



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

RONIZ SILVA SANTOS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COBRANÇA

**BELO HORIZONTE
2010**

Roniz Silva Santos

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COBRANÇA

Trabalho Final apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD/FACE/UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Professor Devanir Vieira Dias

Nota do orientador: _____

Assinatura do orientador: _____

Data: _____

**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) **Roniz Silva Santos**, REGISTRO N° 2009749540. 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 NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO REALIZADO COM OS PROFISSIONAIS DE COBRANÇA DA EMPRESA BIG MONEY ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS LTDA", 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 argüição 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 SESSENTA 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)

Devanir V. Dias

Prof. Victor N. Schwetter Silveira

Victor N. Schwetter Silveira

DEDICATÓRIA

*Dedico este estudo a Deus
Ao Valtencir meu esposo, amor e incentivador,
Minha família essencial na minha vida,
Meus pais (Paulo e Almerinda) que me ensinaram o valor da educação, do trabalho e que na
vida há momentos difíceis, porém, é possível superar os obstáculos e realizar os nossos sonhos
desde que tenhamos fé e ação, além de persistência constante.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais essa grande conquista, sem ele seria impossível a realização desta Pós Graduação, o meu muito obrigado!

A minha família que é meu porto seguro, minha inspiração e expiração. As minhas irmãs Rosana, Rosilene, Regiane, Gerley, e meus queridos irmãos Humberto e Roberto pelo apoio e carinho incondicional. Ao meu lado, todos acreditaram, torceram, apoiaram, celebraram. Dona Vera sogra e amiga que por diversas vezes, mesmo sem saber me apoiou com seus almoços nos dias de domingo e palavras de apoio e torcida pelo meu sucesso, e toda minha família pelo suporte emocional.

Em especial a amiga Graça e Miriam pelo apoio constante nesta jornada, e pelas correções e sugestões dos diversos trabalhos que fizemos e inclusive essa monografia. Também pelo exemplo de força de coragem que me transmitiram com grandeza e ao otimismo dos meus amigos e colegas da FACE.

A minha grande amiga Vânia Emediato, cuja colaboração foi de suma importância neste percurso, desde o momento da inscrição para esta Pós-graduação até a conclusão desse trabalho: ela sabe o quanto me ajudou em tudo na minha vida e principalmente em minhas conquistas. Um anjo em minha vida.

Ao meu orientador, professor e doutor Devanir Vieira Dias, que sempre se disponibilizou a ensinar e orientar-me, com sua paciência, dedicação, preciosos e sábios ensinamentos me ajudou a construir esse trabalho pelo qual lhe sou imensamente grata, acima de tudo pelo respeito e apoio às minhas idéias, enfim, meu muito obrigada!

Aos professores Luciano Zille e Victor Natanael, os quais foram de grande importância nessa trajetória e contribuíram para a minha evolução durante o curso. Enfim são profissionais e mestres que se transformaram em minhas referências de vida, aprendizado e profissional. A todos os professores da FACE que, com seus conhecimentos souberam compartilhar e ensinar, marcando de forma essencial meu aprendizado.

Agradeço a todos que contribuíram para realização de mais um trabalho.

“Eu sou eu mesmo. Divirjo de todo mundo o mundo.... Eu quase que nada sei. Mas desconfio de muita coisa”.

(Guimarães Rosa).

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal investigar os fatores de motivação no trabalho dos profissionais de uma empresa de cobrança sediada em Belo Horizonte. Caracteriza-se como um estudo qualitativo, descritivo e exploratório. Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso. Tendo como referencial teórico a teoria dos dois fatores de Herzberg, foi elaborado um instrumento de coleta de dados que incluiu os fatores motivacionais *intrínsecos* e os fatores higiênicos *extrínsecos*. Os dados foram coletados junto a uma população da qual foi extraída uma amostra de 21 casos válidos, com uma taxa de retorno de 60%.

A análise dos resultados, revelou entre, os principais achados, que a maioria dos profissionais do setor de cobrança sente-se motivada para o trabalho, mostrando-se satisfeita quanto ao relacionamento com seus superiores e equipes de trabalho, realização profissional, remuneração e desafios, incentivos recebidos da empresa para aplicar seus conhecimentos e habilidades, visando obter resultados satisfatórios, reconhecimento pelo trabalho bem feito, além da atenção dada às suas idéias e sugestões.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, Comportamento Organizacional e Motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Expressão da insatisfação	26
Figura 2 – Pirâmide fatores motivacionais e fatores higiênicos	29

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Teoria dos dois fatores	28
--	----

LISTA DE SIGLAS

GEOC – Gestão e excelência operacional de cobrança

ERG – Existência, relacionamento e crescimento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dist. Dos prof. de Cobrança da empresa pesquisada, segundo a faixa etária	38
Tabela 2 – Dist. Dos prof. de cobrança da empresa pesquisada, segundo o nível de escolaridade	39
Tabela 3 – Dist. Dos prof. de cobrança da empresa pesquisada, segundo o número de filhos	39
Tabela 4 – Tempo de atuação na profissão de cobrança	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A evolução dos créditos inadimplidos.....	17
Gráfico 2 – O seu trabalho na empresa representa a principal fonte de renda familiar?	40
Gráfico 3 – O apoio e / ou acomp. Oferecido pela emp em relação as dificuldades no seu trabalho é	41
Gráfico 4 – O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é:	41
Gráfico 5 – O relacionamento com seus superiores é:	42
Gráfico 6 – Como você se sente à aplicação de conhecimento e / ou habilidade em seu trabalho	43
Gráfico 7 – Você se sente reconhecido pelo trabalho que execulta	44
Gráfico 8 – Como você avalia o comportamento de seus superiores quanto as suas idéias e sugestões	44
Gráfico 9 – Grau de realização profissional com o trabalho que execulta	45
Gráfico 10 – Grau de satisfação com o salário / remuneração que recebe	46
Gráfico 11 – Com relação à remuneração total (salário + variáveis e premiações,etc.).	47
Gráfico 12 – Em termos de estabilidade no emprego você se sente	47
Gráfico 13 – Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa como:alimentação,transporte,lazer.	48
Gráfico 14 – Como se sente em trabalhar nesta empresa	49
Gráfico 15 – Com o tempo que lhe resta, depois do trab. para dedicar aos demais ambientes	50

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	10
2 - JUSTIFICATIVA	12
3 - OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo geral:.....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4 - ORIGEM E CONCEITO DO TRABALHO	15
4.1 Mercado de cobrança.....	16
4.2 Operador de cobrança.....	18
4.2 Operador de cobrança.....	18
4.3 Considerações s/ o termo operador de telemarketing e profissional de cobrança.....	19
4.4 Considerações s/ o termo motivação no trabalho	20
4.5 Estilos de comportamento motivacional.....	22
4.6 Conceitos de satisfação no trabalho.....	24
4.7 Fatores que determinam à satisfação no trabalho.....	25
4.8 Como os colaboradores podem expressar a insatisfação.....	26
4.9 Teorias da Motivação	27
4.10 Teorias das Necessidades	28
4.11 Teorias X e Y.....	31
4.12 Teoria da equidade	32
4.13 Teoria da fixação de objetivos.....	32
4.14 Teoria da avaliação Cognitiva	32
4.15 Teoria do reforço	33
4.16 Teoria das expectativas.....	33
4.17 Modelo de Porter e Lawler	33
5 - METODOLOGIA	34
5.1 Caracterização da pesquisa.....	34
5.2 População	34
5.3 Amostra	34
5.4 Instrumento de Coleta de dados	34
5.5 Estratégia de coleta de dados.....	35
5.6 Análise e interpretação dos dados	35
6 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO	36
7 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	37
7.1 Caracterização da empresa pesquisada.....	37
7.2 Perfil dos Profissionais que atuam na área de cobrança.....	38
7.3 Grau de motivação dos profissionais de cobrança.....	39
7.4 Dando voz aos profissionais de cobrança.....	50
8 - CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	57
Apêndice 1 - Questionário aplicado	57

1 - INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa objetivou-se, principalmente, compreender como se dá a vinculação entre fatores motivacionais e higiênicos na visão de vários autores e como os gestores da organização administram esses fatores em prol de seus colaboradores, considerando as dificuldades em associar objetivos organizacionais aos individuais.

Glasser apud Bergamini (2006, p.24) afirma que o fracasso da maioria das empresas, não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira de gerir pessoas.

Atualmente com a competitividade acirrada torna-se necessário que as organizações valorizem e estimulem seus recursos humanos, dando-lhes importância, pois colaboradores são uma ferramenta importante e decisiva para o sucesso de qualquer organização (GIANESI; CORRÊA, 1994). Com a tendência de revalorização do capital humano, vem crescendo também as pesquisas sobre motivação.

Bergamini (2006) afirma que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho nas últimas décadas, vem crescendo de forma elevada. A motivação dos colaboradores nas organizações tem sido alvo de diversas análises e estudos, no sentido de identificar os fatores que tornam as pessoas motivadas e produtivas. O que mobiliza um colaborador a atuar na organização de maneira motivada, tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo? Os gestores tentam encontrar uma resposta, pois o sucesso de qualquer organização passa pelo nível de motivação e satisfação de seus colaboradores internos. A partir dessa reflexão, a teoria da administração e as grandes organizações têm realizado estudos visando desenvolver técnicas que compatibilizem interesses organizacionais e pessoais de seus colaboradores (ROBBINS 1943).

A falta de motivação no trabalho pode interferir na produtividade da organização. Os resultados obtidos dentro das organizações dependem da contribuição das pessoas que a compõem, sendo consequência do nível de motivação e satisfação das mesmas.

Identificar os fatores de motivação no trabalho constitui uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações que se vêem diante do desafio, buscar, utilizar o potencial

produtivo e criativo existente em cada indivíduo, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, construtivo, inovador, obtendo maior competitividade no mercado.

Os profissionais escolhidos para participarem desta pesquisa pertencem a uma empresa prestadora de serviços de cobrança de médio porte. No segmento de cobrança possui ampla experiência em Recuperação de Crédito, principalmente em campanhas nas diversas faixas de atrasos, estando entre os melhores índices de eficiência do mercado. A empresa vem ao longo do tempo conquistando vários prêmios na área de cobrança, como na Campanha anual SUPERANÇA 2004/2005/2006 - Melhor Performance.

Sediada em Belo Horizonte Minas Gerais. Possui instalações modernas e bem estruturadas, com capacidade de expansão. Utiliza um sistema de cobrança e telefonia devidamente adequado para atender as necessidades dos seus parceiros, o *Sysrec* e a Alcatel.

A sua missão divulgada é “prestar um bom serviço na área de cobrança, visando atender às expectativas dos clientes e do mercado que se atua, proporcionando rentabilidade”.

Dentro desse contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais fatores que levam à motivação no trabalho dos profissionais que atuam na área de cobrança?

E para responder a essa questão, utilizar-se-á nesse projeto, o estudo de caso, método adequado para investigação de fenômenos contemporâneos em contexto real.

2 - JUSTIFICATIVA

Recuperação de Crédito e Cobrança se inserem no setor terciário da economia, área de prestação de serviços. Segundo dados recentes divulgados pelo Instituto Gestão e Excelência Operacional em Cobrança - GEOC, este setor vem crescendo em média de 15 a 25% ao ano, gerando emprego e renda.

Com a estabilidade da economia nos últimos anos, aumentou o volume de crédito, melhorou a renda da população. Esses fatores levaram milhares de brasileiros ao mercado de consumo, aumentando o número de inadimplentes, que exageram nos gastos para aquisição de bens de consumo.

O resultado de tudo isso foi o crescimento da demanda por profissionais de crédito e cobrança capazes de identificar o perfil do inadimplente, onde lê mora, emprego, renda, nível de atraso, capacidade de pagamento, região, entre outros dados.

Levantamento recente realizado pelo instituto GEOC, revela que todo mês no Brasil cerca de 400 vagas no setor ficam sem preenchimento por falta de profissionais qualificados. Mas este quadro vem melhorando com a regulamentação do setor que passou a exigir um profissional mais bem preparado, que não seja apenas um cobrador, mas um conhecedor dos problemas e condições cliente inadimplente. Proporcionando meios através de negociações claras, objetivas, compatível com a situação financeira do cliente a recuperá-lo para o mercado financeiro, com a regularização do seu nome.

Os profissionais de cobrança, desde que sejam competentes, têm boas chances para galgar posições dentro de uma empresa, podendo começar como operador (cobrador) e, em pouco tempo, pode torna-se gerente e até chegar ao cargo de diretor.

Recuperar o cliente inadimplente e trazê-lo de volta ao consumo é o grande desafio do profissional de cobrança, que deve dominar a arte de negociar e ter o conhecimento do mercado financeiro.

Conhecer o perfil motivacional desses profissionais de cobrança que trabalham sob forte pressão por resultados foi com certeza o maior desafio desse trabalho que trouxe relevantes contribuições para meu crescimento profissional, para academia e para a empresa do setor de cobrança.

