REGISTRO N° 2009749485. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**MOTIVAÇÃO NUMA EMPRESA DE CONTACT CENTER**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

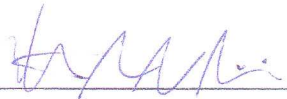
() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Devanir Vieira Dias
(Orientador)



Prof. Victor N. Schwetter Silveira



Dedico este trabalho à minha esposa Elaine, que me deu novo ânimo na vida e a minha mãe “Katita” sempre comigo.

AGRADECIMENTOS

Ao Pai, meu Deus sempre presente.

A minha esposa Elaine, que me apoiou tanto emocionalmente quanto tecnicamente me ajudando na aplicação dos questionários e nos contatos com a empresa pesquisada.

A Katita que sempre acreditou em mim, meu pai pela força, Klebim e minhas irmãs, enfim, à família que aposta e compra meus projetos.

Ao meu orientador Devanir pela prontidão e serenidade nos momentos de ansiedade.

A professora então coordenadora Maria Luzia Lamounier pela oportunidade.

E por fim, agradeço aos amigos que incentivaram em mais esse projeto em minha caminhada.

Muito obrigado!

*“O que for a profundidade do teu Ser,
assim será o teu desejo. O que for o
teu desejo, assim será tua vontade.
O que for tua vontade, assim serão
teus atos. O que forem teus atos,
assim será teu destino”*

*(Extraído do livro Brihadaranyaka
Upanishad IV, 4.5)*

RESUMO

Este trabalho objetiva verificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos profissionais do corpo gerencial de uma empresa de contact center. Respeitando a solicitação da empresa por manter preservada sua identidade, esta, será denominada Empresa “A”.

Para tanto foi observada, empiricamente a teoria de Herzberg na Empresa “A”.

A estratégia de aplicação desenvolvida foi a pesquisa quantitativa, por ser a mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes, uma vez que utilizou instrumento estruturado, tal como questionário. Os resultados foram apurados nas 19 perguntas do questionário.

Acreditou-se que a aplicação da pesquisa junto aos gerentes e coordenadores da Empresa “A” ficaria mais adequada se a luz da teoria Bi fatorial de Herzberg que contribui com grande relevo para elucidação desta pesquisa.

Conceitos importantes foram abordados no sentido de se estabelecer uma compreensão da questão da motivação e de que maneira ela impacta na gestão junto à organização.

A pesquisa apontou resultados que conferem respostas de grau altamente favorável, onde o corpo gerencial da Empresa “A” se apresenta altamente motivado.

Os fatores que mais exercem influência contribuindo para a motivação no trabalho são os fatores motivadores (responsabilidade, reconhecimento, idéias, realização) e os fatores higiênicos (relacionamento interpessoal, remuneração e segurança).

Palavras-chave: Motivação no trabalho, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A pirâmide de Maslow	26
FIGURA 2 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	29
FIGURA 3 - Teoria da contingência.....	31
FIGURA 4- Organograma adptado da Empresa "A"	41

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percebo que tenho autonomia.....	43
GRÁFICO 2 – Realizo-me pessoalmente e profissionalmente.....	44
FRÁFICO 3 -- Minhas idéias de inovação são ouvidas.....	45
GRÁFICO 4 – Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.....	45
GRÁFICO 5 – Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.....	46
GRÁFICO 6 – Sou chamado a participar das decisões do meu setor.....	47
GRÁFICO 7 – Tenho me desenvolvido profissionalmente.....	47
GRÁFICO 8 – Relacionamento entre as pessoas da sua equipe.....	48
GRÁFICO 9 – Considero bom o relacionamento com a chefia.....	49
GRÁFICO 10 – Concordo com as decisões organizacionais da empresa.....	49
GRÁFICO 11 – Estou satisfeito com minha remuneração.....	50
GRÁFICO 12 – O meu trabalho me proporciona status.....	51
GRÁFICO 13 – Confio que permanecerei trabalhando na empresa.....	51
GRÁFICO 14 – Acho adequada a divulgação de informações na empresa.....	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y.....	23
QUADRO 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Perfil do Corpo Gerencial da Empresa "A".....	43
----------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivo geral.....	17
1.3.1 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Motivação no ambiente organizacional – breve perspectiva história e suas diferentes abordagens.....	17
2.2 Motivação – do conceito e das suposições.....	20
2.3 Teorias de conteúdo	22
2.3.1 A teoria X e a teoria Y de McGregor.....	22
2.3.2 A teoria de Maslow.....	24
2.3.3 A teoria ERC (Existência, relacionamento e crescimento) de Clayton Aldefer.....	26
2.3.4 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	27
2.3.5 A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland.....	30
2.4 Teorias de processo	31
2.4.1 A teoria da equidade de Adams.....	32
2.4.2 A teoria das expectativas de Vroom.....	32
2.5 Teorias dos reforços	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 População-Alvo e amostra.....	36
3.1.1 Instrumento de coleta de dados.....	36
3.1.2 Coleta de dados.....	37
3.1.3 Tratamento de dados.....	38
4 CASO ESTUDADO.....	39
4.1 Dados gerais da organização	39
4.1.1 Contextualização Empresa “A”.....	40
5 ANÁLISE DOS DADOS	42
5.1 Perfil dos funcionários do corpo gerencial	42
5.2 Situação dos fatores motivacionais	43

5.3 Situação dos fatores higiênicos	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
6.1 Conclusão.....	53
6.2 Sugestões para a organização.....	55
6.3 Sugestões para futuras pesquisas.....	56
6.4 Relações do trabalho e do curso realizado.....	56
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A	59

1 INTRODUÇÃO

Hoje vivemos num mundo extremamente competitivo. Muito se discute sobre a sociedade do conhecimento. Inevitavelmente o fator humano se desponta como grande instrumento para vantagem competitiva a exemplo do que Ulrich (1998) trata.

O diferencial competitivo das organizações está atrelado ao comprometimento dos seus funcionários, no desenvolvimento de suas competências e habilidades, na otimização dos recursos humanos que as empresas dispõem. Fatores como tecnologia, infra-estrutura, processos, sistemas, enfim, subsídios que não os humanos são bem mais simples de se imprimir equidade, contudo quando se trata dos talentos dos seus funcionários remete-se a algo bem mais complexo.

Há, portanto, uma disputa nesse cenário competitivo, pelos melhores profissionais das empresas. Não basta desenvolver e criar condições para bons profissionais nas organizações, o desafio agora é também por mantê-los.

As organizações que pretendem se manter competitivas e assim sobreviverem devem estar atentas a esse cenário. Isto está conforme Ulrich (1998) e também Stewart (1998), cada vez mais incorporado em suas políticas de Recursos Humanos e o que chama atenção para os aspectos da motivação.

Ora, sabendo-se que a competitividade das organizações está estreitamente relacionada à energia que as pessoas (fator humano, para aqueles que assim preferem se referir) empregam, no seu desempenho e desenvolvimento junto a organização, pontua-se aqui que está se tratando daquilo que “move” as pessoas, ou seja, aquilo que leva a agir ou desempenhar tais papéis, aquilo que motiva.

O que move as pessoas a se comprometerem com a competitividade de certa organização é o objeto reflexão deste trabalho.

Foi escolhida uma empresa de contact-center dado o grande volume de fator humano concentrado nesse setor e sabendo dos intensos desafios que a atividade de contact-center lança aos profissionais desta área, dada a gama de complexidade no que tange a prestação de serviços aos quais são incorporadas demandas sempre em teor de urgência tanto por parte dos clientes finais (aqueles consumidores do serviço ou tecnologia oferecidos e adquiridos) quanto por parte do cliente ao qual o negócio é representado.

Em linhas gerais, os profissionais que gerem este tipo negócio estão em posição intermediária, entre o consumidor final de um dado serviço e ou tecnologia e a empresa contratante (cliente) detentora de tais serviços e tecnologias.

A excelência no atendimento e a constante cobrança por soluções rápidas caracterizam o ambiente de tensão a que estes profissionais fazem parte, dado que os mesmo não bastassem a posição intermediária em termos de plataforma de negócios, pela natureza de suas atribuições ainda também estão em posição intermediária no que se desenha pressões de cima (diretoria) e de baixo (subordinados) gerindo um negócio de ininterruptas pressões.

Desse modo a gestão de pessoas continua sendo um desafio a ser enfrentado.

Assim este estudo objetiva averiguar os fatores organizacionais na motivação dos profissionais do corpo gerencial (tidos pelo *status quo* das atribuições de seus cargos como importantes para a organização).

1.1 Problema

Em vista do que se considerou na introdução deste trabalho quanto ao que move as pessoas a se comprometerem com certa organização conferindo-lhe competitividade, uma organização de contact-center, Empresa "A", foi escolhida.

Tendo observado o quão rico em dados o cenário de uma empresa de contact-center se apresenta, dada a alta competitividade de suas atividades, seu ambiente

de pressão, seu volumoso contingente de pessoas, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: qual é a percepção dos empregados do corpo gerencial em relação às questões de motivação na Empresa “A”?

1.2 Justificativa

Face a toda discussão que permeia a atenção as pessoas enquanto propulsoras e protagonistas do desempenho organizacional, bem como minha vivência profissional quanto a relevância que o investimento em pessoas confere para as organizações, visto que há muito se pensava que o que assegurava o sucesso das organizações estaria em suas bases financeiras e tecnológicas pontuo que raramente um projeto baseado em criatividade (entende-se aqui boas idéias), comprometimento e energia é barrado por falta de recursos financeiros ou “falta de caixa”.

Idéias, energia (no sentido de empregar entusiasmo) e empreendedorismo são características exclusivas e essencialmente humanas.

Este estudo pretende a partir de algumas reflexões teóricas a cerca da motivação entender se na pratica, no dia-a-dia das organizações, no caso, a Empresa “A” especificamente, tais teorias se aplicam no esforço por se compreender e empregar as práticas de gestão de pessoas.

Este trabalho é uma oportunidade de se aplicar conceitos essencialmente ligados a gestão de pessoas no sentido de investigar e analisar o comportamento humano numa situação específica, conforme o problema apontado anteriormente.

Verificar o que motiva as pessoas no ambiente organizacional e todos os objetivos a se estabelecer no tema aqui proposto configura a relevância deste projeto.

1.3 Objetivo geral

Analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos empregados do corpo gerencial da Empresa “A”.

1.3.1 Objetivos específicos

- ✓ Identificar fatores que influenciam a motivação entre os empregados do corpo gerencial;
- ✓ Identificar os fatores de manutenção mais relevantes para os empregados do corpo gerencial;
- ✓ Analisar o grau de satisfação dos empregados do corpo gerencial

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Será desenvolvido neste capítulo a revisão da literatura, onde o conceito de motivação será tratado sob as diversas abordagens, tentando-se agrupá-las a luz de determinadas linhas de pensamento de alguns dos principais autores.

2.1 Motivação no ambiente organizacional – Breve perspectiva história e suas diferentes abordagens

O conceito de motivação apresenta uma vasta literatura que o tenta delimitar. Em se tratando de uma discussão que o comportamento humano é a pauta, há que se considerar que tal conceito vem sendo tratado desde a antiguidade, daí sua amplitude conceitual.