3 - OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral:

Investigar os fatores de motivação no trabalho dos profissionais de cobrança.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos profissionais de cobrança
- Identificar os fatores higiênicos que interferem no comportamento dos profissionais de cobrança
- Comparar o grau de satisfação e/ou insatisfação dos profissionais de cobrança quanto aos fatores motivacionais e higiênicos.

4 - ORIGEM E CONCEITO DO TRABALHO

A origem da palavra “trabalho” oriunda do latim vulgar *tripalium*, instrumento romano de tortura, feito de três paus cravados no chão e com pontas de ferro, no qual eram presos os animais, os condenados e os escravos. Por isso, desde a Grécia Antiga até a Idade Média, o trabalho remete a algo ruim, sacrificante, sendo então realizado somente por escravos e servos. Os nobres se dedicavam às atividades contemplativas (ALBORNOZ, 2002).

Segundo Giddens (2005, p 306) trabalho é uma atividade maçante, um conjunto de tarefas que queremos minimizar e do qual, se possível, procuramos escapar. No entanto, há mais implicações no trabalho do que nesta atividade maçante, se não fosse assim, as pessoas não se sentiriam tão perdidas e desorientadas ao ficarem desempregadas.

De acordo com Holanda (1955, p.42), ”trabalho é aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim”. Atividade coordenada, de caráter físico e / ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.

De acordo com Berger (1983, p. 13), “trabalho significa modificar o mundo tal qual ele é encontrado”.

Na visão de Baztán (1986, p.1);

Desde as primeiras manifestações de vida comunitária do ser humano, quando a própria incapacidade do indivíduo isolado o obrigou a se agrupar com outros seres que tinham suas mesmas limitações, para obter os benefícios da colaboração e a ajuda dos demais, se iniciaram as relações básicas que engendrariam, através do tempo, as de caráter laboral, que foram à base do desenvolvimento da sociedade humana.

Coda (1993, p. 86), descreve a palavra trabalho como: Um esforço humano que implica sacrifício e dor, moléstia e sofrimento, e que determina a produção ou conservação de um bem ou de uma utilidade. É considerado ainda como um sinônimo de atividade, ocupação, ofício, profissão, tarefa, que resulta de uma determinada ação, distinguindo-se de lazer.

A maioria das pessoas luta por estabilidade econômica, financeira e também se esforçam para se realizarem profissionalmente. Mais importante do que a remuneração no fim do mês é a satisfação e o reconhecimento. Sabendo que desempenhou as funções que lhe foram atribuídas, que foi reconhecido e valorizado. Diante desse contexto torna necessário implementar a cultura da mudança dos novos valores tanto dentro das organizações quanto nas

pessoas. Visto que a satisfação dos indivíduos é uma questão de sobrevivência e sucesso das organizações de um modo geral.

4.1 Mercado de cobrança

De acordo com o Banco Central do Brasil (2010) verifica-se uma transformação no mercado de cobrança de ativos em atraso devido à alta das taxas de juros, aumento do desemprego e a conseqüente inadimplência em níveis recordes. As instituições, para expandir sua carteira, precisam explorar nichos de maior risco, pois o universo de bons clientes já se esgotou.

Para lidar com esses riscos, há algumas mudanças no mercado de crédito, com destaque para o uso intensivo de serviços terceirizados de cobrança, que hoje fornecem às instituições um nível de qualidade muito superior ao do passado, tornando-se diferencial estratégico. Tipicamente, pode-se segmentar o ciclo de cobrança em três fases: a cobrança interna, onde a própria empresa trata os primeiros atrasos através de um setor de cobrança interno que funciona como uma extensão do processo de *billing* (faturamento). Nesta etapa, observa-se que mais que recuperar a dívida, interessa recuperar o cliente de volta à normalidade (retenção).

Não existe uma definição mais apurada de até quando se deve fazer a cobrança internamente, mas em média, no Brasil, os esforços internos vigoram até trinta dias de atraso. Outra forma é a cobrança terceirizada: é transferido o serviço para empresas especializadas em recuperação de créditos. Nesse momento, constata-se um aumento dos índices de recuperação devido à especialização, qualidade de serviço e foco das empresas de cobrança.

O desafio é saber gerenciar e controlar adequadamente estas empresas, para se atingir um *mix* ideal, no qual devem ser balanceados o desempenho, especialização e capacidade das prestadoras de serviço. Isso ocorre com as contas vencidas há mais de trinta dias de atraso e antes de serem listadas como prejuízo (normalmente com 360 dias de atraso). A terceira e última forma é a venda de carteira: nos casos em que todos os esforços de cobrança já foram aplicados às contas, a venda de carteira é uma opção importante a ser considerada. Após se esgotarem todas as etapas anteriores, o custo de se continuar mantendo a conta ativa em

cobrança já não é justificado frente ao benefício de venda e realização imediata de receita. Observa-se hoje no Brasil, empresas especializadas no processo de aquisição de créditos problemáticos, tanto de pessoas físicas como jurídicas que já negociaram diversas carteiras. Calcula-se que o total de carteiras de créditos problemáticos já negociados no país ultrapasse R\$ 10 bilhões com promissoras expectativas de crescimento.

No Brasil, o mercado de cobrança em especial, o volume de créditos inadimplentes de produtos financeiros entre 15 e 360 dias de atraso, apresenta-se um volume superior a R\$ 20 Bilhões de reais em créditos inadimplentes, considerando-se pessoa física e jurídica. Mercado este que tem proporcionado uma forte taxa de crescimento anual, superior a 12% a.a., segundo estatísticas realizadas pelo Banco Central do Brasil.

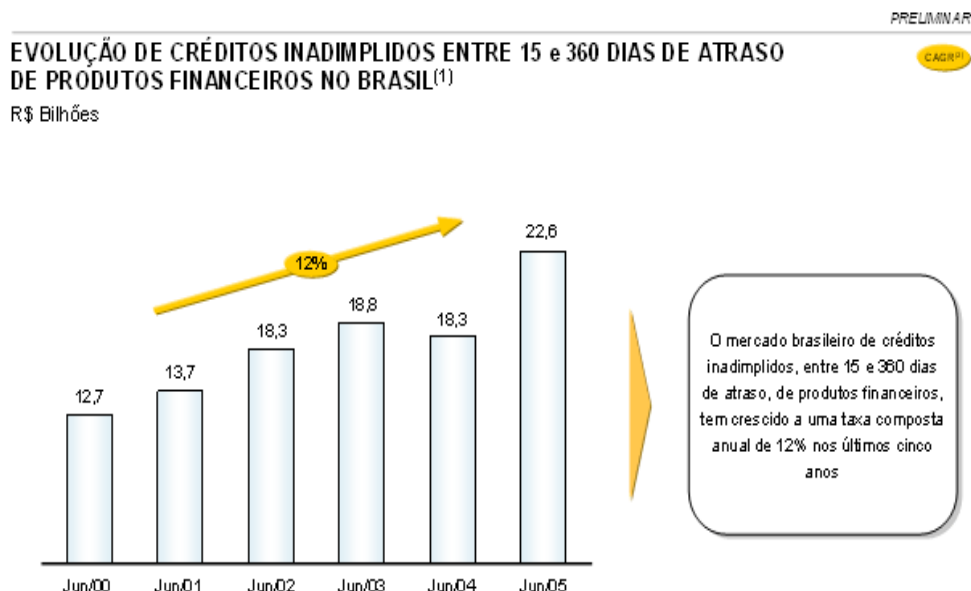


Gráfico 1 – Evolução de Créditos inadimplidos.

Fonte: site www.geoc.com.br

Esse número é muito representativo, uma vez que o mercado brasileiro de cobrança tem a característica de ser muito focado na cobrança de produtos financeiros, diferentemente de outros países do mundo, como os Estados Unidos, onde os principais segmentos são comércio e planos de saúde.

Quando se compara o atual nível de maturidade da indústria de cobrança nacional, com aquele de países onde a cultura de crédito é mais antiga, Estados Unidos e alguns países europeus, por exemplo, percebe-se que ainda estamos em um estágio inicial do ciclo de

desenvolvimento dessa indústria. Nos Estados Unidos mais de 80% da cobrança é feita por meio de empresas especializadas. Enquanto que no Brasil, com exceção do setor financeiro, quase a totalidade da cobrança é feita internamente.

No presente momento destaca-se uma transformação no mercado de cobrança de ativos em atraso. Em um passado não muito distante, as empresas eram escritórios de advocacia em geral com poucos funcionários e baixo nível tecnológico, atualmente pode-se perceber um crescimento acentuado das empresas tradicionais que se profissionalizaram e investiram fortemente em recursos tecnológicos.

O que se pode verificar, é que a consolidação das empresas de cobrança está oferecendo é a constatação da real capacidade de recuperação de crédito e de clientes tidos como problemáticos. O amadurecimento deste mercado está proporcionando ferramentas e opções que antes não existiam e que oferecem às empresas emissoras de crédito, capacidade imediata de melhorar sua rentabilidade e ter uma gestão melhor do ciclo. O amadurecimento deste mercado está proporcionando também, oportunidades de negócios que antes não existiam e que oferecem as empresas à possibilidade de melhorar sua rentabilidade, mediante a contratação de serviços terceirizados e especializados, podendo redirecionar seus investimentos.

4.2 Operador de cobrança

4.2 Operador de cobrança

De acordo com Stone (1992); Mchatton, (1988) a necessidade de criação do *telemarketing* e operador de cobrança que ambos recebem a mesma nomenclatura, devido a critérios principalmente econômicos e administrativos. Uma vez que é uma estratégia de marketing que possibilita a economia no deslocamento; rapidez no contato e atendimento do cliente; permitindo o monitoramento de todo processo e a qualidade dos dados coletados.

Segundo Mchatton (1990), além da movimentação da economia pelo *telemarketing*, é inegável que seu rápido crescimento contribuiu para o aumento na geração de empregos. O autor apresenta inclusive uma pesquisa que nos últimos anos o número de companhias americanas envolvidas com *telemarketing* passou de 1 mil para 90 mil; estima-se ainda que no ano de

2000 a indústria do *telemarketing* foi responsável pela geração de mais de 8 milhões de novos empregos.

4.3 Considerações sobre o termo operador de telemarketing e profissional de cobrança

De acordo com a Redação Brasil Profissões, operador de *telemarketing* é o profissional que entra em contato com as pessoas, via telefone, para oferecer algum serviço, produto ou promoção, ou recebe ligações de clientes com objetivo de fornecer informações, solucionar problemas ou sanar dúvidas. O *telemarketing* pode ser ativo (faz ligação), sistema que visa divulgar a marca, vender produto ou serviço, ou receptivo (recebe ligação), sistema que visa informar e solucionar problemas, garantindo assim a satisfação do cliente. A área de *telemarketing* é muito pessoal que estabelece uma relação entre a empresa e o cliente, portanto o operador tem a responsabilidade de representar a marca. Atualmente, essa área tem sido muito motivada e incentivada, na tentativa de tornar o serviço cada vez mais pessoal e individualizar a forma de tratar os clientes.

Quais as características necessárias para ser um operador de *telemarketing*? Para ser um operador de *telemarketing* é necessário conhecimento sobre o funcionamento da empresa, serviços e produtos, incumbências de cada departamento e hierarquias, além de possuir outras características tais como: simpatia, boa dicção, pró-atividade, paciência, responsabilidade, dinamismo, facilidade para lidar com as pessoas, facilidade de expor situações, capacidade de trabalhar sobre pressão e raciocínio rápido.

Segundo a Redação Brasil Profissões não existe formação necessária para ser um operador de *telemarketing*. A maioria das empresas exige apenas o ensino médio completo. Atualmente existem cursos específicos de operador, que ensinam o indivíduo como atender o público, a importância da linguagem e como se comportar diante de situações adversas.

Atualmente na empresa pesquisada possui duas modalidades de atividades, que os operadores de cobrança executam que são o ativo e receptivo.

As atividades exercidas pela equipe de ativo: ligar para pessoas físicas ou jurídicas, oferecendo promoções e facilidades para atualizar os débitos, fornecer informações e sanar

dúvidas dos clientes sobre qualquer parte do sistema oferecido e registrar todas as informações e ocorrências via sistema.

Funcionários receptivos: receber ligações, fornecer informações, sanar possíveis dúvidas dos clientes, se possível solucionar problemas e receber reclamações sobre os serviços oferecidos pela empresa, direcionar a ligação para o departamento envolvido no processo de reclamação, transferindo a situação à pessoa responsável que possa ajudar o cliente da melhor forma, receber críticas, elogios, sugestões e registrar todas as informações via sistema.

4.4 Considerações sobre o termo motivação no trabalho

A palavra motivação tem sua origem no *latim motivus*, que significa mover. Sendo assim, a palavra motivação possui o significado de **tudo aquilo que pode fazer mover**, tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa ou até mesmo o fim ou razão de uma ação (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004, p.145).