Platão e Aristóteles, por exemplo, discutiam a motivação como racional, posto que o homem pensa no que deseja e se põe a imaginar os meios para se alcançar.

Este trabalho, portanto, vai se ater aqui a delimitar o conceito de motivação mais nos aspectos do ambiente organizacional, ou seja, tratará de motivação humana no trabalho, o que já propicia uma leitura enorme.

A partir do século XIX com o surgimento das escolas da administração através das pesquisas de Taylor e Fayol com estudos sobre a racionalização do trabalho e princípios de organização que norteiam até hoje estruturas de gerenciamento é que se pode apontar uma inclinação maior por melhorar as formas e condições de trabalho no sentido da motivação dos envolvidos no processo. Até então antes da revolução industrial o foco era produção.

Surge então na década de 30 a Escola de Relações Humanas, que despreza a idéia de que o dinheiro era o principal fator de motivação no trabalho, enfatizando o comportamento social onde a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas.

Antes, porém de se discutir sobre os desdobramentos deste marco que foi a Escola de Relações humanas vale a pena ponderar sobre três perspectivas distintas pontuadas por Daft que são: a abordagem tradicional, a abordagem de relações humanas e a de recursos humanos. As abordagens contemporâneas representam a quarta perspectiva sobre as teorias de motivação mais recentes. (Daft, 1999, Pág. 318).

Na abordagem tradicional a percepção dos empregados enfatiza-se como *homo economicus*, baseada em sistemas de pagamento de incentivos e recompensas por um desempenho alto, no que toca qualidade e quantidade dos resultados. Já na abordagem de Relações Humanas surge o conceito de *homem social*, onde as necessidades sociais são percebidas como mais importantes que o dinheiro, Daft comenta que pela primeira vez os trabalhadores são estudados como pessoas.

A abordagem de Recursos Humanos confronta os conceitos de *homo economicus* e *homem social*. Conforme Daft (1999, pág. 320) “os proponentes da abordagem de recursos humanos acreditavam que as abordagens mais antigas tinham tentado manipular os empregados através de recompensas financeiras ou sociais.” Desse modo a abordagem de recursos humanos confere aos empregados, maior complexidade, sendo estes, motivados por muitos fatores, surgindo, portanto o conceito de *pessoa completa*.

No esforço por discutir o conceito e as teorias de motivação é que se observa aqui, que embora neste trabalho se discorrerá mais sobre as abordagens contemporâneas, observa-se que a abordagem de Recursos Humanos contribui com um novo olhar sobre o que se vinha discutindo sobre motivação até então, sendo suas bases importantes para a continuidade do que se desenvolveu posteriormente no que se aplica abordagem contemporânea.

Daí em diante (a partir da década de 30 e depois do advento da Escola de Relações Humanas) surgem as três principais abordagens contemporâneas.

Bowditch e Buono propõem como três grandes classificações das teorias motivacionais o que Daft discorre como abordagens contemporâneas. Assim, Bowditch e Buono as organizam da seguinte maneira:

(1) as teorias de *conteúdo estático*, que observam o que energiza o comportamento humano; (2) as teorias de *processo*, que analisam os fatores que dirigem o comportamento; e finalmente (3) as teorias *baseadas no ambiente*, que enfocam genericamente a sustentação ou manutenção do comportamento ao longo do tempo. (Bowditch e Buono, 1997, Pág. 39)

As teorias de conteúdo se referem a análise das necessidades humanas assim posto por Daft, ou seja, enfatiza as necessidades que motivam as pessoas, uma energia interna que move a comportamentos para o preenchimento de tais necessidades. Sob a perspectiva do *conteúdo* do que efetivamente motiva as pessoas Bowditch e Buono sugerem que “estes modelos também são chamados de estáticos, por que observam apenas um (ou poucos) ponto(s) no tempo, e assim são orientados para o passado ou para o presente.” (Bowditch e Buono, 1997, Pág.41)

Os principais teóricos dessa corrente são: Maslow com a Teoria das Necessidades, Clayton Alderfer com a teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento),

Herzberg com a Teoria Bi fatorial, e David Mc Clelland com a Teoria das Necessidades Adquiridas.

Resumidamente o que será discutido quanto à abordagem contemporânea é que nas Teorias de Conteúdo as necessidades humanas dispõem de uma energia que motiva comportamentos quando em busca de suprir essas necessidades. As necessidades é que motivam as pessoas. Já nas Teorias de Processo a tentativa é por explicar como os trabalhadores selecionam suas ações comportamentais para satisfazer suas necessidades e determinam se suas escolhas foram bem-sucedidas. Por fim a Teoria de Reforço que trata do relacionamento entre o comportamento e suas conseqüências. Ela considera as mudanças do comportamento no trabalho através do uso apropriado das recompensas e das punições.

Há que se compreender, portanto que por diferentes caminhos se propõe delimitar o conceito de motivação. Diversas pesquisas científicas sob ângulos diferentes tratam da motivação no sentido de compreender o comportamento humano. Contudo as teorias que surgem não anulam umas as outras. Elas se complementam e se bem confrontadas e analisadas permitem uma visão mais abrangente da complexidade do comportamento humano.

2.2 Motivação – Do conceito e das Suposições

Para Daft -1999 (Página 318) “a motivação refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação.”

Essa conceituação que o autor faz, clareia a leitura sob a ótica do universo organizacional, onde ele observa de forma simples que “a motivação do empregado afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para realização de metas organizacionais.”

Daft atribui a importância da motivação ao que ela pode conduzir à altos desempenhos na organização, na qual os administradores podem se valer das teorias da motivação no sentido de satisfazer as necessidades dos empregados e paralelamente estimulando o alto desempenho no trabalho.

O tema deste trabalho aborda a motivação no contexto organizacional, portanto, há que se observar que neste sentido, as suposições que os gerentes/administradores fazem sobre os seus subordinados bem como a peculiaridade com que cada um aplica suas teorias e conceitos na prática do que consideram motivação é que ditam a interpretação e percepção das teorias motivacionais a serem tratadas aqui.

Segundo Bowditch e Buono (1997), as suposições que fazemos sobre as pessoas têm uma influência significativa sobre a nossa abordagem à motivação.

Assim, é pertinente considerar as suposições administrativas sobre a natureza humana para que se possa obter uma leitura mais clara das teorias da motivação. É a partir disso que se discorrem as respostas à reflexões sobre o que leva alguns gerentes, por exemplo, a tenderem ser bastante coercitivos, na suposição de que a motivação consiste em apenas controlar o comportamento das pessoas. Enquanto, outros gerentes percebem na remuneração o maior fator motivador, atrelando o bom desempenho a incentivos econômicos, e por outra linha, aqueles administradores que consideram o bem estar das pessoas e o ambiente de trabalho favorável e feliz, numa perspectiva de que a motivação passa por questões sociais.

Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 1997b, p.89), afirma que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

A seguir são tratadas teorias que no sentido de se estabelecer melhor compreensão do que se introduziu até o momento. Passando pelo crivo das suposições, a primeira teoria a ser tratada aqui então será a de McGregor.

2.3 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo se baseiam na questão das necessidades das pessoas tidas como propulsores do comportamento a que se objetivam, ou seja, a necessidade move as pessoas, motiva. Trata-se de estudos que investigam o cerne daquilo que as organizações procuram compreender no sentido de potencializar suas atividades que são dependentes diretas do capital humano. A seguir, as principais teorias.

2.3.1 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Bowditch e Buono remetem a Douglas McGregor à tentativa de descrever alguns conceitos básicos que os administradores tem sobre as pessoas identificando duas extremidades de suposições nas quais ele intitula de Teoria X e Teoria Y.

Ele observa que McGregor defendia que cada uma dessas suposições refletiam as crenças dos gerentes na natureza do comportamento humano, o que os conduziam a preferir e adotar uma abordagem à outra.

Bowditch e Buono tratam da Teoria X de MacGregor da seguinte forma:

Numa extremidade, as crenças da Teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de um modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudanças. (Bowditch, Buono, 1992)

Sobre a Teoria Y ele expõe que:

Em contrapartida a essa visão um tanto negativa da natureza humana, a Teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis nem naturalmente resistentes às mudanças organizacionais. Dada essa orientação, a tarefa central da gerência deveria ser a de proporcionar condições organizacionais para criar oportunidades para as pessoas, dar orientação, remover barreiras e encorajar seu conhecimento. . (Bowdithc, Buono, 1992)

O seguinte quadro mostra o perfil do gerente X e o perfil do gerente Y (GIL, 2001):

QUADRO 1 – Perfil dos gerentes da teoria X e da teoria Y

Teoria X	Teoria Y
O gerente admite que:	O gerente admite que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz;	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;	Seus empregados são capazes de se auto controlarem;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: GIL (2001).

Gil (2001, p. 207) sugere que embora se tenda a conceber que as implicações da teoria Y sejam melhores que as da teoria X, pode não ser o correto aplicá-las em todas as situações. Um gerente pode manter as sugestões da teoria Y, mas pode ocorrer que sinta a necessidade de um comportamento mais disciplinar e controlador com alguns de seus funcionários, em certo tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe:

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a

motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes. (Gil, 2001)

O ponto comum é que essas linhas de suposições, bem como os estilos , passam pela tentativa de responder o que move as pessoas a se comportarem de determinados modos. O que faz algumas pessoas doarem-se ao máximo para determinadas tarefas e outras nem tanto e como se consegue influenciar tais desempenhos.

Ora, se é objetivo desse trabalho analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho dos empregados do corpo gerencial de uma empresa, evidencia-se aqui o quão pertinente se apresenta uma reflexão a cerca das suposições sobre a natureza humana no ambiente organizacional.

2.3.2 A teoria de Maslow

Maslow sugere que as pessoas são motivadas por uma série de necessidades das quais ele propõe uma hierarquia. Nessa proposição ele ainda coloca que as necessidades de níveis mais baixos devem estar satisfeitas antes que o indivíduo se proponha a requerer a de nível superior.

Conforme Bergamini (1997a, p.71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

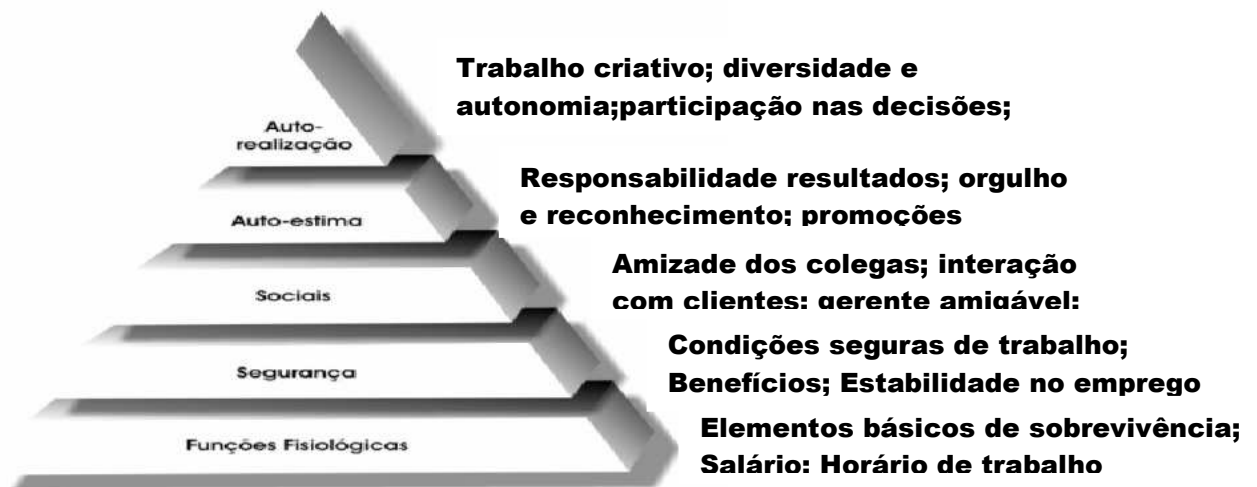
Assim ele propõe cinco níveis básicos da hierarquia das necessidades (A famigerada Pirâmide de Maslow):

- 1- Necessidades Fisiológicas: Elementos básicos de sobrevivência (comida, sexo, sono, etc.), salário, infra estrutura, carga horária adequada;
- 2- Necessidades de Segurança: Estabilidade no emprego, benefícios, ambiente longe de ameaças de violência, segurança no trabalho;
- 3- Necessidades Sociais (de participação): interações sociais, amizade dos colegas de trabalho, clima organizacional;
- 4- Necessidades de Auto-estima: Reconhecimento, boa auto-imagem (orgulho), promoções, resultados;
- 5- Necessidades de Auto-realização: Desenvolvimento do potencial completo, aumento da competência, liberdade criativa e crescimento no sentido de auto-realização.

Ressaltando a atratividade dessa teoria para os administradores no ambiente organizacional, Morgan (1996) assim justifica pelo fato de que a pirâmide de Maslow propicia alternativa de se motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem que para tanto se recorra ao pagamento de mais dinheiro. Ações que contemplem autonomia, clima organizacional facilitador da interação com os colegas, cargos que proporcionem realização, segurança no emprego, estímulo e liberdade à criatividade, dentre outras que satisfaçam os diferentes níveis de satisfação são exemplificadas por Morgan a fim de se justificar os fatores sugeridos por Maslow.

Para Bergamini (1997a, p.73), ao hierarquizar as necessidades que energizam o indivíduo em dado momento inova e indica que a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.”

FIGURA 1 – A pirâmide de Maslow.



Fonte: extraído de Maslow (2000, p. 25).

2.3.3 A Teoria ERC (Existência, relacionamento e crescimento) de Clayton Aldefer

Aldefer num esforço por reduzir e simplificar a teoria de Maslow propôs três categorias de necessidades, sendo elas: de existenciais, relacionamento e crescimento, constituindo-se a Teoria ERC.

A similaridade da teoria ERC com a de Maslow reside no que se refere à hierarquia das necessidades, na qual o indivíduo move-se para alcançar sempre a do nível superior a que já se satisfaz. Entretanto, Aldefer sugere em sua teoria que o transito pelos níveis de necessidades podem não obedecer necessariamente a regra de sempre contemplar o nível acima. Nesse caso o indivíduo pode regressar ao nível em que estava diante de uma frustração e ali se bastar, ou seja, pode mover-se tanto para baixo quanto para cima. No que Adefer simplifica a hierarquia de Maslow, a ERC se apresenta menos rígida e atribuída a habilidade dos indivíduos para satisfazerem suas necessidades.

Bowditch e Buono (Pág. 42) observam que “As críticas ao modelo de Aldefer, contudo, voltam-se para o fato de que as pesquisas sobre a teoria ERC serem

escassas, e que sua popularidade é, em grande parte, devida a sua consistência com as teorias da escolha racional. A noção de que as pessoas moldam seus atos para satisfazer necessidades insatisfeitas oferece um propósito e uma direção ao comportamento individual, uma idéia atraente para muitos cientistas sociais.”

2.3.4 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Outra teoria de conteúdo que merece especial atenção aqui é a desenvolvida através das pesquisas de Frederick Herzberg denominada Teoria Bi-Fatorial, apoiada em dois fatores a serem considerados: os de higiene e os de motivação.

Por fatores higiênicos Herzberg sugere que são aqueles responsáveis por impedir a insatisfação no ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos se relacionam as condições de trabalho, políticas organizacionais, salários, relações interpessoais, enfim, são fatores que se bem trabalhados reduzem e eliminam a insatisfação no trabalho, mas não motivam as pessoas a crescerem e se desenvolverem de forma altamente satisfeita.

Para que isso ocorra é necessário que se trabalhe os fatores motivadores. Estes sim, influenciam a satisfação no trabalho, visto que atua no que se considera alto nível de satisfação como realização, reconhecimento, oportunidade de crescimento, autonomia e responsabilidade.

Segundo Bergamini (1987) sobre a teoria dos dois fatores, Herzberg realizou uma pesquisa tendo como instrumento entrevista com técnica de coleta de dados, sendo como principal temática identificar a ocasião na qual o entrevistado se sentiria excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho, assim como em outro trabalho qualquer.

Com a coleta dos dados, detectou-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes

proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

Assim, Herzberg observou que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, sendo caracterizado mais como nenhuma satisfação. Do mesmo modo, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Herzberg sugere portanto que tal pesquisa o levou a considerar permitir distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Ele observa que há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles.

Por outro lado, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevância, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

QUADRO 2 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da Companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Fonte: adaptado de Herzberg (1997^a, p.117).

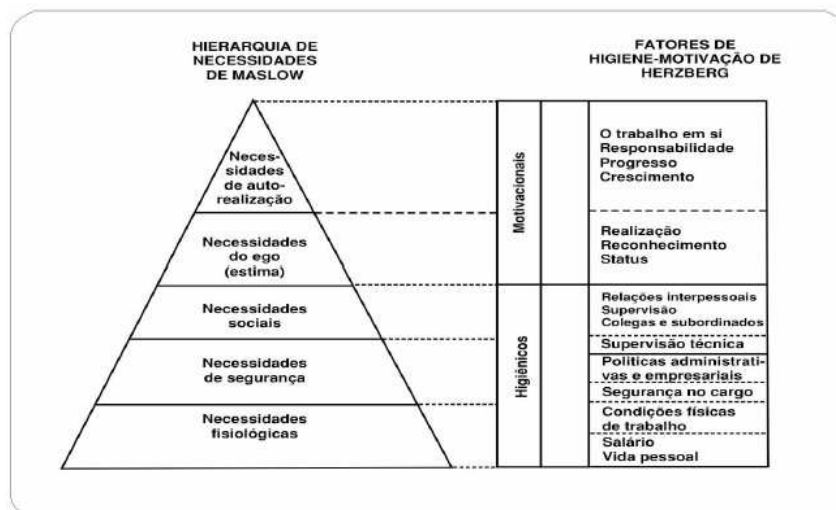
A linha do raciocínio bi fatorial juntamente com o que se discutiu sobre as hierarquias das necessidades contribuirão para o esforço deste trabalho por compreender e investigar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho dos empregados do corpo gerencial de uma empresa de contact-center. Postula-se tal observação aqui atrelado ao que Bowditch e Buono (pág. 45) creditam ao trabalho de Herzberg:

Boa parte do trabalho básico à reformulação de cargos, particularmente o enriquecimento de cargos foi influenciado por este trabalho. Assim, embora a popularidade acadêmica da estrutura de Herzberg tenha decaído nos últimos anos, ela ainda é um fator influente nas tentativas de se operacionalizar a teoria da motivação.

Vale lembrar que a pesquisa deste trabalho se direciona aos indivíduos do corpo gerencial, sendo interessante a colocação de Bowditch e Buono no que toca ao que na citação acima ele relaciona tal teoria ao enriquecimento de cargo, dada sua pertinência com a realidade estudada.

Conforme aponta Lopes (1980) há uma coerência entre a teoria de Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação.

FIGURA 2 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

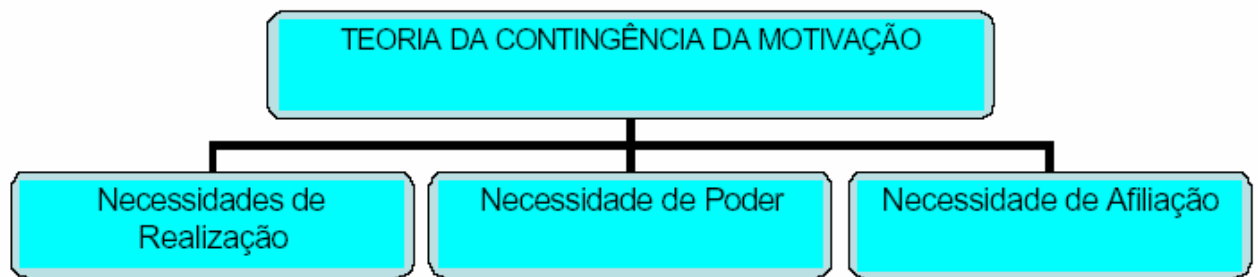
Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados. (DAVIS, 1992). E ainda justificando a pertinência de tal teoria na contribuição a compreensão deste trabalho e suas conclusões, Daft (1999, pág. 321) complementa que:

O papel dos administradores é eliminar as insatisfações – isto é, fornecer fatores higiênicos suficientes para atender as necessidades básicas – e então usar os motivadores para satisfazer as necessidades de mais alto nível e impulsionar os empregados a realizações e satisfação maiores.

2.3.5 A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Ainda tratando das questões atreladas as necessidades, cada indivíduo em momentos diferentes será influenciado por realização, afiliação ou poder. Essas três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem é que dão nome a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland.

O evidenciamento de cada necessidade se manifestará de acordo com cada situação, e assim, conforme suas experiências tenderão para uma dessas necessidades de maneira mais dominante.

FIGURA 3 – Teoria da contingência da motivação

Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p.84)

Tais necessidades influenciam na inclinação do indivíduo para suas tarefas numa organização. Logo, a pessoa motivada a atingir várias metas, dominar tarefas complexas, superação de resultados, alcance de padrões de excelência, são movidas pela necessidade de realização. Já outra pessoa que procura relacionamentos mais estreitos, estabelece vínculos, evita conflitos é notoriamente movida pela necessidade de afiliação, enquanto outro busca exercer sua liderança, envolver as pessoas, exercendo autoridade se move pela necessidade de poder.

Bowditch e Buono ponderam que um aspecto exclusivo da teoria de McClelland sugere que as pessoas podem ser ensinadas a desenvolverem certas necessidades e dá como exemplo o fato de se desenvolver alguns treinamentos para aumentar a motivação por realização em gerentes e funcionários. Assim ele observa:

Esta tese apresenta dois pontos interessantes: (1) a teoria sugere que a motivação é mutável, mesmo na idade adulta, e (2) ao invés de se tratar a motivação como uma variável independente (como nas teorias anteriores), a motivação se torna uma variável dependente à medida que os pesquisadores se concentram nas condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular.