Robbins (1943, p.132), define “motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Identificar os fatores de motivação dos funcionários na organização é essencial. Ao longo dos anos diversos pesquisadores passaram a observar o comportamento das pessoas e vários estudos têm-se identificado como precursores da motivação no trabalho, fatores como conteúdos mentais do indivíduo, crença, valores e questões disposicionais como moral e possibilidade de desenvolvimento.

Entre as muitas mudanças, pode-se afirmar que a motivação no trabalho é um tema que gera discussões nos seus diversos segmentos. Proporcionando meios de maior qualidade e produtividade no desenvolvimento das atribuições e funções dos trabalhadores.

Segundo Bergamini (2006), os administradores acreditam que os funcionários não produzem apenas por falta de conhecimento técnico, e sim em função da forma como são tratados pelos gestores. Pode-se então, resumir que para o sucesso de qualquer organização, deve-se investir nas pessoas, demonstrando a importância do potencial de cada um. Desse modo cabe às organizações não somente comunicar valores, mas também manter relações honestas,

baseadas em confiança garantindo a tradução de valores e missão em suas ações. Não adiantam focar apenas nos resultados esquecendo-se do seu principal recurso, “pessoas”.

Segundo Robbins (1999), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, e que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

O autor define ainda motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Na visão de ARAUJO (2006, p.50), motivação “é o ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”.

Para Bergamini (1997), a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. A mesma autora afirma que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado do medo. Na época as punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras.

Para Silva (2000, p. 49), um dos maiores problemas enfrentados pelos administradores é a questão de como incentivar os trabalhadores ao melhor desempenho de suas tarefas e, conseqüentemente, à conquista dos almejados resultados por meio do aumento da produtividade.

Nesse contexto ARAUJO (2006), afirma que os gestores precisam entender que ninguém motiva ninguém, o que se deve fazer é implementar condições que satisfaçam ao mesmo tempo, necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

Segundo Bergamini (1983), os indivíduos podem vir a satisfazer suas necessidades quanto ao reconhecimento como pessoa, aceitação pelo grupo, e de valorização profissional.

De acordo ainda com Bergamini, (1997 p.21):

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles.

A autora descreve ainda que nesse momento, deixa de ter importância a questão do dinheiro, este não é considerado fator de relevância. Os fatores motivacionais surgiram de acordo com o objetivo do indivíduo, ocorrerá por meio de supervisão democrática que deverá encorajar a atuação participativa dos seus subordinados, dentro de um ambiente de entendimento mútuo e grupal.

Analisando as visões dos autores acima torna necessário avaliar os pontos cruciais, que a motivação é única, ou seja, cada indivíduo possui a sua. Devem ser consideradas as diversas situações vivenciadas pelo indivíduo, tais como; necessidade, momento, interesses, objetivos. Às vezes num dado momento o que motiva um sujeito é um aumento de remuneração para obter condições de adquirir determinado “bem” já para outro é ter tempo para desfrutar momentos com a família, viajar, estudar dentre outros.

Portanto a motivação está ligada as variáveis de cada indivíduo, isto é, a busca da satisfação de carências, desejos e necessidades que leva o indivíduo a agir, em busca de objetivos, trabalhar e dar uma direção e sentido à vida.

4.5 Estilos de comportamento motivacional

De acordo com Bergamini (1997), desde o tempo dos primeiros sábios da humanidade o interesse pela motivação humana e suas formas de manifestação já existia. Atualmente o interesse continua, porém por meio de outras denominações.

A autora afirma que segundo estudo realizado por vários autores como Freud, Jung, Adler e Erich Fromm, determinaram para classificar os diferentes estilos de comportamento motivacional, mas ambos usaram como principal fonte inspiração as orientações comportamentais descritas por Erich Fromm no seu livro “Análise do homem”.

Diante desse estudo foram desenvolvidas quatro categorias de estilos motivacionais:

- 1) Orientação participativa: estilo motivacional das pessoas que demonstram atitude de grande cooperação. Facilmente se põem em ação quando ouvem a frase: *Preciso de ajuda*.

Nesse estilo predomina características que trazem grande satisfação motivacional, tais como: poder em seguir orientação grupal; compartilhar informações com outras pessoas; utilizar suas habilidades para o desenvolvimento da organização e promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha.

Em relação aos fatores extrínsecos que lhes causam insatisfação são: tratamento impessoal; ser forçado a desenvolver atividades sem significado para elas; não terem suas intenções reconhecidas e ter que conviver num clima de desconfiança, falsidade e que as pessoas não têm importância, essas situações estão ligadas a políticas administrativas injustas e burocráticas.

- 2) Orientação para ação: estilo motivacional das pessoas cheias de energia agita-se e são rápidas. Esperam que sejam solicitadas a entrar em ação por meio da frase que lhe faz mais sentido: *Sei que você é capaz*.

Já nesse estilo suas características predominantes que trazem grande satisfação motivacional são: gostar de sentir desafiado a comprovar a sua eficiência; dirigir-se com autonomia; desenvolver diversas atividades; ser tratada de igual para igual e sem medo.

Quanto aos que trazem insatisfação motivacional é: sentir-se restringida na sua ação e presa a rotinas desinteressantes; falta de objetivos claramente fixados; falta de responsabilidade dos demais e sentir que é impossível controlarem as variáveis que afetam estudos.

- 3) Orientação para a manutenção: organizador comportamental daqueles que se motiva especialmente por desempenhar atividades que demandem análise, lógica, organização. Sensibiliza-se quando é solicitado a desenvolver cuidadosamente um trabalho.

Suas características motivadoras são: ter oportunidade de usar lógica e organização; contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que esta sendo feito; dispor de fontes confiáveis de consulta e sentir que há coerência e justiça no trato com as pessoas.

O que desmotiva esse estilo é trabalhar com informações confusas e incompletas; estar sujeito a um clima de constantes mudanças; conviver com pessoas emocionalmente explosivas e tratar assuntos de forma incompleta e superficial.

- 4) Orientação para a conciliação: estilo motivacional daqueles com grande habilidade de interação pessoal. Valorizam a harmonia no convívio, sentem-se motivados em situações nas quais é solicitado *a vender uma idéia*.

Situações que trazem grande satisfação motivacional a esse estilo são: desfrutar de uma convivência social harmônica; contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões; reconhecer-se importante dentro do grupo e conhecer a repercussão social das suas ações. Situações que trazem grande insatisfação motivacional a esse estilo são: ser colocado em ridículo perante o grupo; seguir normas e horários rígidos; sentir-se socialmente colocado de lado e estar num ambiente sério demais em que as pessoas se atritam constantemente.

4.6 Conceitos de satisfação no trabalho

Segundo Rolim (1998), diversos estudos são desenvolvidos sobre o comportamento humano no trabalho e sofre influência de vários fatores que podem ser assimilados pelos trabalhadores de maneira positiva ou não, gerando um comportamento satisfeito ou insatisfeito. Nesse sentido, busca-se verificar os níveis de satisfação e os focos de insatisfação dos indivíduos, buscando evitar comportamentos negativos e proporcionar um ambiente favorável, tanto para os trabalhadores quanto para a organização.

De acordo com Wagner III e Hollengbeck (2003) satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho permite realizações de valores importantes, relativos ao próprio trabalho.

Locke, apud Silva (2000, p.43) afirma que “satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”.

Robbins (1999) relata que a satisfação dos colaboradores é aumentada quando o supervisor imediato é compreensivo e amigável, oferece elogios, ouve opiniões e sugestões, dando mais autonomia aos colaboradores, estimulando atitudes com lealdade em relação ao trabalho e a organização.

4.7 Fatores que determinam à satisfação no trabalho

Após uma extensa pesquisa sobre satisfação no trabalho, realizada por pesquisadores citados por Robbins (1999) foi detectado que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são:

- a) Trabalho mentalmente desafiador: colaboradores de um modo geral tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para mostrar suas habilidades e capacidades e que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e uma avaliação de seu desempenho. Trabalhos que têm muitos poucos desafios criam o tédio, mas desafios demais criam frustração e sentimentos de fracasso. Sob condições de desafio moderado, a maioria dos empregados experimentará prazer e satisfação.
- b) Recompensas justas: colaboradores querem sistemas de pagamento e políticas de promoção que os mesmos consideram como justos, sem ambigüidade e alinhados com suas expectativas. Quando o pagamento é visto como justo com base nas exigências do trabalho, no nível de habilidade do indivíduo e nos padrões de pagamento do mercado, o resultado provável é a satisfação. Claro nem todo mundo busca dinheiro, muitas pessoas estão a procura de um reconhecimento, atenção e muitas vezes um muito obrigado. Mas a chave em ligar pagamento à satisfação não é o valor absoluto de quanto alguém recebe; é a percepção de justiça. Os funcionários buscam políticas e práticas justas de promoções, o que na maioria das vezes oferecem oportunidades para crescimento pessoal, mais responsabilidades e aumento de status social.
- c) Condições de trabalho apoiadoras: colaboradores se preocupam com seus ambientes de trabalho tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho. Pesquisas demonstram que funcionários preferem ambientes físicos que não sejam perigosos ou desconfortáveis. Temperatura, iluminação, barulho e outros fatores ambientais não deveriam estar em nenhum extremo, por exemplo, ser muito quente ou muito iluminado.
- d) Colegas que dêem apoio: pessoas tiram mais do trabalho do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. Para a maioria dos empregados, o trabalho também preenche a necessidade de interação social, afetos. Ter colegas amigáveis e que dêem apoio leva ao aumento de satisfação no trabalho. O comportamento do chefe também é um fator determinante da satisfação. Estudos geralmente descobrem que a satisfação do empregado é aumentada quando o supervisor imediato é compreensivo, amigável,

elogios, ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores, além de ser cordial com os mesmos, dando-os mais autonomia e estimulando atitudes e lealdade. (ROBBINS 1999).

4.8 Como os colaboradores podem expressar a insatisfação

As insatisfações dos colaboradores no trabalho podem ser expressas de várias maneiras. Conforme apresentado na FIG. 1, que define através de quatro respostas que informa o comportamento construtivo ao destrutivo e ativo e passivo quanto às atividades junto a organização.

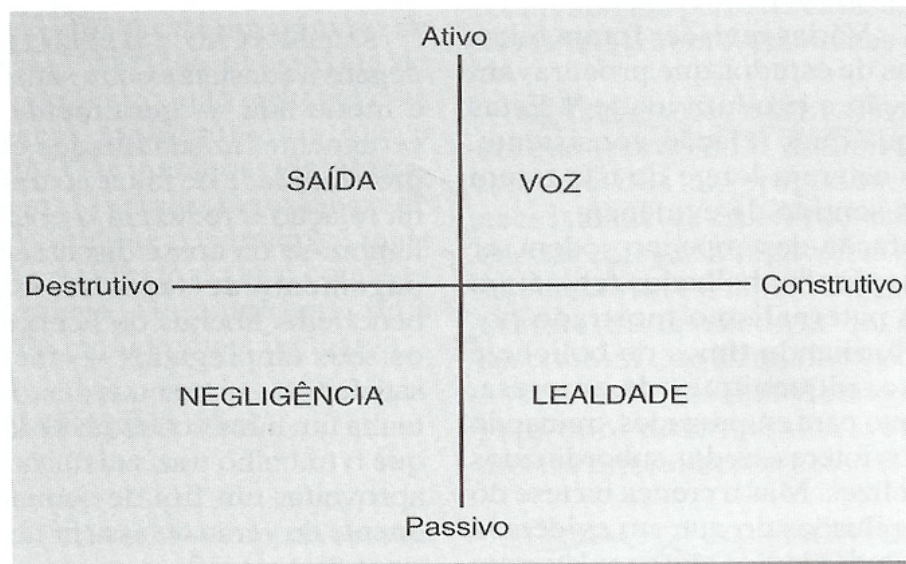


Figura 1 - Expressão da insatisfação

Fonte: Robbins, 1999 p.100

Elas são definidas como segue:

- Saída: comportamento direcionado a sair da organização, incluindo procurar uma nova posição bem como pedir demissão.
- Voz: tentando ativa e construtivamente melhorar as condições, incluindo sugerir melhoramentos, discutir problemas com superiores e algumas formas de atividades sindicais.

- Lealdade: passiva, mas otimistamente esperar por condições de melhorar, incluindo falar pela organização em face de crítica externa e confiar na organização e sua administração para “fazer o que é certo”.
- Negligência: passivamente, permitir que as condições piorem, incluindo absenteísmo ou atrasos crônicos, esforço reduzido e índice de erros aumentado.

Comportamento de saída e negligência abrange variáveis de desempenho, produtividade, absenteísmo e rotatividade. As expressões acima respondem ao colaborador para incluir voz e lealdade, comportamentos construtivos que permitem ao indivíduo tolerar situações desconfortáveis, reviver condições de trabalho insatisfatórias e por diversas vezes indesejáveis, mas aceita devido a necessidade em que se encontra no momento (ROBBINS 1999).