2.4 Teorias de processo

Saindo da linha das necessidades as teorias de processo da motivação surgem para explicar como as pessoas selecionam seus comportamento para satisfazerem suas necessidades, ou seja, explicar de forma mais efetiva o processo da motivação em

termos dos fatores que dirigem o comportamento. As duas teorias de processo básicas são a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

2.4.1 A Teoria da Equidade de Adams

Na teoria da equidade, desenvolvida por Adams, o trabalhador busca por uma equidade social no que se refere às recompensas pelo seu desempenho. O foco é se comparado com os outros o quão justo são tratados.

Avalia-se a equidade por uma proporção de *inputs* (educação, experiência, esforço e habilidade) e *outputs* (salários, benefícios, reconhecimento e promoções).

Daft (1999 pag. 323) exemplifica que a iniquidade ocorre quando as proporções dos inputs|outputs estão desequilibradas da seguinte maneira: “quando uma pessoa com alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado.”

O autor ainda concluiu: “Os administradores inteligentes tentam manter os sentimentos de equidade em equilíbrio para manter suas forças de trabalho motivadas.”

2.4.2 A Teoria das Expectativas de Vroom

Defendendo a idéia de que a motivação está relacionada com a expectativa das pessoas em relação à sua capacidade de realização de tarefas recebendo as recompensas desejadas, Vitor Vroom desenvolve a teoria da expectativa, que foca no processo de como os indivíduos processam o pensamento para obter recompensas.

“A teoria da expectativa baseia-se no relacionamento entre o *esforço* do indivíduo, o *desempenho* e o desejo dos *resultados* associados com o alto desempenho.” (Daft 1999 pag323).

O valor dos resultados ou atração por resultado de um indivíduo é o que Vroom denomina *valência*.

Bowditch e Buono ajudam na compreensão dessa teoria ao comentar que :

Para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores. (Bowditch e Buono, 1992)

2.5 Teoria de reforço

Por fim abordar-se-á aqui a teoria do condicionamento e reforço operantes de Skinner em que Bowditch e Buono (Pag. 49) tratam como dentre as teorias da motivação baseadas no ambiente e Daft (1999 pag. 325) como teoria de reforço.

Quando trata da teoria do condicionamento e reforço operantes, Bowditch e Buono (pag. 49) observam que diferente dos modelos anteriores que trataram a motivação como uma variável predominantemente independente, ou seja, atribuída a desejos particulares resultando em certos tipos de comportamento, o que se tem das teorias de reforço é a motivação como uma variável interventora e dependente. Bowditch e Buono (Pag. 49) chamam atenção para que “o enfoque é nos *antecedentes* das variáveis às quais normalmente atribuímos o comportamento motivado.”

Daft (1999 pag. 325) tenta sintetizar mais quando considera que:

A teoria de reforço simplesmente considera o relacionamento entre o comportamento e suas conseqüências. Ela enfoca as mudanças ou as modificações do comportamento dos empregados no trabalho através do uso apropriado das recompensas imediatas e das punições.

Se alguém quiser manter um certo comportamento no trabalho, do ponto de vista gerencial, será necessário poder manipular as conseqüências daquele comportamento, observam Bowditch e Buono no que se refere ao reforço positivo (recompensa para encorajar a repetição de certos comportamentos), embora o reforço negativo (punição, comportar-se para evitar situações desagradáveis, remoção de tais situações em detrimento de um comportamento desejado) também se apresente como uma alternativa. Daft aborda o que Bowditch e Buono tratam como reforço negativo também como aprendizagem pelo afastamento.

O reforço positivo e o reforço negativo expostos no parágrafo anterior juntamente com a punição e extinção compõem os quatro tipos de reforço.

Por punição se tem imposição de desagradados no sentido de minimizar a repetição de comportamentos não desejados. E por extinção a interrupção de recompensas positivas quando o comportamento não mais é reforçado.

Enfim o reforço se dá pela intenção de se estimular a repetição de um comportamento ou inibi-lo. Tem-se então segundo Daft (pag. 325) que a modificação de comportamento é o nome dado a um conjunto de técnicas nas quais a teoria de reforço é usada para modificar o comportamento humano.

Programas de reforço levando em consideração o fator tempo influenciam efeitos sobre os resultados dos comportamentos.

O primeiro deles, o reforço contínuo, por exemplo, se aplica no que se refere à adesão rápida ao comportamento, assim sendo toda ocorrência do desejado comportamento reforçada. Por outra via, Bowditch e Buono (1992) ponderam que se o que se pretende é que o comportamento tenda a ser persistente, o caminho é o reforço parcial, ou seja, é dado a intervalos fixos ou variáveis após certo período de tempo decorrido entre o comportamento e o reforço.

Bowditch e Buono (1992) chamam a atenção para que “a maioria das críticas dirigidas à teoria do reforço se concentra em preocupações de ordem ética quanto a manipulação de trabalhadores e modificação do comportamento.”

Ressalta-se aqui que o autor ainda observa que não obstante as discussões e debates quanto às implicações éticas é fato de que os conceitos do reforço e aplicações estratégica relacionadas contribuem para os administradores influenciarem seus subordinados.

Vale lembrar que o fator liderança estabelece neste caso o fio condutor, se numa perspectiva positiva de recompensas ou negativa no que toca as coerções e tudo aquilo que se atribui as tipologias críticas da liderança, mas isso é outra discussão.

3 METODOLOGIA

Considera-se que a metodologia mais adequada à investigação do problema proposto foi a pesquisa quantitativa em estudo de caso, uma vez que se trata de analisar um caso específico. Assim a pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, com vistas a analisar uma situação com maior profundidade, sendo que o caso levantado foi numa empresa de contac-center, Empresa “A”.

Este método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas, nas quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, além de permitir quantificar opiniões e dados nas formas de coleta de informação.

Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

3.1 População-alvo e amostra

A estratégia de aplicação desenvolvida foi a pesquisa quantitativa, por ser a mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes, uma vez que utilizamos instrumento estruturado, tal como questionário.

Constituíram a amostra, para este trabalho, os gerentes e coordenadores das três unidades (sites) pesquisadas em Minas Gerais, localizando-se todos em Belo Horizonte.

Segundo Roesch (2005) população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar. No caso da Empresa “A”, o quadro do corpo gerencial dos 3 sites de Minas Gerais, evidenciados na pesquisa, totaliza 68 funcionários entre gerentes e coordenadores.

Segundo Lakatos e Marconi (2001) é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir. Assim, o instrumento de coleta foi aplicado a uma amostra de 25 respondentes a um questionário. Destes, 7 são gerentes e 18 coordenadores buscando identificar o grau motivação dos mesmos.

3.1.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado nesse estudo para coletar os dados ao corpo gerencial da Empresa “A” foi o questionário, composto por 19 questões, que abordaram temas como realização profissional, remuneração, relacionamento, enfim, temas que em seu conjunto, seguindo a teoria de Herzberg, contribuem para analisar os fatores motivacionais e de manutenção (higiênicos).

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo.

O que se propôs mensurar neste trabalho foi o grau de motivação do corpo gerencial dos funcionários da Empresa “A”.

Assim, o questionário está dividido em três blocos.

Na primeira parte do questionário são 5 questões fechadas para identificar o perfil dos funcionários.

Já na segunda parte do questionário, o objetivo foi identificar os fatores de motivação, na percepção dos servidores, sendo composta por 7 questões fechadas e na terceira parte outras 7 questões fechadas para identificar os fatores higiênicos. O instrumento de medida adotado foi a escala de Likert, em que Malhotra defini como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com 60 cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. (Malhotra, 2001,p.255)

3.1.2 Coleta de dados

Considerando-se a complexidade do tema, bem como a necessidade de se analisarem cuidadosamente suas especificidades e buscando assegurar uma alta qualidade da pesquisa no que diz respeito à validade, a confiabilidade e a coleta de dados, este estudo se deu por meio de questionários aplicados presencialmente em um evento que reunia todos os funcionários do corpo gerencial dos três sites de Minas Gerais (17 gerentes e 51 coordenadores). A aplicação ocorreu no dia 04 de dezembro de 2010. A amostra se deu com o número de 25 funcionários.

Foi feito contato anterior junto à gerência de RH da empresa que autorizou a realização e a presença no referido evento, desde que seguida a recomendação de preservar a identidade da empresa e após a leitura e análise prévia do instrumento de coleta que no caso foi o questionário, por parte da gerência.

O processo de validação da pesquisa ocorreu mediante a aplicação de um questionário, respondido individualmente pelos funcionários do corpo gerencial participantes do evento mencionado anteriormente.

3.1.3 Tratamento de dados

Ao responder essa pesquisa, considera-se ser um estudo do tipo quantitativo, a análise utilizada foi por tabulação no *software* com elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft – Excel/ Gráficos e tabelas.

Efetuada a tabulação foi realizada uma análise mais estruturada que será apresentada neste trabalho.

Os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: discordo totalmente; discordo; indiferente, concordo; concordo totalmente.

Esta análise de dados exige rigor de pensamento por parte dos pesquisados, aliada a uma apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações.

Cabe ao pesquisador analisar e interpretar as informações, procurando estabelecer correlações entre objeto e as questões originais de pesquisa.

As estratégias utilizadas na análise forçam os pesquisadores a ir além das impressões iniciais, buscando melhorar a exatidão e a confiabilidade dos resultados.

Pesquisadores categorizam, tabulam, re-combinam e cruzam dados no sentido de encaminhar propósitos do estudo, que foi o que se intencionou neste trabalho.

4 CASO ESTUDADO

Aqui será caracterizada, onde serão apresentados os dados gerais da Empresa “A”, que conforme mencionado anteriormente solicitou que fosse preservada sua identidade.

Diante das limitações em termos da grande estrutura a que se apresenta a organização em nível nacional o estudo se concentrará os sites de Minas Gerais que somam três, sendo todos em Belo Horizonte.

Desta maneira no estado de Minas são 12.500 funcionários, sendo 17 gerentes e 51 coordenadores. Estes últimos compõem o quadro de entrevistados.

4.1 Dados gerais da organização

Há dez anos no mercado, a Empresa “A” presta serviços integrados de relacionamento entre as empresas e seus clientes. A empresa é líder na oferta de BPO (sigla em inglês para terceirização de processos de negócios – Business Process Outsourcing) e também atua na área de implantações de soluções de TI de CRM (Customer Relationship Management), SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), recuperação de crédito e televendas. Tem 71 clientes corporativos, entre os quais estão os maiores bancos brasileiros, empresas do setor de telecomunicações, de TV por assinatura, de processamento de cartões de crédito e distribuidoras de energia elétrica. A empresa “A” é uma das principais empregadoras do país. São 81,4 mil funcionários em 32 unidades, localizadas em sete estados do Brasil e no Distrito Federal.

4.1.1 Contextualização Empresa “A”

Com a estabilidade econômica iniciada na década de 90, o crescimento do segmento de serviços e as privatizações das telecomunicações abriram espaço para o desenvolvimento da indústria de contact center.

A empresa “A” surgiu no final de 2000, setor da economia que pouco investia em tecnologia e qualificação de atendimento. Fez tanto em tão pouco tempo que se tornou expoente desse mercado, oferecendo diferenciais que possibilitaram atrair clientes que buscavam alavancar a venda de seus produtos e agregar valor no relacionamento com seus consumidores. A Empresa “A” é especializada na elaboração, implementação e operação de *contact centers* complexos, como atendimento ao cliente, telemarketing, help desk, centrais de cobrança, retenção e internet call center e faz em média 180 milhões de contato por mês por diversos canais de comunicação, como telefone, e-mails, internet etc.. Entre os clientes da Empresa “A” estão algumas das principais companhias brasileiras de telecomunicações, serviços financeiros, serviços públicos, internet, entre outros.

Segundo site da Empresa “A” Mais de R\$ 250 milhões foram aportados para as áreas de seleção, treinamento e atualização dos seus funcionários.

Todos os sites foram construídos seguindo padrões rigorosos de qualidade, com tecnologia de última geração e modernos sistemas de segurança.

A sua força está consolidada em uma estratégia de negócio bem definida, na consultoria de seus clientes para identificar a melhor solução de relacionamento com os consumidores e no fortalecimento do relacionamento com o cliente final resultando em aumento da qualidade.

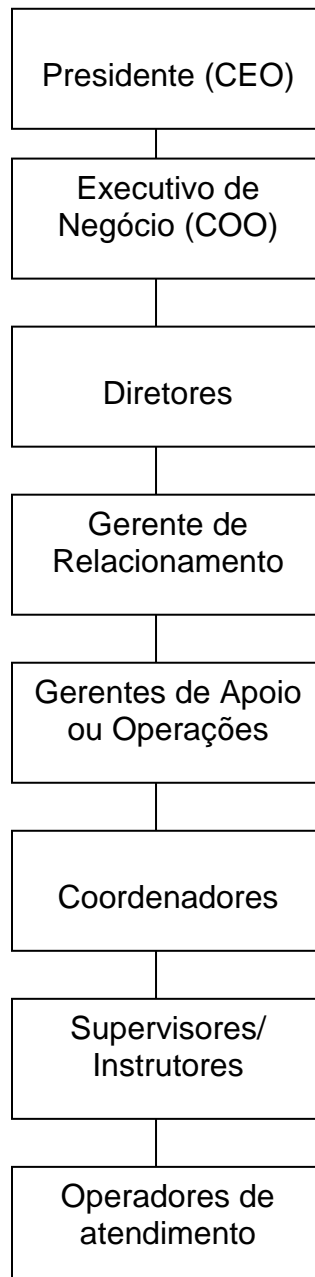
Para alcançar esse nível de excelência operacional, a empresa A direcionou seu trabalho na produtividade e nos serviços personalizados que projeta, implementa e opera.

A estratégia de crescimento adotado pela Empresa “A” foi:

- Foco em operações de grande volume de transições e alta complexidade;
- Foco em qualidade, com objetivo na satisfação de cliente final (investimento massivo em treinamento e processos);
- Capacidade de investimento;

Abaixo segue um organograma adaptado e maneira simplificada para que se possa ter uma visão geral da hierarquia da Empresa A:

FIGURA 4 – Organograma adaptado da Empresa A



5 ANÁLISE DOS DADOS

Na próxima sessão será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário, onde foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de motivação no trabalho do corpo gerencial da Empresa “A”.

A análise foi elaborada através da leitura dos blocos, apresentados a partir do Método e está dividida em três partes: 1) perfil dos servidores pesquisados, 2) grau de motivação através dos fatores motivacionais e 3) grau de motivação através dos higiênicos.

5.1 Perfil dos funcionários do corpo gerencial

Os resultados dos dados coletados permitiram traçar um breve perfil dos funcionários do corpo gerencial da Empresa “A” representados por 25 entrevistados: A maioria de coordenadores, representados por um número um pouco maior do sexo feminino com faixa etária jovem predominante de 26 a 30 anos. No que se refere a escolaridade todos possuem terceiro grau e faixa salarial predominante de 6 a 10 salários mínimos, conforme se pode verificar na tabela abaixo:

TABELA 1 – Perfil do corpo gerencial da Empresa “A”

QUESTÕES	ALTERNATIVAS	%
CARGO	MASCULINO	40
	FEMININO	60
CARGO	GERENTE	28
	COORDENADOR	72
ESCOLARIDADE	3º GRAU	100
FAIXA ETÁRIA	20 a 25	28
	26 a 30	64
	31 a 36	8
FAIXA SALARIAL (NÚMERO DE SALÁRIO MÍNIMO)	0 a 5	12
	6 a 10	60
	11 a 15	28

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

5.2 Situação dos fatores motivacionais

5.2.1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu Trabalho

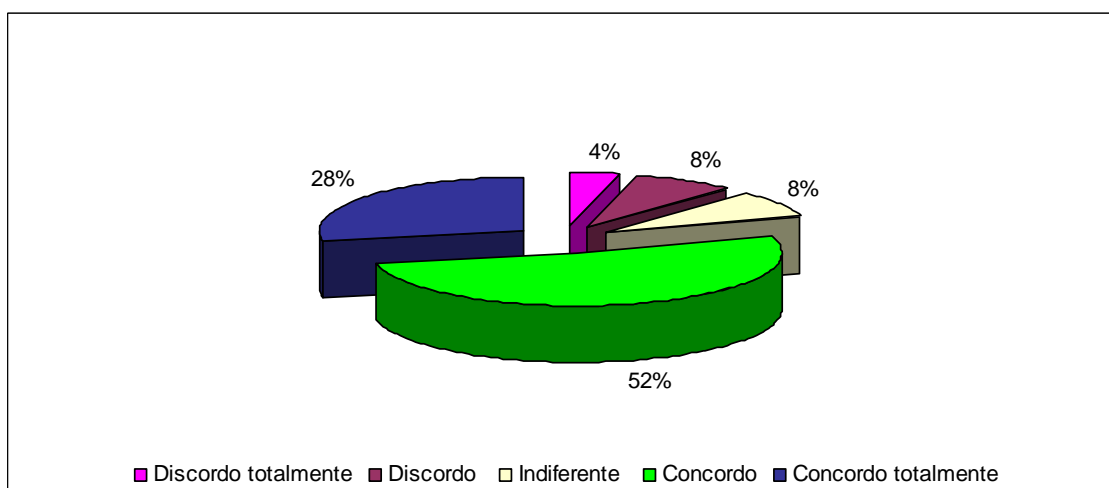


GRÁFICO 1 - Percebo que tenho autonomia.

Dos 25 funcionários do corpo gerencial, 13 concordam e 7 concordam totalmente que lhes são conferidas condições de autonomia na realização de seus trabalhos, totalizando 76% dos respondentes que concordam com a afirmativa em questão.

Apenas 12% acreditam não possuir autonomia na forma de executarem seus trabalhos representados pelo pequeno grupo de três respondentes que discordam e discordam totalmente. E ainda para somente 8% dos funcionários do corpo gerencial, promover mudanças através da motivação é uma questão em estão indiferentes.

5.2.2 Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo

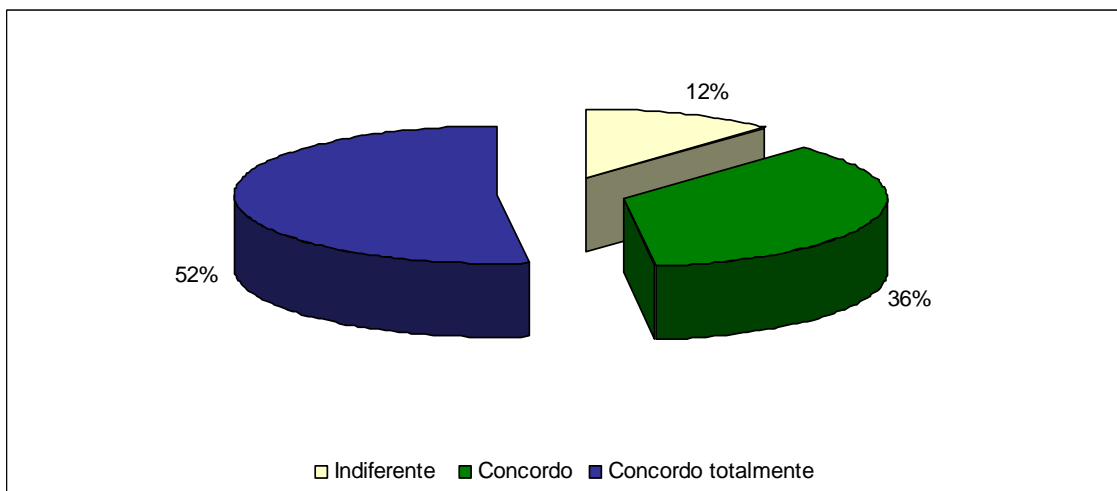


GRÁFICO 2 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente

Conforme a teoria de Herzberg (1997) a variável “realização pessoal e profissional” é um dos indicadores que contribuem na motivação do trabalho. Esta questão na pesquisa aponta a grande maioria de 88% concordando que se realizam nesses quesitos, sendo que nenhum dos respondentes discordaram ao passo que 12% são indiferentes.

5.2.3 Sinto que minhas idéias de inovação e sugestões para criação são Ouvidas

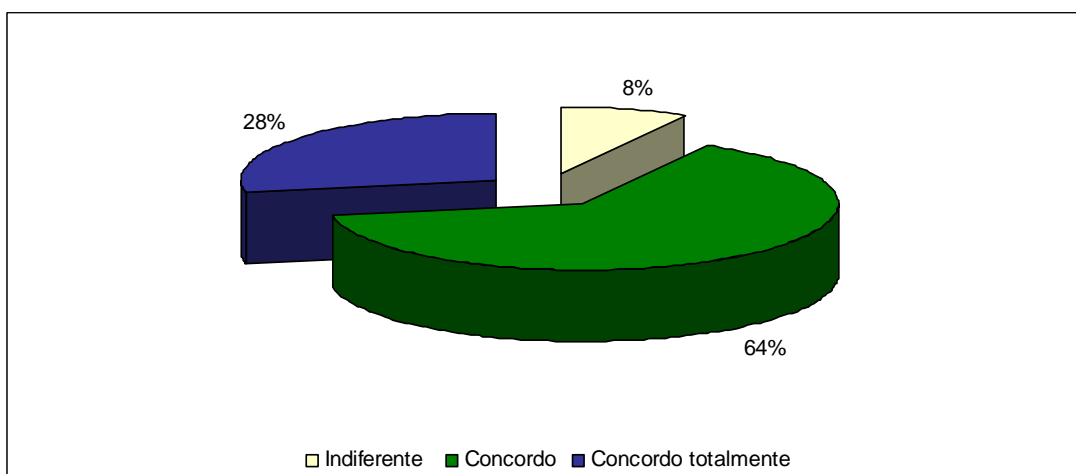


GRÁFICO 3 - Minhas idéias de inovação são ouvidas

Quase a totalidade dos respondentes , ou seja, 92% (agrupados entre concordo e concordo totalmente) acreditam ter liberdade para expressar suas idéias e sugestões para inovar. Dentre as afirmativas do questionário, no que se refere aos fatores motivadores, essa é a que representou o resultado mais favorável, ficando atrás apenas da questão que trata da responsabilidade com o trabalho (que será tratada mais adiante).