Wagner III e Hollengbeck (2003) afirmam que o apoio social de supervisores e colegas de trabalho, ou seja, pessoas que recebem apoio são pessoas menos insatisfeitas.

Segundo Wagner III e Hollengbeck (2003), a insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro. A insatisfação tende a aumentar a rotatividade organizacional. Caso o colaborador venha deixar a organização possivelmente apresentava um resultado em nível de desempenho mais expressivo do que as que ficam, essa rotatividade reduz a produtividade, resultados e desempenho dos negócios implicando diretamente no clima interno, além dos custos na questão da substituição.

4.9 Teorias da Motivação

Serão abordadas as seguintes teorias: teoria das necessidades Herzberg com ênfase no ambiente; teoria da hierarquia de necessidade de Maslow enfatizando as características individuais; teoria da necessidade de McGregor relacionada a avaliação; Alderf / ERC destacando características individuais e McClelland com ênfase nas necessidades adquiridas.

4.10 Teorias das Necessidades

Os autores Cavalcanti (2009), Herzberg (1997), desenvolveram a teoria da motivação-higiene com ênfase no ambiente. Os primeiros chamaram de motivadores, os fatores motivacionais (intrínsecos): oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimentos, responsabilidade e realização fazem com que os indivíduos se sintam satisfeitos. Os últimos chamados de fatores higiênicos (extrínsecos): qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos.

Dessa forma, essa teoria tornou-se conhecida como a teoria dos dois fatores: fatores higiênicos e motivadores, conforme apresentado no quadro 1:

Teoria dos dois fatores

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
Política administrativa da empresa	Conquistas, mérito realização
supervisão	Desenvolvimento de progresso
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento
status	Reconhecimento
Processos administrativos	O trabalho em si
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Conquistas, mérito realização
Segurança no trabalho	Desenvolvimento de progresso

Quadro 1 – Teoria dos dois fatores

Fonte: Herzberg, 1997 p.61-62

Traçando-se um paralelo entre os fatores higiênicos e motivadores de Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow, Queiroz (1996, p. 14) conclui que:

Os fatores higiênicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os fatores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização.

De acordo com Cavalcanti (2009), uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana é a da hierarquia de necessidades de Maslow (1954, 2001). A teoria de Maslow é

baseada nas características individuais, uma vez que para ele o que move as pessoas é a busca da satisfação de necessidades. Tradicionalmente visualizada em forma de pirâmide de acordo com a (figura 2). As necessidades estão hierarquizadas (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização);

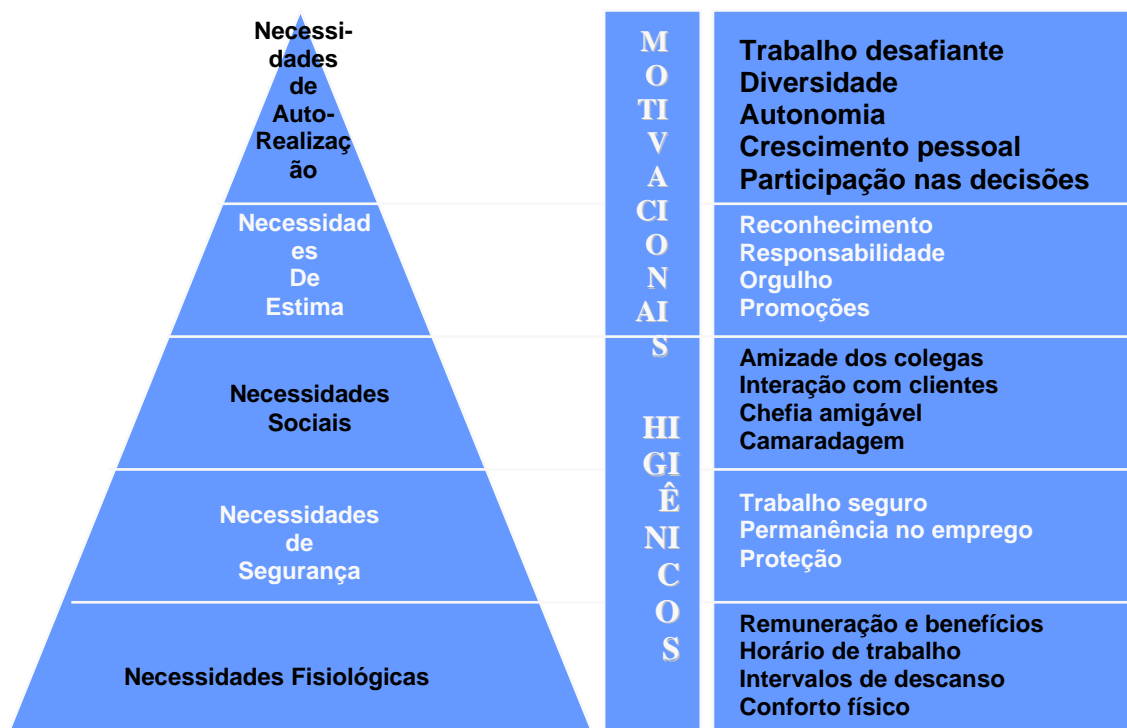


Figura 2 – Pirâmide fatores motivacionais e higiênicos
Fonte: Adaptada de Maslow (2001).

Segundo Maslow (1994, p.338)

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou importância, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco necessidades fundamentais:

- a) Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- b) Segurança: incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional;
- c) Sociais: incluem afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade;
- d) Estima: incluem fatores internos de estima como amor-próprio, autonomia, realização e fatores externos de estima como status, reconhecimento atenção;
- e) Auto-realização: o impulso de alguém se torna o que é capaz de tornar-se, inclui crescimento, compreensão de seu potencial e auto-realização (MASLOW 1954).

Para Maslow, as necessidades insatisfeitas motivam ou influenciam o comportamento, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o denominado **Princípio da Dominância**. As necessidades sucedem-se quando as necessidades inferiores estão satisfeitas. É o denominado **Princípio da Emergência**.

À medida que cada uma destas necessidades é satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante, conforme mencionada acima. De acordo com Maslow, para motivar alguém, é necessário entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está e concentrar-se em satisfazer as necessidades.

Segundo Cavalcanti (2009), McClelland desenvolveu a teoria das necessidades com ênfase nas necessidades adquiridas e pesquisou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três categorias de necessidades: necessidades de **REALIZAÇÃO** (que traduz o desejo de atingir objetivos que signifiquem um desafio); necessidades de **PODER** (desejo de controlar, influenciar ser responsável pelo desempenho de outros); necessidades de **AFILIAÇÃO** (desejo de manter relações pessoais estreitas). Destacou as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da vida; as necessidades adquiridas através da socialização à medida que interagem com o seu ambiente.

De acordo com Robbins (2005), Alderfer estudou a hierarquia das necessidades de Maslow, para obter melhores resultados da pesquisa empírica. Essa hierarquia revisada passou a ser chamada de teoria de existência, relacionamento e crescimento - ERG. Essa teoria foi desenvolvida com ênfase nas características individuais. Desse modo, o autor afirma que a teoria fez concordância com Maslow – a motivação pode ser explicada em função da

satisfação das necessidades e em contrapartida houve discordância no número de níveis; para Alderfer existem somente três níveis (existência – relacionamento – crescimento).

Há casos em que as necessidades de nível mais elevado podem surgir sem que as necessidades de nível inferior tenham sido satisfeitas, quando as necessidades de nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas.

4.11 Teorias X e Y

Segundo Robbins (2005), McGregor propôs duas visões do ser humano: uma basicamente negativa, chamada teoria X; e outra basicamente positiva, chamada teoria Y. Após observar a forma como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor definiu que os gestores tendem a desenvolver um conjunto de premissas, crenças ou ideias sobre os empregados:

De acordo com a teoria X, as quatro as pressuposições dos gerentes são:

- a) Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
- b) Uma vez que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas;
- c) Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
- d) A maioria dos empregados coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e a maioria dos trabalhadores não exhibe ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista premissas positivas:

Baseadas nas pressuposições da Teoria Y, o gerente tenderia crer que:

- Os funcionários gostam de trabalhar;
- São criativos;
- Buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação.
- Funcionários podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso e o lazer;

- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender e aceitar, e até procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões está amplamente dispersada por toda a população e não necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

4.12 Teoria da equidade

Segundo Robbins (2005), a teoria da equidade criada pelo autor Stacy Adams, destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razão ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações análogas. Essa teoria não renega as teorias das necessidades na explicação da motivação. Acrescenta uma outra perspectiva, ao introduzir a problemática da comparabilidade entre desempenhos e benefícios. A teoria revela-nos como uma pequena iniquidade aos olhos do gestor pode ser muito importante no espírito dos que por ela são afetados.

4.13 Teoria da fixação de objetivos

Robbins (2005) afirma que no final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é maior fonte de motivação no trabalho. Essa teoria sustenta que objetivos específicos e difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos. Inclusive destaca que um objetivo diz ao funcionário o que é que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As pessoas trabalham melhor quando têm feedback em relação ao seu progresso e sobre o que precisa ser aperfeiçoado e a auto-eficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa.

4.14 Teoria da avaliação Cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva de Deci (1971) afirma que as pessoas procuram atuar de forma a criar um clima de consonância ou consistência entre as suas convicções e os seus atos. Se

um indivíduo acredita em determinados valores, ou seja, tem determinadas crenças e age em sentido contrário, diz-se que existe uma dissonância cognitiva (inconsistência de comportamento que não é tolerada pela própria pessoa); quando tal acontece, a pessoa está motivada para reduzir o conflito existente. Demonstra também que as pessoas têm a tendência a avaliar suas ações em função das atribuições que fazem de suas causas ou razões. Atribui-se o controle do desempenho do indivíduo a fatores internos ou externos, que influencia na avaliação que cada um faz de sua motivação. Portanto um trabalhador que recebe altos salários (fator *extrínseco*) pode atribuir seu bom desempenho ao fato de ser bem remunerado, e não ao fator de gostar de realizar aquele trabalho (fator *intrínseco*).

4.15 Teoria do reforço

Robbins (2005, p. 143), destaca que a teoria do reforço possui uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação, ignora portanto, sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis. Os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento.

4.16 Teoria das expectativas

Segundo os autores Cavalcanti (2009) e Robbins (2005) a teoria das expectativas de Vroom, sustenta que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses objetivos.

M = V E: Força da motivação = valência x expectativa

Valência = intensidade da preferência individual

Expectativa = a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado

4.17 Modelo de Porter e Lawler

A motivação não é uma simples questão de causa e efeito; tem de ser analisada numa óptica global, tendo por objetivo a integração harmoniosa do sistema: Esforço – Desempenho – Recompensa – Satisfação no sistema global de Gestão.

5 - METODOLOGIA

5.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Vergara (2007), essa pesquisa se caracterizou como uma pesquisa quantitativa, descritiva e exploratória.

Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso, que segundo Yin (2005), se mostra mais adequada para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

5.2 População

A população alvo desta pesquisa foi constituída por profissionais da área de cobrança, de uma empresa prestadora de serviços no ramo de cobrança.

5.3 Amostra

Foi extraída de uma população de 35 respondentes da área de cobrança, adotando-se o critério de acessibilidade.

5.4 Instrumento de Coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com base na teoria de motivação de Herzberg contendo questões fechadas e divididas em seções relacionadas à:

- Perfil do respondente incluindo informações como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, e número de filhos.
- Questões sobre suas condições de trabalho, tempo de serviço na empresa, integração social, remuneração, desenvolvimentos de capacidades, oportunidades de crescimento e desenvolvimento social, relevância do seu trabalho e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

5.5 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio da entrega de questionário anônimo aos respondentes onde realizou a pesquisa. Foram aplicados 35 questionários com a taxa de retorno de 60%. Ficando, portanto, a amostra constituída por de 21 casos validos, amostra essa utilizada para análise.

5.6 Análise e interpretação dos dados

Análise e interpretação dos dados foram feitas por meio de estatísticas descritivas complementadas com análise qualitativa. Assim, a partir dos dados levantados, foram construídas tabelas e gráficos, visando sintetizar os dados, tornando-os mais compreensivos e auxiliando na investigação do processo de análise e interpretação dos resultados.

6 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com Vergara (2007), todo método tem capacidades e limitações. Embora o estudo de caso seja considerado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não visivelmente percebidos (Yin, 2001), aplicado neste trabalho como método de investigação, apresentou as seguintes limitações:

- Dificuldade no esclarecimento de algumas dúvidas, a falta de compreensão e sentido dúbio de certas questões;
- O tempo destinado à pesquisa. O prazo para a realização deste estudo foi curto, conduzindo a resultados pouco consistentes e não esperados, ainda que possam ser passíveis de confirmação por estudos futuros.

7 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, faz-se a apresentação da caracterização da empresa pesquisa, e interpretação dos resultados do estudo e procede-se a sua análise, visando responder ao problema central da pesquisa, para cumprir a proposta de investigar os fatores de motivação no trabalho dos profissionais de cobrança. A partir daí, mapear o perfil dos questionados incluindo informações como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, e número de filhos.

Analisando o grau de motivação dos profissionais através de questões sobre suas condições de trabalho, tempo de serviço na empresa, integração social, remuneração, desenvolvimentos de capacidades, oportunidades de crescimento e desenvolvimento social, relevância do seu trabalho e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos.

7.1 Caracterização da empresa pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços de cobrança de médio porte. No segmento de cobrança possui ampla experiência em Recuperação de Crédito, principalmente em campanhas nas diversas faixas de atrasos, estando entre os melhores índices de eficiência do mercado. A empresa vem ao longo do tempo conquistando vários prêmios na área de cobrança, como na Campanha anual SUPERACÇÃO 2004/2005/2006 - Melhor Performance.

Sediada em Belo Horizonte Minas Gerais. Possui instalações modernas e estruturadas, com capacidade de expansão. Utiliza um sistema de cobrança e telefonia devidamente adequado para atender as necessidades dos seus parceiros, o Sysrec e a Alcatel.

Pertence a três sócias e conta com 35 profissionais na área de cobrança. A empresa é gerenciada pelas suas proprietárias sendo com cargos de Diretoria Geral, uma Gerente Administrativa, e uma Gerente de Cobrança. A empresa foi criada em janeiro de 2000.

A empresa executa as cobranças através de telefonia, mala direta e boletas bancárias na região sudeste (Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro) e região centro-oeste (Brasília). Para a realização do processo de cobrança a empresa conta com um sistema de cobrança, controle, gerenciamento e planejamento operacional. Aliado à experiência adquirida nos últimos anos, a empresa, é considerada uma empresa sólida, eficaz, transparente e promissora, estando capacitada para defender com excelência os interesses de seus atuais e futuros clientes.

A seguir são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo. Foram considerados 21 questionários válidos, amostra representativa dos colaboradores da área de cobrança.

7.2 Perfil dos Profissionais que atuam na área de cobrança

Em relação à idade, pouco mais da metade dos profissionais de cobrança encontra-se na faixa dos 25 aos 30 anos (TAB.1) e 19% está acima dos quarenta e cinco anos de idade.

TABELA 1

Distribuição dos profissionais de cobrança da empresa pesquisada, segundo a faixa etária.

Faixa etária	Resultado	%
Até 25	5	24
26-30	5	24
31-35	3	14
36-40	1	5
41-45	3	14
Mais de 45	4	19
Total	21	100

Fonte: elaborado pela autora de acordo com dados da pesquisa

Quanto ao gênero, foram encontrados em toda a amostra, apenas nove homens, representando 43% do total e 57% profissionais de cobrança são do sexo feminino, corroborando maior atuação das mulheres nessa profissão.

A escolaridade predominante entre os profissionais de cobrança é o segundo grau completo 57% ou incompleto 19% (TAB. 2). Esses dados reforçam que a profissão é uma boa alternativa de remuneração e oportunidade de trabalho para aqueles que têm baixa

escolaridade, aspecto que será retomado no percurso da análise. Foram encontrados, porém 5 sujeitos com curso superior completo ou em andamento, o que corresponde 24% da amostra.

TABELA 2

Distribuição dos profissionais de cobrança da empresa pesquisada, segundo o nível de escolaridade.

Escolaridade	Resultado	%
1º grau incompleto	-	-
1º grau completo	-	-
2º grau incompleto	4	19
2º grau completo	12	57
Curso superior incompleto	4	19
Curso superior completo	1	5
Total	21	100

Fonte: elaborado pela autora de acordo com dados da pesquisa

Foi constatado que 52% dos profissionais questionados não possuem filhos (TAB.3). Daqueles que tem filhos, somente um possui 5 filhos, os demais entre 1 e 3, ou seja, 48% possuem filhos.

TABELA 3

Distribuição dos profissionais de cobrança da empresa pesquisada, segundo o número de filhos.

Número de Filhos	Resultado	%
0	11	52
1	3	14
2	4	19
3	2	10
5	1	5
Total	21	100

Fonte: elaborado pela autora de acordo com dados da pesquisa

7.3 Grau de motivação dos profissionais de cobrança

Quanto ao tempo de atuação na profissão de cobrança (TAB.4) 33% dos colaboradores trabalham há mais de cinco anos e 29%, entre 1 e 2 anos, 19% há menos de seis meses e outros 19% estão entre 3 e 4 anos. Isso demonstra que o quadro de funcionários possui

alterações constantes. A empresa tem dez anos de existência e 19% de seus funcionários tem menos de dois anos, sendo que 19% está há menos de seis meses na empresa.

TABELA 4
Tempo de atuação na profissão de cobrança

Número de Filhos	Resultado	%
Menos de 06 meses	4	19
De 01 a 02 anos	6	29
De 03 a 04 anos	4	19
Acima de 5anos	7	33
Total	21	100

Fonte: elaborado pela autora de acordo com dados da pesquisa

Em se tratando da renda familiar (GRAF.2), para 62% dos colaboradores o salário na empresa é a principal fonte de renda familiar, isso demonstra a necessidade em se manterem empregados.

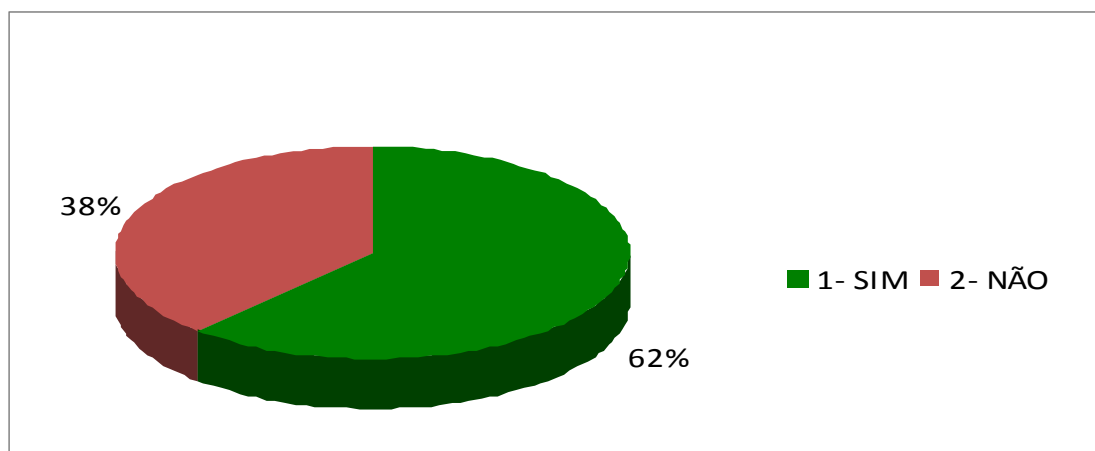


Gráfico 2 – : O seu trabalho na Empresa representa a principal fonte de renda familiar?

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao apoio e / ou acompanhamento em suas dificuldades no trabalho 42% (GRAF.3) concordam totalmente que o apoio oferecido pela empresa é suficiente e satisfatório e 43% concordam; em contrapartida 10% da amostra discordam e 5% discordam totalmente que esse apoio tem sido insuficiente.

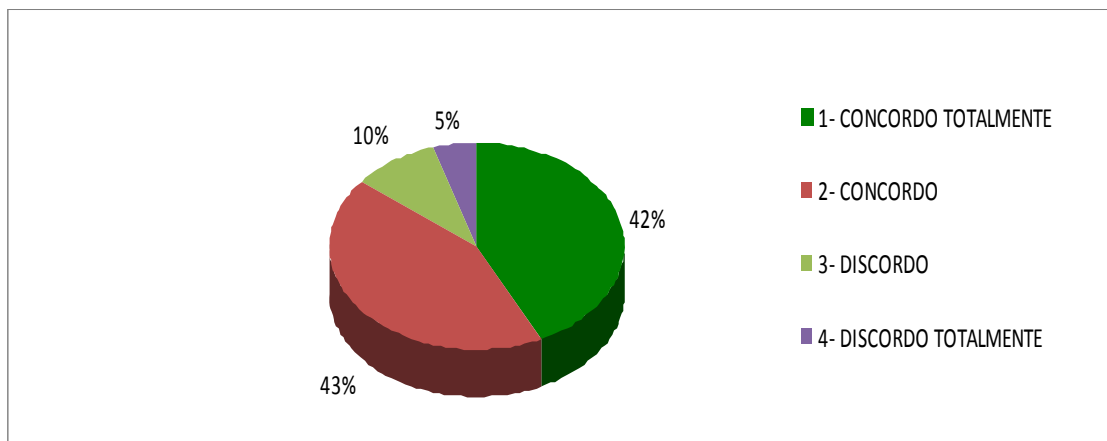


Gráfico 3 – O apoio e / ou acompanhamento oferecido pela empresa em relação às dificuldades no seu trabalho é suficiente e satisfatório.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao relacionamento das equipes, (GRAF. 4) 57% dos colaboradores consideram o relacionamento bom entre os colegas da sua equipe, 38% excelente e 5% consideram regular.

Sob esse ponto de vista, Robbins (1999) afirma que as pessoas no ambiente de trabalho necessitam que os colegas dêem apoio. Para a maioria dos colaboradores, o trabalho também preenche a necessidade de interação social e de afeto, ou seja, ter colegas amigáveis e que dêem apoio leva ao aumento de satisfação no trabalho. No caso da empresa pesquisada, detectam-se problemas de relacionamento para 5% dos respondentes. É importante investigar as causas desses problemas, para buscar soluções compatíveis.

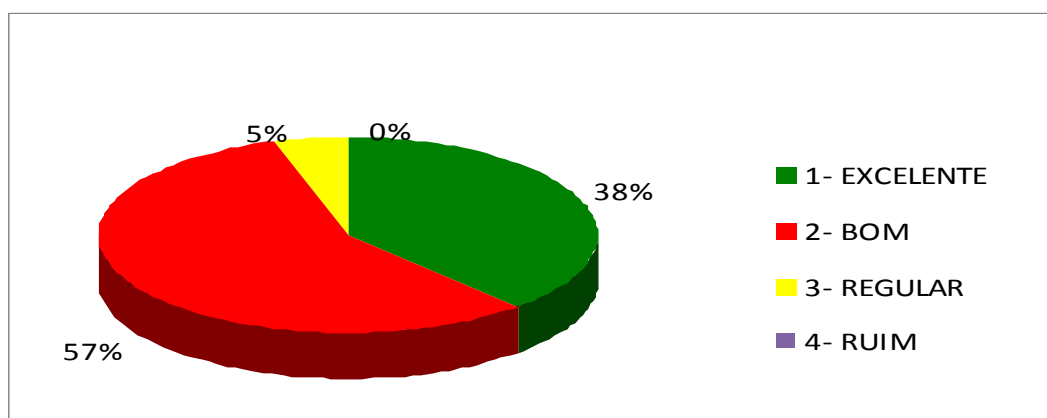


Gráfico 4 – O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é:

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao relacionamento com seus superiores, (GRAF.5), demonstra que ambos funcionários possuem um relacionamento positivo com seus superiores, 57% afirmam ser excelente e 43% bom, esses dados evidenciam que a empresa valoriza o relacionamento entre funcionários e gestores. Wagner III e Hollengbeck (2003) afirmam que o apoio social de supervisores e colegas de trabalho, ou seja, pessoas que recebem apoio são pessoas menos insatisfeitas.

Segundo Cavalcanti (2009), Herzberg (1997), quanto a essa questão que qualidade da supervisão, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego. Fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos.

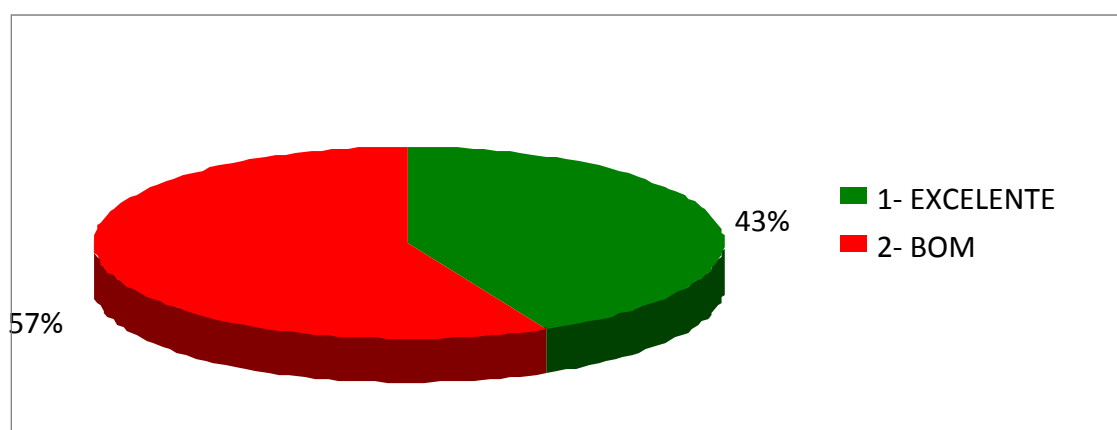


Gráfico 5 – O relacionamento com seus superiores é:
Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre as oportunidades de aplicação e / ou habilidades em seu trabalho, (GRAF.6), os resultados indicam que 81% se consideram satisfeitos, 14% totalmente satisfeitos e somente 5% demonstram insatisfação. Portanto os dados revelam que a empresa incentiva aos seus funcionários em aplicar seus conhecimentos e habilidades, o que naturalmente todos obtêm resultados satisfatórios.