5.2.4 Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo

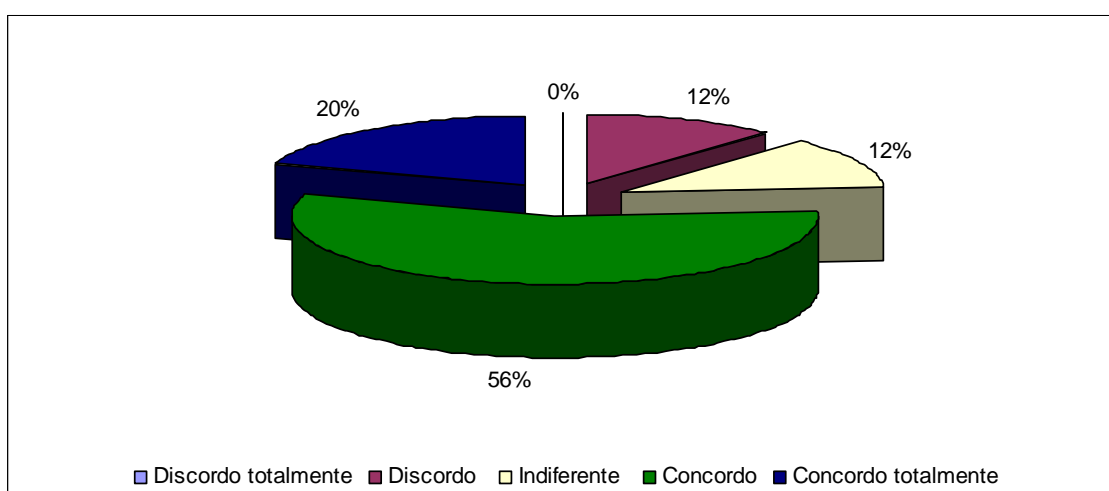


GRÁFICO 4 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo

Ocorre 66% de concordância no que se remete ao reconhecimento, o que aponta tal fator como causador de satisfação no trabalho dos funcionários do corpo gerencial. Esse resultado se alinha com a teoria de Herzberg (1997) que aponta reconhecimento profissional como fator contribuidor de satisfação no trabalho. Assim, o reconhecimento impacta de modo positivo junto às necessidades de prestígio e consideração, que atendem as expectativas de reconhecimento, tidas como dentre principais no ambiente de trabalho.

5.2.5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo

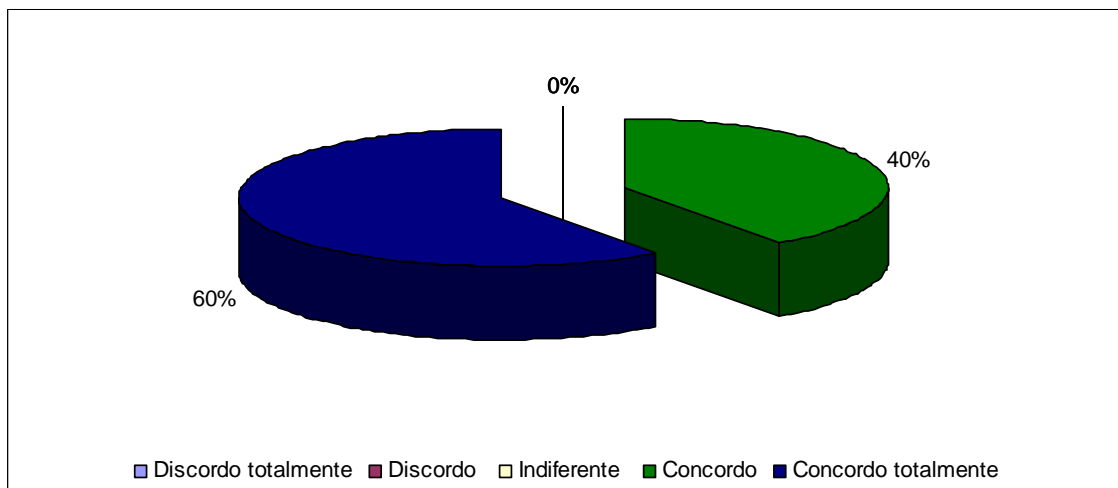


GRÁFICO 5 - Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo

O maior grau de motivação apresentado é representado por todos os entrevistados, ou seja, 100% afirmam ter responsabilidade com o trabalho que realizam. Observa-se neste trabalho que a responsabilidade como fator motivador é eminente e se alinha ao que Herzberg (1973) sugere que tais fatores atendem à necessidade das pessoas de se tornarem mais competentes e crescerem profissionalmente.

5.2.6 Sou chamado a participar das decisões do meu setor

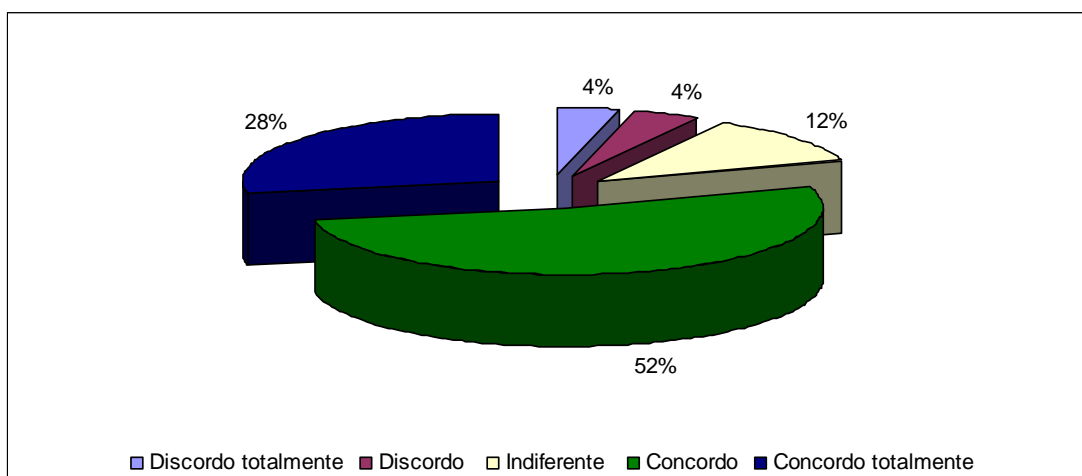


GRÁFICO 6 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor

A maioria dos funcionários do corpo gerencial na Empresa “A” são chamados a participar das decisões de seu setor. 20 dos 25 entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmativa. Herzberg (1973), coloca que se trata de fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, posto que este grupo de fatores está relacionado com as relações do homem com o que ele faz.

5.2.7 Tenho me desenvolvido profissionalmente

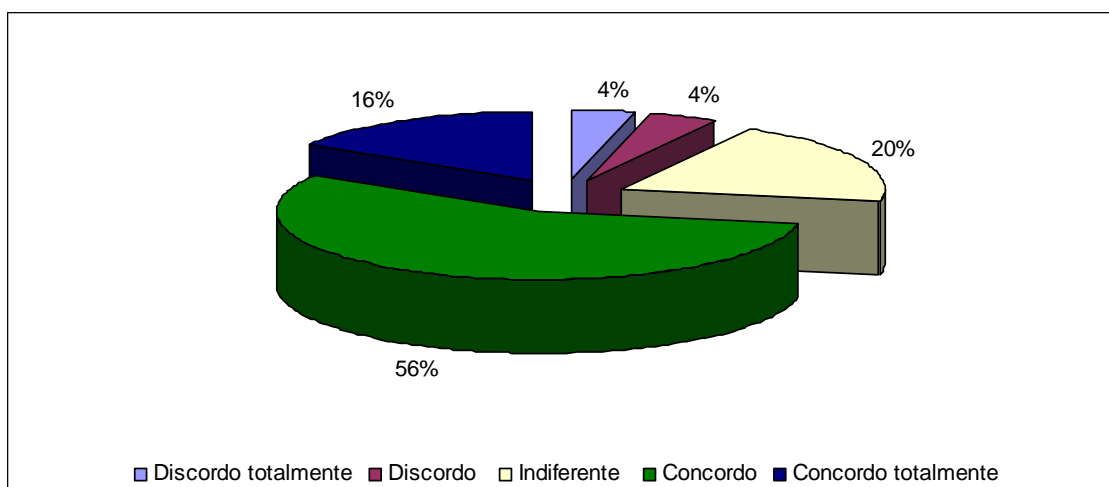


GRÁFICO 7 - Tenho me desenvolvido profissionalmente

Outro fator que contribui para a motivação no trabalho segundo Herzberg (1997), o que questiona sobre o desenvolvimento profissional, é bem representado aqui com 72% daqueles que concordam com a afirmativa. Por outra via vale observar que 20% são indiferentes.

5.3 Situação dos fatores higiênicos

5.3.1 O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom

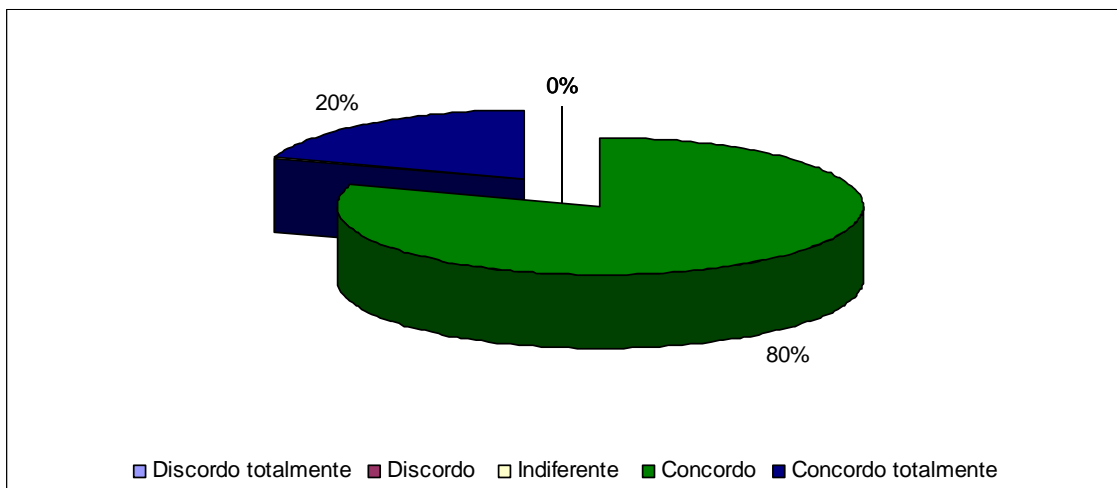


GRÁFICO 8 - Relacionamento entre as pessoas da sua equipe

80% dos entrevistados concordam com a afirmativa de que o relacionamento com as pessoas de sua equipe é bom e 20% concordam totalmente, sendo portanto, unânime o resultado favorável. Embora Herzberg defenda isso como uma expectativa natural, não gerando mais satisfação, mas sim insatisfação na falta disso, (por isso classifica higiênico), há que se considerar o alto grau de relacionamento interpessoal entre os funcionários, o que não deixa de ser um ambiente motivante.