De acordo com Cavalcanti (2009), Herzberg (1997), na sua teoria da motivação-higiene com ênfase no ambiente. Os primeiros chamaram de motivadores, são os fatores motivacionais (intrínsecos): oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimentos, responsabilidade e realização. Fazem com que os indivíduos se sintam satisfeitos.

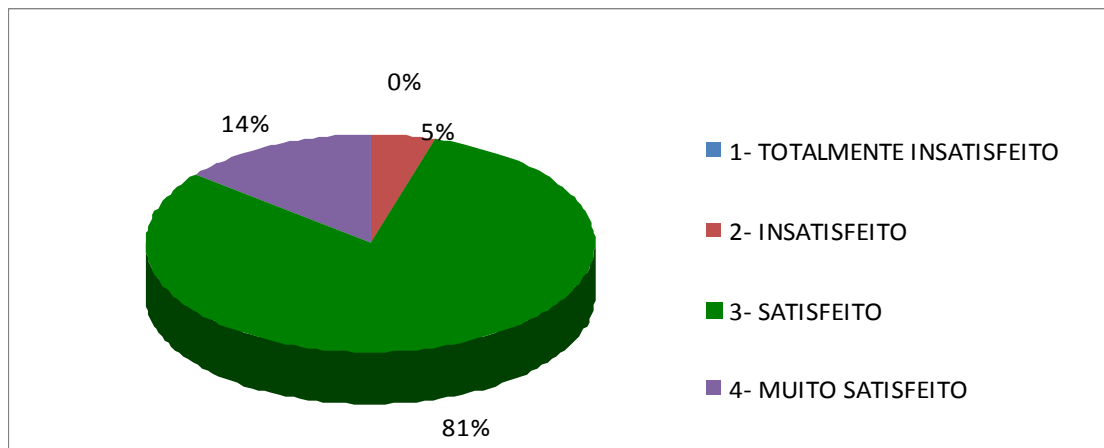


Gráfico 6 – Como você se sente quanto à aplicação de conhecimento e / ou habilidade em seu trabalho:

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao reconhecimento pelo trabalho executado, (GRAF.7) os resultados da questão indicam que 62% dos profissionais consideram que são reconhecidos pelo trabalho que realizam, 14% pouco reconhecidos, 10% consideram parcialmente reconhecidos e somente 14% se sentem totalmente reconhecidos.

Apesar da maior parte da amostra considerar que o seu trabalho é reconhecido, uma porcentagem dos colaboradores (24%) necessitam maior atenção. É importante detectar as causas dessa insatisfação para esse grupo. Para Silva (2000, p. 49), “um dos maiores problemas enfrentados pelos administradores é a questão de como incentivar os trabalhadores ao melhor desempenho de suas tarefas e, conseqüentemente, à conquista dos almejados resultados por meio do aumento da produtividade”.

Segundo Bergamini (1983) os indivíduos podem vir a satisfazer suas necessidades quanto ao reconhecimento como pessoa, aceitação pelo grupo, e de valorização profissional.

Ainda segundo Bergamini, (1997 p.21):

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles.

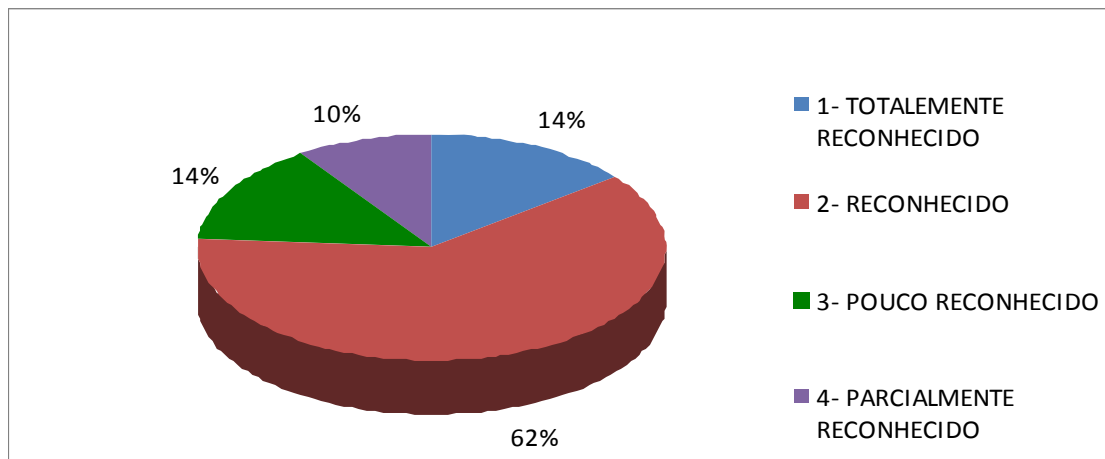


Gráfico 7 – Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ser ouvido ou não nas idéias e sugestões, (GRAF.8) 86% dos colaboradores declaram que a empresa sempre dá atenção e 14% ouvem, mas quase não utilizam essas sugestões.

O fato de a empresa ouvir as sugestões, mas não as utiliza-las, demonstra aos colaboradores que suas opiniões não são importantes e que somente a empresa decide. Isso implica em um clima desagradável no relacionamento entre funcionários e gerência do setor em específico, em um ambiente pouco participativo e baixa produtividade.

Robbins (1999) relata que a satisfação dos colaboradores é aumentada quando o supervisor imediato é compreensivo e amigável, oferece elogios, ouve opiniões e sugestões, dando mais autonomia aos colaboradores e estimulando atitudes com lealdade em relação ao trabalho e a organização.

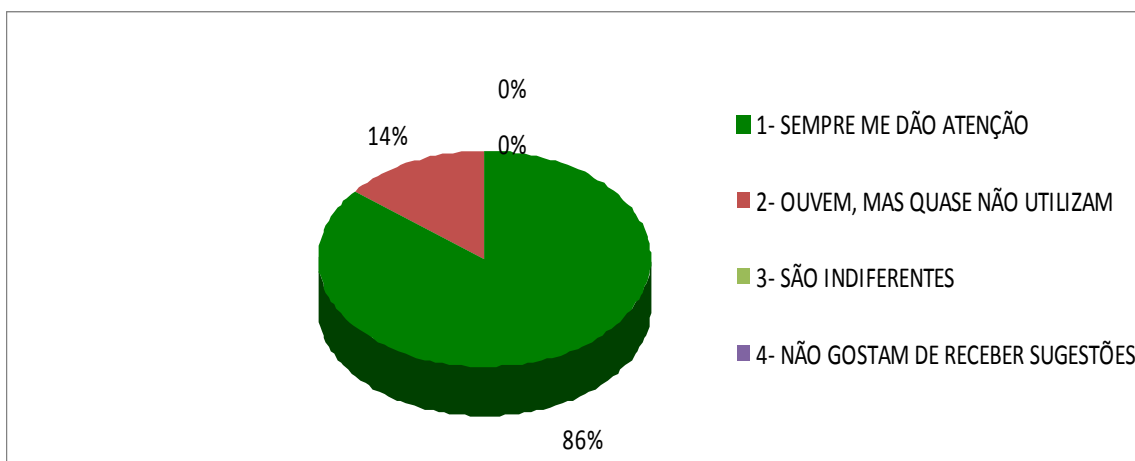


Gráfico 8 – Como você avalia o comportamento de seus superiores quanto às suas idéias e sugestões.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao fato da realização profissional, (GRAF.9) 56% afirmam que sentem-se realizados com o trabalho que executam, 29% muito realizados; 10% parcialmente realizados e 5% se sentem pouco realizados. Segundo Cavalcanti (2009), McClelland deixa claro diante de suas pesquisas que necessidades de **REALIZAÇÃO** traduz o desejo de atingir objetivos que signifiquem um desafio.

Portanto é necessário que a empresa fique atenta ao percentual de 15% em que os profissionais estão necessitando de atenção, mudanças em seu ambiente de trabalho. Implementando novos procedimentos internos proporcionando melhorias na execução das atividades.

Segundo Wagner III e Hollengbeck (2003) satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho permite realizações de valores importantes, relativos ao próprio trabalho.

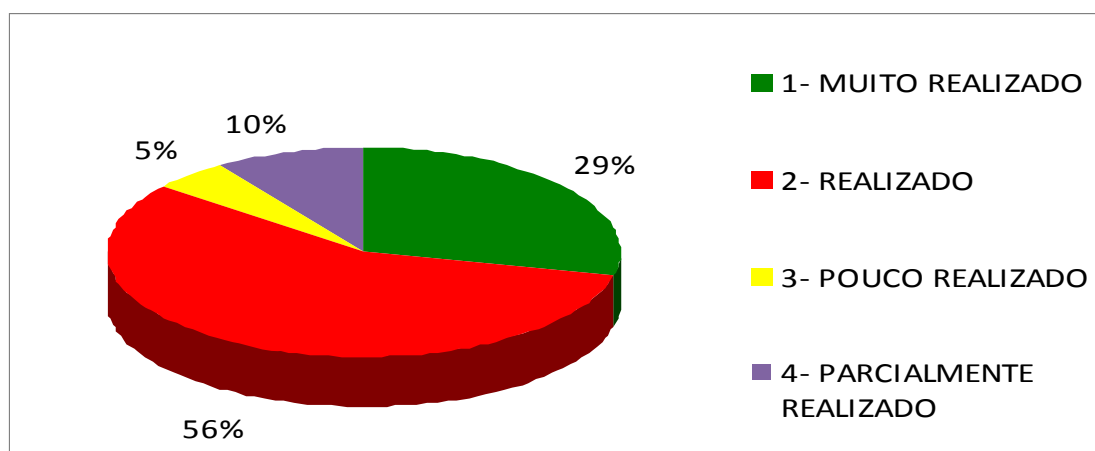


Gráfico 9 – Grau de realização profissional com o trabalho que executa.

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito satisfação com o salário / remuneração que recebem, conforme demonstra o (GRAF.10) 76% afirmam que estão satisfeitos com o salário que recebem; 19% encontram-se insatisfeitos e somente 5% declararam estarem muito satisfeitos. Diante dessas informações, embora a empresa possua mais da metade satisfeitos é necessário que faça uma análise em cargos e salários para avaliarem essa insatisfação. De acordo com Maslow, para motivar alguém, é necessário entender em que nível da hierarquia que a pessoa está e concentrar-se em satisfazer suas necessidades.

Para Maslow, as necessidades insatisfeitas motivam ou influenciam o comportamento, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o denominado **Princípio da Dominância**. As necessidades sucedem-se quando as necessidades inferiores estão satisfeitas. É o denominado **Princípio da Emergência**.

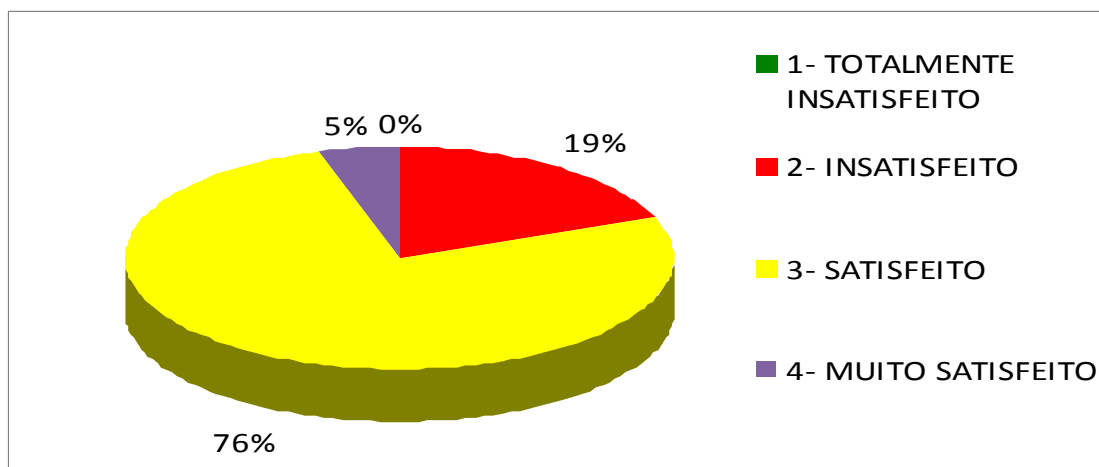


Gráfico 10 – Grau de satisfação com o salário / remuneração que recebe.
Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação à remuneração total (salário, variáveis e premiações), (GRAF. 11), 48% afirmaram que se sentem satisfeitos; 33% declaram estarem insatisfeitos e somente 19% afirmaram que estão totalmente satisfeitos. Os dados revelam que conforme a visão de Bergamini (1983) descreve ainda que nesse momento, deixa de ter importância à questão do dinheiro, este não é considerado fator de relevância. Os fatores motivacionais surgiram de acordo com o objetivo do indivíduo, ocorrerá por meio de supervisão democrática que deverá encorajar a atuação participativa dos seus subordinados, dentro de um ambiente de entendimento mútuo e grupal.

Já na visão de Cavalcanti (2009), Herzberg (1997), baseado em sua teoria que o reconhecimento, responsabilidade e realização. Fazem com que os indivíduos se sintam satisfeitos. Os últimos chamados de fatores higiênicos (extrínsecos): qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento

com os outros e a segurança no emprego. Fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos.

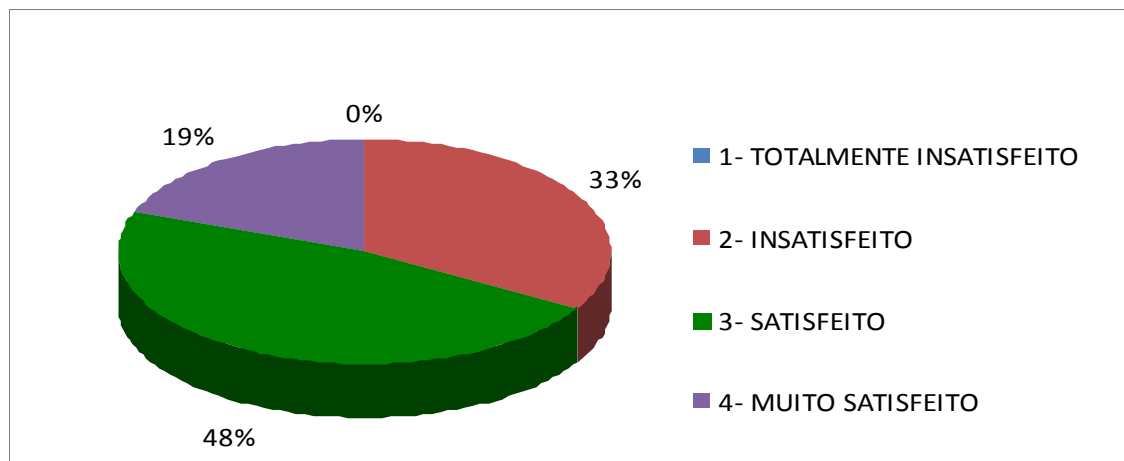


Gráfico 11 – Com relação à remuneração total (salário + variáveis e premiações, etc.).

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre o nível de segurança em relação ao emprego (GRAF.12), 38% sentem-se seguros com relação ao emprego e 19% totalmente seguros; 29% pouco seguros e 14% parcialmente seguros na profissão. Essa segurança dos colaboradores ocorre devido ao fato de que nessa área é difícil conseguir bons profissionais na área.

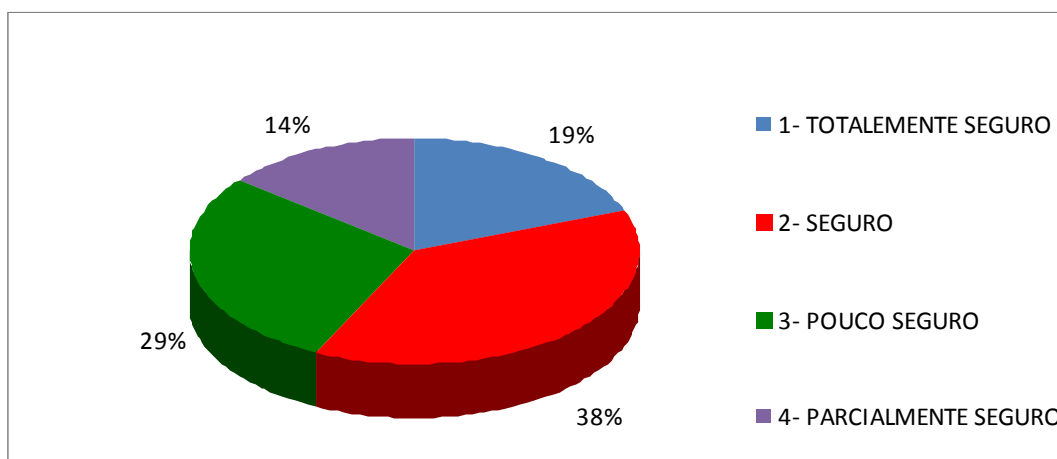


Gráfico 12 – Em termos de estabilidade no emprego você se sente.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa (GRAF.13), indica que 57% estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferecem e 33% afirmam também estarem muito satisfeitos e 10% encontram-se insatisfeitos ou até totalmente insatisfeitos.

Segundo Maslow (1994, p.338)

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

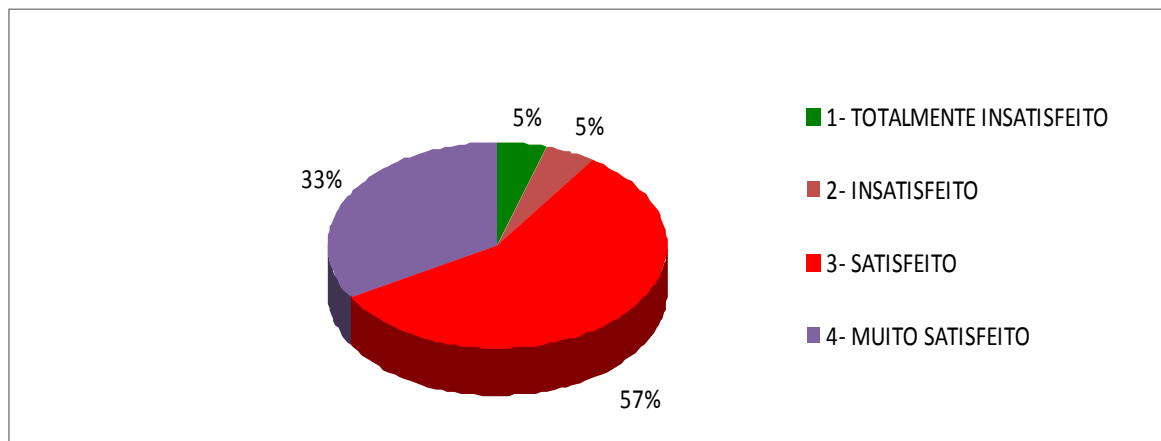


Gráfico 13 – Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa como: alimentação, transporte, lazer.

Fonte: Dados da pesquisa

De um modo geral, conforme (GRAF.14) , 57% afirmam que se sentem motivados em trabalhar na empresa, 29% totalmente motivados; 14% pouco motivados. Embora os percentuais de motivação apresentou mais da metade dos profissionais, mas 14% merecem atenção. Nesse contexto ARAUJO (2006), afirma que os gestores precisam entender que ninguém motiva ninguém, o que devem fazer é implementar condições que satisfaçam ao mesmo tempo, necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

Para Bergamini (1997), a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. Cita que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente

generalizado do medo. Essas punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras.

Na visão de ARAUJO (2006, p.50), motivação: “é o ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”.

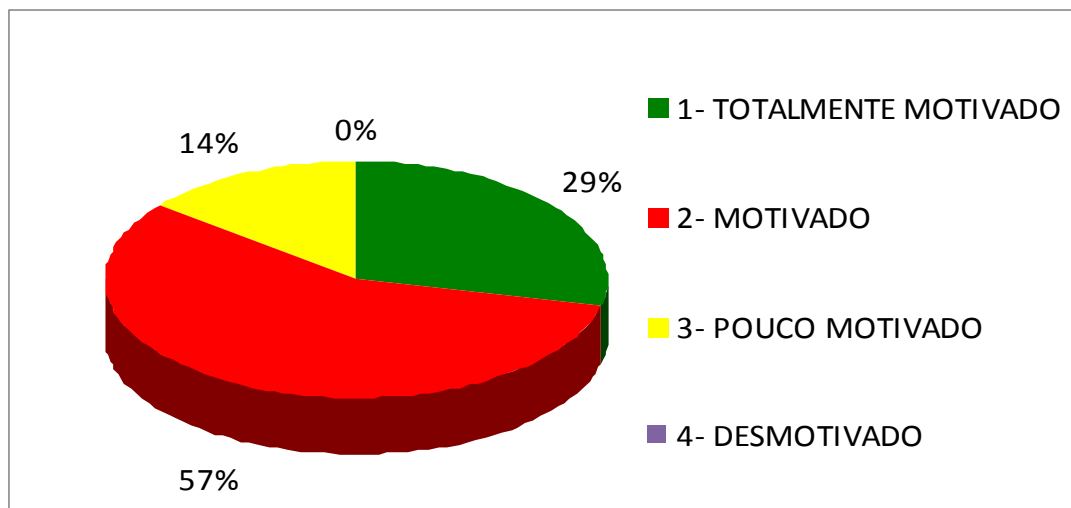


Gráfico 14 – Como se sente em trabalhar nesta empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como base o (GRAF.15), tempo que lhes restam após o trabalho para se dedicarem aos outros ambientes, como: família, lazer, social e educação, o (GRAF.14) 38% afirmam que estão satisfeitos; 24% muito satisfeitos e 24% um percentual bastante significativo declaram estarem insatisfeitos.

Desse modo torna necessária a empresa avaliar sua carga horária de acordo com o mercado em que atuam, além de promover eventos em que os funcionários possam levar seus familiares e compartilhar esses momentos juntos. Isso pode ocasionar uma associação de expectativas individuais aos organizacionais.

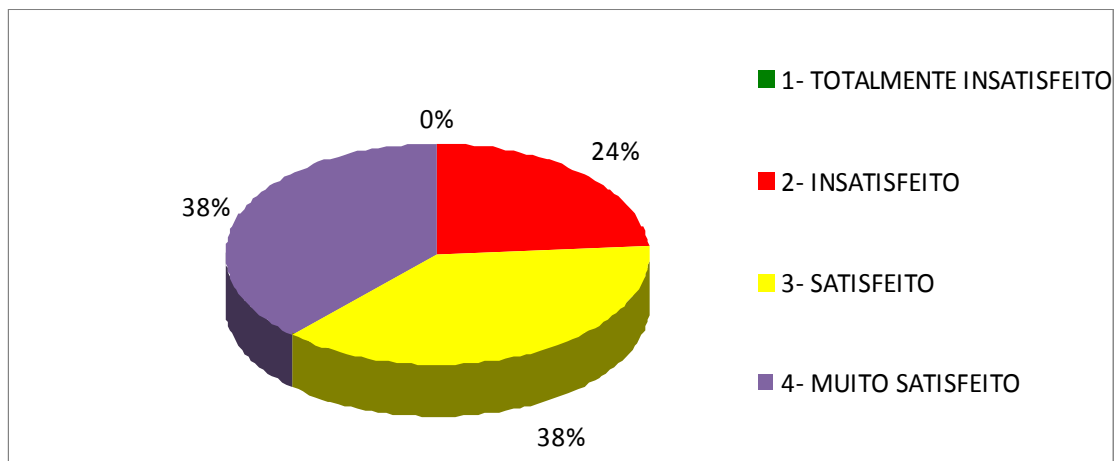


Gráfico 15 – Com o tempo que lhe resta, depois do trabalho, para dedicar aos demais ambientes da sua vida (familiar, lazer, social, educação, etc.) você diria que está.

Fonte: Dados da pesquisa

7.4 Dando voz aos profissionais de cobrança: Os dados qualitativos se somam aos quantitativos para a explicação dos resultados

Para identificar possíveis paridades semelhança ou discrepâncias entre os dados obtidos na pesquisa quantitativa e aqueles obtidos na pesquisa qualitativa, essa parte apresenta algumas falas dos profissionais de cobrança, os quais foram respeitados na íntegra no quesito escrita e inclusive o português.

“Falta união entre os colegas de trabalho, muitos ainda não sabem trabalhar em equipe” (SUJEITO 1).

O sujeito 1 deixa claro que há muito que melhorar no relacionamento em equipe, o que difere no resultado da pesquisa no (GRAF. 4) em que foi constatado que 57% dos colaboradores consideram o relacionamento entre colegas e equipe bom, 38% excelentes e 5% consideram regular.

“Não quer dizer que não estou satisfeita com as motivações, são ótimas, mas eu ainda não consegui meu objetivo que é bater a minha meta” (SUJEITO 2).

Essa expressão demonstra uma insatisfação implícita quanto à motivação desse sujeito, a mesma afirma que não conseguiu obter êxito nas metas implementadas pela empresa, o que naturalmente gera insatisfação e desmotiva quanto ao seu desempenho e reconhecimento profissional.