5.3.2 Considero bom o relacionamento com a chefia

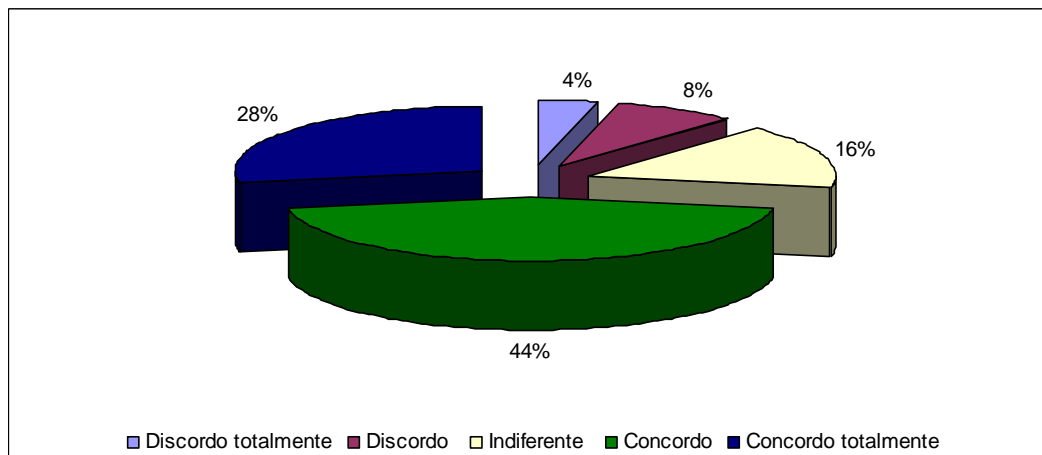


GRÁFICO 9 - Considero bom o relacionamento com a chefia

Se comparado os 72% agrupados entre aqueles que concordam e concordam totalmente com a afirmativa de que o relacionamento com a chefia é bom com os 100% daqueles que fazem referência ao relacionamento da equipe num todo, pode-se obter uma sensação de hiato pela representatividade dos 28% restantes para a total positividade das questões que se parecem. Contudo 16% se posicionam indiferentes ao relacionamento com os chefes. Não há portanto, pela lógica de Herzberg ausência de satisfação se analisar de forma geral. Esse resultado talvez represente de forma mais ilustrativa o que Herzberg propõe como fator higiênico.

5.3.3 Concordo com as decisões organizacionais desta Empresa

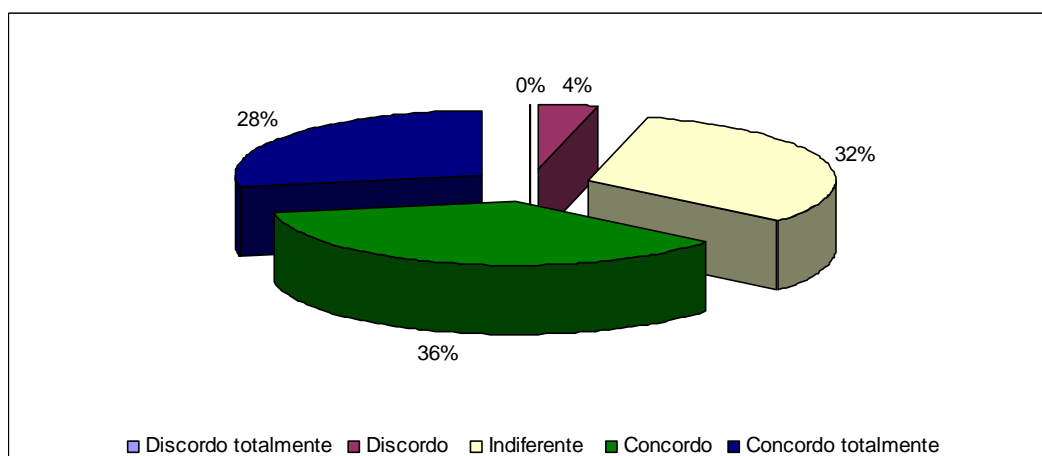


GRÁFICO 10 - Concordo com as decisões organizacionais da Empresa

O que merece uma atenção aqui mais do que os 64% favoráveis as decisões organizacionais, é o representativo número de 32% dos indiferentes. Os 64% são coerentes com os outros resultados que vem se apresentando como mais propensos a satisfação no trabalho por parte dos entrevistados. Contudo, quanto aos fatores que representam as decisões das empresas, Herzberg os relaciona como aqueles que podem gerar mais insatisfação e pouca satisfação. Os 32% mencionados estabelecem de alguma forma esse equilíbrio (satisfação x insatisfação), por que não até involuntário, mas que configura o grau que Herzberg atribui a tal fator.

5.3.4 Estou satisfeito com minha remuneração

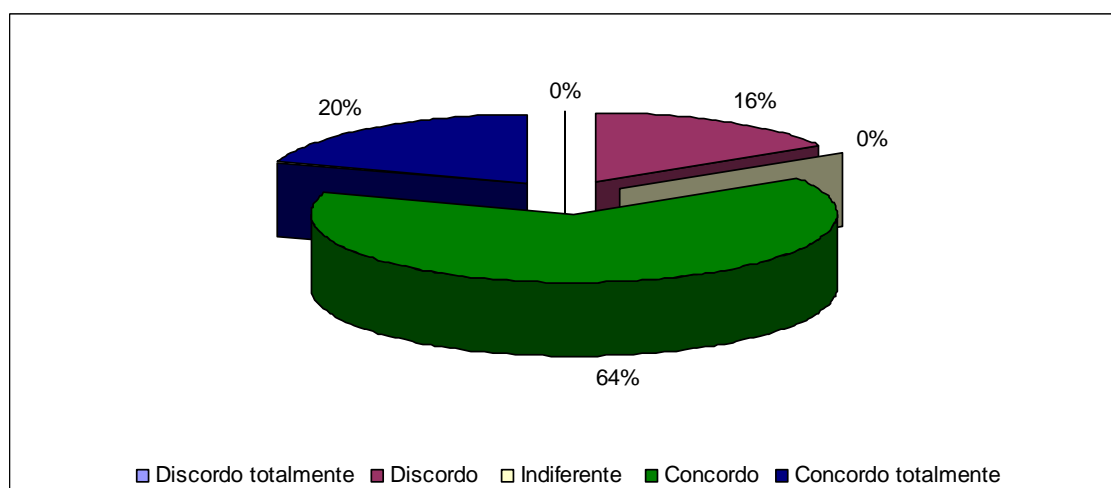


GRÁFICO 11 - Estou satisfeito com minha remuneração

A maioria (84%) está satisfeita com sua remuneração, o que reflete o bom ambiente de trabalho, bem característico do que Herzberg aponta como fator que determina maior ou menor satisfação no que toca favorável ou não. Interessante observar que não há indiferença quando a variável é remuneração. Está entre os fatores mais importantes.

5.3.5 O meu trabalho me proporciona status

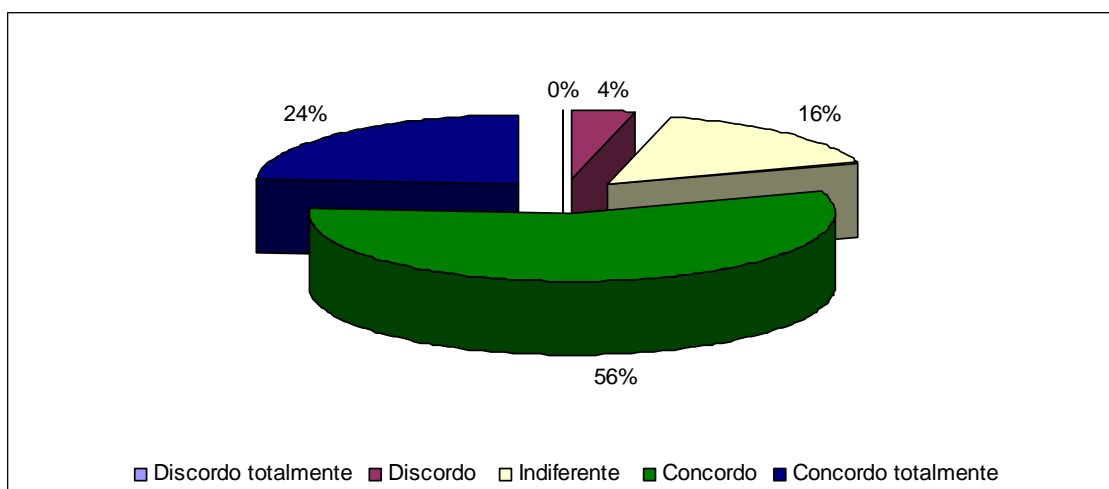


GRÁFICO 12 - O meu trabalho me proporciona status

Pode-se verificar que para a maioria dos funcionários do corpo gerencial da Empresa “A”, seu trabalho lhe proporciona status. Mais uma vez, mais um fator que justifica o bom nível (80%) de satisfação no ambiente de trabalho.