“A empresa possui grande potencial de crescimento por ser uma instituição que se preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários, esta é uma forma dos funcionários trabalharem satisfeitos e se proporem a fazer o melhor, para seu próprio bem e também da empresa” (SUJEITO 3).

Desse modo essa expressão evidencia o resultado do (GRAF.7) em que os profissionais sentem-se reconhecidos pelo trabalho executado, os resultados da questão indicam que 62% dos profissionais consideram que são reconhecidos pelo trabalho que realizam, 14% pouco reconhecidos, 10% consideram parcialmente reconhecidos e somente 14% se sentem totalmente reconhecidos. E o (GRAF. 14) complementa esta questão quando 57% afirmam que se sentem motivados em trabalhar na empresa, 29% totalmente motivados; 14% pouco motivados. Embora os percentuais de motivação apresentou mais da metade dos profissionais, mas 14% merecem atenção.

“Tenho plena convicção Que a empresa me dão todo suporte e material para exercer minha função” (SUJEITO 4).

O sujeito 4 declara que esta satisfeito quanto ao apoio e / ou acompanhamento em suas dificuldades no trabalho o que confere com (GRAF.3) 42% concordam totalmente que o apoio oferecido pela empresa é suficiente e satisfatório e 43% concordam; em contrapartida 10% da amostra discordam e 5% discordam totalmente que esse apoio tem sido insuficiente.

“Aqui tiro meu sustento e crio minha família” (SUJEITO5).

O que confirma com os dados do (GRAF.2) em que 62% dos profissionais afirmam que o salário que recebem é a principal fonte de renda familiar.

“Agradeço pela oportunidade que a empresa me oferece” (SUJEITO 6).

“Acho super bacana essa pesquisa pois, mostra, que a empresa está buscando melhores condições de trabalho; é de certa forma um enriquecimento para os funcionários e empresa. Mas espero que não fique só no papel e que as mudanças (se é que tem mudanças) para serem feitas, aconteçam” (SUJEITO 7).

Essas falas apontam a questão do reconhecimento pela organização ao mesmo tempo transmite certa dúvida quanto à confiabilidade e as políticas e valores organizacionais.

8 - CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi investigar os fatores de motivação no trabalho dos profissionais de cobrança em uma empresa prestadora de serviços no ramo de cobrança. Para alcançar esse resultado, em termos de objetivos específicos, procurou-se: a) mapear o perfil do respondente incluindo informações como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, e número de filhos; b) questões sobre suas condições de trabalho, tempo de serviço, integração social, remuneração, desenvolvimentos de capacidades, oportunidades de crescimento e desenvolvimento social, relevância do seu trabalho e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal por meio de questionário; c) contrapor os dados quantitativos com os dados qualitativos, para identificar possíveis discrepâncias e/ou similaridades entre eles.

Após analisar os resultados obtidos através da aplicação dos questionários, são apresentados a seguir os pontos relevantes desta análise.

Em relação ao perfil, um pouco mais da metade da amostra é composta por mulheres, na faixa dos 25 aos 30 anos. Pouco mais da metade possui filhos. A escolaridade predominante é o segundo grau completo e incompleto. Percebe-se que a profissão é uma boa alternativa de remuneração e oportunidade de trabalho para aqueles que têm baixa escolaridade.

Quanto à motivação no trabalho, conclui-se que a maioria dos profissionais de cobrança sente-se motivados para o trabalho, demonstrando maior valorização da motivação e satisfação por relacionamentos com seus superiores e equipes, realização profissional, remuneração e desafios.

Conforme a teoria de Herzberg (1997) desenvolveu sua teoria da motivação-higiene com ênfase no ambiente. Os primeiros chamaram de motivadores, são os fatores motivacionais (intrínsecos): oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimentos, responsabilidade e realização. Fazem com que os indivíduos se sintam satisfeitos. Os últimos chamados de fatores higiênicos (extrínsecos): qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego. Fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos.

O destaque na pesquisa foi à demonstração de satisfação dos respondentes quanto ao incentivo que recebe da empresa em aplicar seus conhecimentos e habilidades, o que naturalmente todos obtêm resultados satisfatórios. Verificou-se que os funcionários dão mais valor ao reconhecimento pelo trabalho realizado e atenção recebida quanto às suas idéias e sugestões

O objetivo proposto de realizar um estudo no âmbito em uma empresa prestador de serviços no ramo de cobrança, visando a investigação sobre os níveis de motivação no trabalho dos profissionais de cobrança foi alcançado.

Desse modo, a empresa dentre as suas concorrentes é a que possui o melhor salário variável e prêmios diários, mensais e anuais. Mas, diante das políticas de recursos humanos, normas governamentais, em que 19% apontam estarem insatisfeitos com o salário que recebem e 33% complementa no (GRAF.11) que em relação a remuneração total (salário, variáveis e premiações) declaram estarem insatisfeitos. Os profissionais de cobrança se mantêm num bom nível de motivação para o trabalho, baseada principalmente nos bons relacionamentos cultivados ao longo do tempo de serviço, nas oportunidades de aplicação de seus conhecimentos e/ou habilidades em seu trabalho, no reconhecimento de tarefas executadas, na atenção que recebem de seus superiores, na realização profissional. Inclusive quando eles relataram através falas escritas que há orgulho em pertencer a empresa. Isso demonstra que possuem confiança na empresa além da empresa passar essa segurança de alguma forma a esses profissionais.

Como recomendação, sugere-se após as conclusões acima, destacando os fatores citados no estudo e na visão dos diversos autores, em relação à essência da motivação dos profissionais é necessário que os gestores da empresa devam reconhecer as diferenças individuais, compreendendo o que é importante para cada profissional, pois cada um possui necessidades, desejos e interesses diferentes; implementar metas, definir as políticas e objetivos organizacionais claros e se possível associar aos interesses individuais desses profissionais aos organizacionais.

Além das considerações acima, deve ser analisado as políticas de cargos e salários desses profissionais, baseados em seus resultados e desempenhos. Pôr em prática uma política de informações de resultados e mudanças. Dentro desse contexto, informando-os suas evoluções e progressos através de *feedback*; proporcionar meios para que os funcionários participem das

decisões em que estão envolvidos; colaborando na fixação de objetivos; metas; planejamento; solução de problemas, produtividade tal participação melhora o comprometimento e o nível de motivação e satisfação do funcionário em relação ao trabalho versus organização

De acordo com Bergamini (1997), a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. Cita que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado do medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras.

Nesse contexto ARAUJO (2006), afirma que os gestores precisam entender que ninguém motiva ninguém, o que devem fazer é implementar condições que satisfaçam ao mesmo tempo, necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

Analisando as visões dos autores acima torna necessário avaliar os pontos cruciais, que a motivação é única, ou seja, cada indivíduo possui a sua. Levando em consideração as diversas situações vivenciadas pelo indivíduo, tais como; necessidade, momento, interesses, objetivos. Às vezes num dado momento o que motiva um sujeito é um aumento de remuneração para obter condições de adquirir determinado “bem” e para outro é ter tempo para desfrutar momentos com a família, viajar, estudar, dentre outros.

Portanto a motivação está ligada as variáveis de cada indivíduo, isto é, a busca da satisfação de carências, desejos e necessidades que leva o indivíduo a agir, em busca de objetivos, trabalhar e dar uma direção e sentido à vida.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. G, 2002. **O que é Trabalho?** São Paulo: Editora Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, Nº. 171º Ed.

ARAUJO, Luis César G. de **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAZTÁN, M. P. **Dirección de personal: organizacion y tecnicas**. 5a ed. revisada, Barcelona, Local: Editorial Hispo Europea, S.A, 1986.

BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o trabalho. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.23(1), p.13-22, jan./mar. 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVALCANTI, Vera Lucia; Carpilovsky Marcelo; Lund Myrian; Arczynska L. Regina. **Liderança e motivação**. 3º Edição: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CODA, R. **Relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

DECI, E. L.; **Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.18,p.105-15, 1971.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Clássico da Língua Portuguesa - Folha /Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1995. 642 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia** 4. ed. Porto Alegre: Artmed. 2005. p. 305 .

HERZBERG, F. Mais uma vez: **Como motivar seus funcionários?** In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

MCHATTON, R. J. **Telemarketing Total** –São Paulo, McGraw-Hill, 1988

MCHATTON, R. J. **Telemarketing Total** –São Paulo, McGraw-Hill, 1990

QUEIROZ, S.H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, São Paulo: 11° Ed. Pearson Prentice Hall, 1943.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8°ed. Rio de Janeiro: Ltc Editora S.A, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes . 11°ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROLIM, C. F. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho: O caso dos servidores técnico-administrativos da universidade do Amazonas**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Socioeconômicas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, J.C.S. **A satisfação docente e a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus de São Miguel do Oeste no curso de graduação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Socioeconômicas, Universidade Federal de Santa Catarina.

Site www.geoc.com.br, acessado em 21/11/2010.

Site <http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/operador-de-telemarketing>, acessado em 20/09/2010.

STONE, B. & Wyman, J. **Telemarketing**- São Paulo, Nobel, 1992.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2007.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4° Edição. Porto Alegre: Book Man, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENGBECK, Jonh R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva 2003.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário aplicado

Prezado(a) Colaborador (a). Este é um trabalho de Conclusão de Curso que está sendo desenvolvido no âmbito do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Como requisito necessário para conclusão deste estudo, estou realizando um trabalho de pesquisa e gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo.

Esta pesquisa objetiva levantar dados para subsidiar a elaborar minha monografia cujo assunto é Investigar os fatores de motivação no trabalho dos profissionais de cobrança dessa empresa.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para realização deste estudo.

Na certeza de contar com seu apoio, segue abaixo as orientações para o preenchimento do questionário:

- Utilize caneta azul ou preta para marcar suas opções;
- Responda a cada item o mais honesta (o) e francamente possível (condição essencial para a confiabilidade dos resultados);
- As informações fornecidas não serão divulgadas isoladamente, não é necessário que assine seu nome;
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque a nova resposta.

Agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Cordialmente,

Belo Horizonte, 19 de novembro de 2010.

Roniz Santos

Parte 1 – Dados Pessoais

1.1 – SEXO

Masculino Feminino

1.2 Faixa Etária

até 25 anos de 26 a 30 anos de 31 a 35anos
 de 36 a 40 anos de 41 a 45 anos mais de 45 anos

1.3 – Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fund. Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Superior Incompleto Superior Completo

1.4 Tem filhos?

Sim quantos? _____ Não

Parte 2: Questões sobre:

Condições de trabalho, integração social, remuneração, desenvolvimentos de capacidades, oportunidades de crescimento e desenvolvimento social, relevância do seu trabalho e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

2.1 – Tempo que trabalha nesta empresa

Menos 06 meses de 01 a 02 anos de 03 a 04 anos acima de 05 anos.

2.2 – O seu trabalho na empresa representa a principal fonte de renda familiar?

Sim Não.

2.3 – O apoio e/ou acompanhamento oferecido pela empresa em relação às dificuldades no seu trabalho é suficiente e satisfatório.

Concordo Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente.

2.4 – O relacionamento com as pessoas de sua equipe é:

excelente bom regular ruim.

2.5 – O relacionamento com seus superiores é:

excelente bom regular ruim.

2.6 – Como você se sente quanto à aplicação de conhecimentos e /ou habilidades em seu trabalho:

totalmente insatisfeito insatisfeito satisfeito muito satisfeito.

2.7 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa.

totalmente reconhecido reconhecido pouco reconhecido parcialmente reconhecido.

2.8 – Como você avalia o comportamento de seus superiores quanto as suas idéias e sugestões.

sempre me dão atenção ouvem, mas quase não utilizam são indiferentes não gostam de receber sugestões.

2.9 – Grau de realização profissional com o trabalho que executa.

muito realizado realizado pouco realizado parcialmente realizado.

2.10 - Grau de satisfação com o salário / remuneração que você recebe:

totalmente insatisfeito insatisfeito satisfeito muito satisfeito.

2.11 – Com relação à remuneração total (salário +variáveis e premiações, etc.).

totalmente insatisfeito insatisfeito satisfeito muito satisfeito.

2.12 – Em termos de estabilidade no emprego você se sente.

totalmente seguro seguro pouco seguro parcialmente seguro.

2.13 – Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa como: alimentação, transporte, lazer etc.:

totalmente insatisfeito insatisfeito satisfeito muito satisfeito.

2.14 – Como você se sente em trabalhar nesta empresa.

totalmente motivado motivado pouco motivado desmotivado.

2.15 – Com o tempo que lhe resta, depois do trabalho, para dedicar aos demais ambientes da sua vida (familiar, lazer, social, educação, etc.) você diria que está.

totalmente insatisfeito insatisfeito satisfeito muito satisfeito.

2.16 – Espaço reservado para seu depoimento ou comentários que achar pertinente e que contribua para o enriquecimento da pesquisa.