5.3.6 Confio que permanecerei trabalhando nesta Empresa

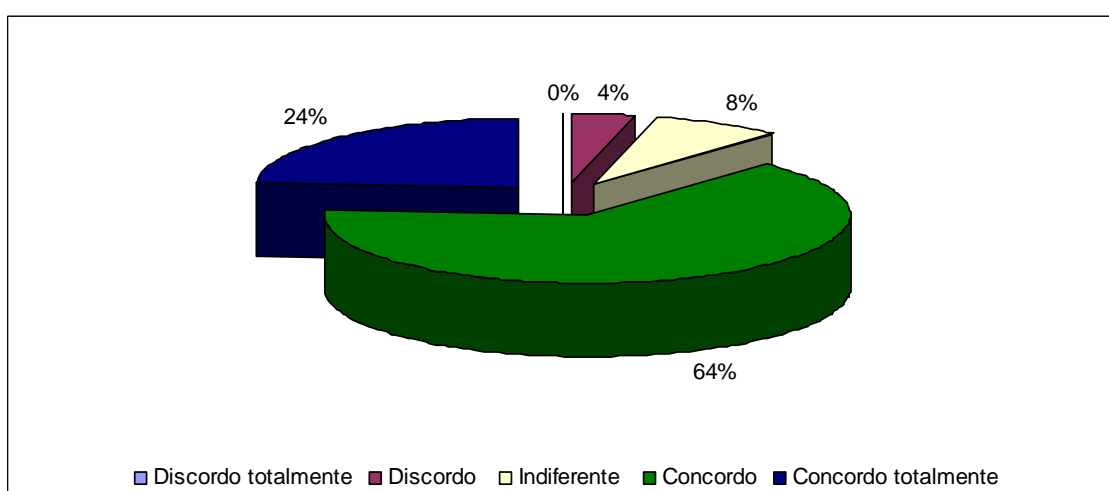


GRÁFICO 13 - Confio que permanecerei trabalhando na Empresa

De um modo atípico, por se tratar de uma empresa privada (cabe uma observação totalmente empírica), 88% dos entrevistados se sentem seguros quanto a sua estabilidade na empresa. Isso leva a entender que os fatores higiênicos estão altamente favoráveis no caso Empresa "A". Entretanto ressalta-se que segundo Herzberg (1973) a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

5.3.7 Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações nesta Empresa

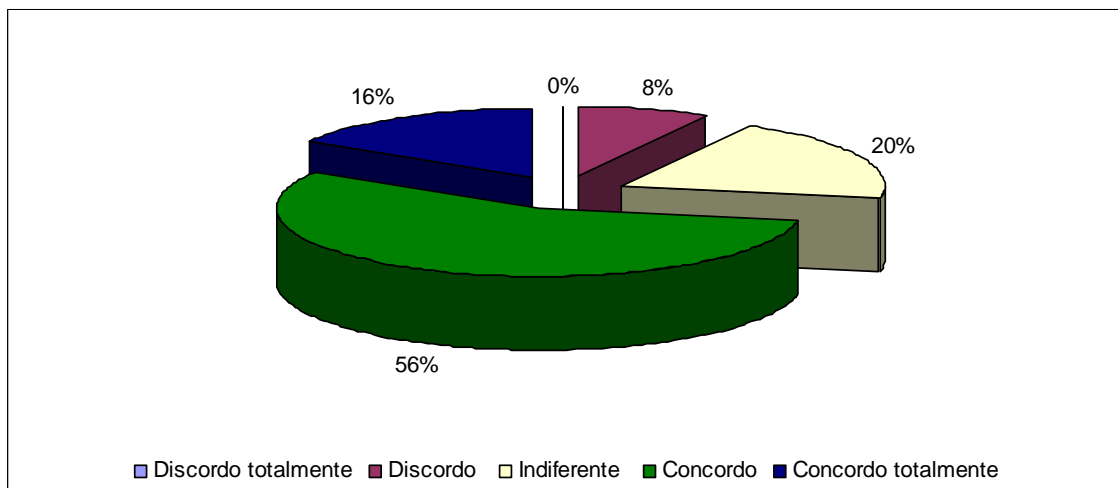


GRÁFICO 14 - Acho adequada a divulgação de informações na Empresa

Os 72% favoráveis a comunicação da empresa demonstram que a mesma está adequada, a divulgação das informações atendem as expectativas dos funcionários, mas que se alinhar com a teoria de Herzberg, a resposta positiva a esse fator não representa muito, visto que o classifica como fator higiênico, sob a consideração de que tais fatores afetam mais quando ausentes ou inadequados, gerando insatisfação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir serão apresentadas as principais conclusões, sugestões para a organização e futuras pesquisas, bem como relações do trabalho com o curso realizado.

6.1 Conclusão

Tratar do tema motivação não é tarefa das mais simples. Por mais criteriosa que a pesquisa se apresente, dado seu rigor e respaldo científico, a subjetividade ainda se faz presente.

A teoria de Herzberg aplicada ao esforço deste trabalho por analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos empregados do corpo gerencial da Empresa “A”, exerceu um papel norteador em meio as nuances e complexidade que o comportamento humano exprime.

Os resultados da pesquisa realizada apontam um surpreendente equilíbrio entre os fatores, tanto em seus próprios pólos, quanto no cruzamento de um (motivadores) com o outro (higiênicos).

É certo que alguns fatores apresentaram-se unânimes em termos de favorável, como o relacionamento interpessoal por exemplo, no que se refere aos fatores e, em perfeita harmonia com a também unanimidade do fator motivacional que envolve a responsabilidade com o trabalho que executa.

Enfim, os fatores motivadores – responsabilidade, reconhecimento, idéias, realização - e os fatores higiênicos – relacionamento interpessoal, remuneração e segurança - foram os mais evidenciados e que exercem maior influência junto ao corpo gerencial contribuindo para a motivação no trabalho.

Chama atenção e por que não “surpreendente” conforme mencionado acima, o fato de que por se tratar de uma empresa privada e dadas as características do seu negócio apontadas neste trabalho, observou-se conforme os resultados da pesquisa que o corpo gerencial da Empresa “A” se apresenta altamente motivado.

Satisfação com estabilidade, por exemplo, é algo que se costuma estigmatizar lançando mão ao setor privado.

A análise da pesquisa leva a algumas reflexões.

No exercício por se tentar entender os apontamentos da pesquisa quanto aos resultados favoráveis, cabe aqui, agora no campo da subjetividade, em conformidade com a colocação feita no início desta conclusão, observar que se trata de um corpo gerencial jovem, portanto com características aderentes aos fatores proporcionados no trabalho e ambiente da empresa.

O ambiente é favorável quanto a salário (pessoas novas com boa remuneração), oportunidade de lançar mão de idéias e excelente clima organizacional no que tange os relacionamentos interpessoais. Enfim, tudo bem atraente para o perfil dos pesquisados.

Quanto aos fatores que podem interferir na motivação do corpo gerencial, constata-se que os fatores motivadores exercem mais influência do que os fatores higiênicos, que podem vir a pesarem mais negativamente no caso de um eventual desequilíbrio.

Por fim, os resultados da pesquisa sugerem que ocorre na Empresa “A” um bom modelo de gestão, visto que em muito, tais fatores se relacionam ao modo de se estabelecer a gestão deste envolvidos. Caso que merece ser estudado mais de perto.

6.2 Sugestões para a organização

Recomenda-se para a organização num primeiro momento a aplicação da pesquisa em nível nacional. Conforme mencionado anteriormente o estudo se concentrou nos três sites de Minas Gerais. Essa recomendação se dá no sentido de verificar se o alto grau favorável de motivação dos pesquisados se trata de uma realidade ou particularidade do caso regional. Embora as diretrizes sejam as mesmas, por se tratar de uma única empresa, vale a pena, dado seu grande porte e estrutura complexa, verificar num âmbito maior e mais extensivo.

Remetendo-se à conclusão deste trabalho que aponta e chama a atenção para o bom modelo de gestão que os resultados da pesquisa levam a crer, torna-se interessante para a gestão de pessoas observar mais de perto no que se atribui os resultados favoráveis o quão a gestão dos envolvidos reflete tais resultados.

O segundo momento seria uma pesquisa mais ampla, talvez qualitativa, haja visto que embora de modo restrito, a pesquisa aplicada serve de base para novo estudo.

Outra recomendação é verificar uma pequena mas considerável parte daqueles que são indiferentes em concordar com as decisões da empresa. Em um ambiente em que se observou o quão envolvidos e motivados são com o seu trabalho, há que se aprofundar em que medida a motivação é voltada mais para uma questão interior e o “peso” da organização nesse processo. Por isso a sugestão de pesquisa qualitativa. Nessa mesma linha é o pequeno mas considerável número de indiferentes com a comunicação. Trata-se de um fator importante, posto que se há indiferença o ponto é como a comunicação chega até os níveis da base. Ou chega de maneira errada ou às vezes nem chega, posto que os respondentes são do corpo gerencial.

Ressalta-se que embora muito positivos os resultados, são os detalhes que devem ser cuidados, sendo as sugestões aqui colocadas pertinentes em razão do espaço que se abre para subjetividade eminente do comportamento humano e que reflete na sustentabilidade da organização.

6.3 Sugestões para futuras pesquisas

Conforme sinalizado na conclusão deste trabalho, a questão da remuneração obteve um grau muito favorável na influência da motivação. Embora esteja situada no campo dos fatores higiênicos, merece um aprofundamento particular.

Algumas leituras do senso comum indicam que as melhores condições financeiras de remuneração bem como a auto-realização profissional são os principais responsáveis pela permanência dos profissionais de alta qualificação em uma organização. Entretanto ainda não se encerram em si mesmas, descartada a possibilidade de se estabelecer efetiva garantia.

A alta competitividade tão em voga é o desdobramento de uma sociedade cada vez mais capitalista. Desse modo é inegável que o valor dinheiro (remuneração) não esteja no topo desta lista, por mais que se apresentem teorias como as da Escola de Relações Humanas encabeçadas por Mayo na década de 30 que rejeitava a idéia de que o dinheiro era o principal fator de motivação no trabalho.

Ao aplicar a pesquisa, observou-se (fora o contexto técnico) as sensações, ou seja, aquilo que somente é captado no contato direto. As reações ao chegarem nesta questão eram as mais expressivas, mais evidentes. Tudo isso nas bases do empirismo, por isso vale a pena conferir de modo científico.

6.4 Relações do trabalho e do curso realizado

As disciplinas Comportamento Organizacional, Gestão da Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho e Metodologia de Pesquisa estão entre as mais utilizadas e que exerceram importante contribuição no desenvolvimento deste trabalho. Tais disciplinas junto com toda a grade do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da UFMG, foram de extrema relevância desde a base prática como no processo de escolha do tema de pesquisa até a construção do embasamento teórico.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999

HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo. Futura, 1998.

ULRICH, D., ZENGER, J., SMALLWOOD, N.. **Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

APÊNDICE A

Questionário de motivação no

Favor ler com atenção cada afirmativa, assinalando seu grau de concordância ou de discordância, de acordo com a escala progressiva de Likert que varia de 1 a 5 onde:

- 1= Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Indiferente
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

1ª PARTE: Perfil do respondente

1 – Sexo: _____

2 – Cargo: _____

3 – Escolaridade: 1º grau () 2º grau () 3º grau ()

4 – Faixa etária De 20 a 25 () de 26 a 30 () de 31 a 36 () acima de 36 anos

5 – Faixa salarial (Salário mínimo): até 5 () de 6 a 10 () de 11 a 15 () de 16 a 20 () acima de 21 ()

2ª PARTE: Fatores motivacionais

1 - Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu Trabalho ()

2 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo ()

3 - Sinto que minhas idéias de inovação e sugestões para criação são
Ouidas ()

4 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo ()

5 - Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo ()

6 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor ()

7 – Tenho - me desenvolvido profissionalmente ()

3ª PARTE: Fatores higiênicos

1 - O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom ()

2 - Considero bom o relacionamento com a chefia ()

3 - Concordo com as decisões organizacionais desta Empresa ()

4 - Estou satisfeito com minha remuneração ()

5 - O meu trabalho me proporciona status ()

6 -Confio que permanecerei trabalhando nesta Empresa ()

7 - Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações
nesta Empresa ()

Muito obrigado pela sua participação!