

## AS CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO SOBRE RESULTADOS NO SETOR DE TELEVENDAS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DO OESTE DE SANTA CATARINA

Ana Paula dos Santos<sup>1</sup>  
Niloar Bissani<sup>2</sup>

### RESUMO

A finalidade principal deste artigo está em investigar, através de um estudo de campo em uma empresa de telecomunicações no setor de televendas, as relações entre as teorias motivacionais e a realidade de trabalho em *call center* e ainda como a motivação de cada indivíduo, pode ser aproveitada para obter melhores resultados em vendas. Através destes objetivos podemos compreender como o termo motivação é compreendido pelos colaboradores dentro da organização e quais são as ações da empresa para promover o bem estar de seus colaboradores. Investigando esta relação entre teorias e comportamentos do cotidiano deste grupo, identificamos e propomos ações as quais possam resultar em melhores formas de trabalho e proporcionem condições ideais de motivação interna e externa baseados na ação da liderança e de cada indivíduo da equipe. A pesquisa foi realizada através de questionário aberto onde podemos compreender as motivações destes colaboradores, como percebem seu papel dentro da organização e qual a função do gestor nesta motivação. Finalmente consideramos as respostas desta equipe de jovens entre dezoito e vinte e cinco anos propondo ações para a empresa visando aumento da produtividade aliado a motivação para o trabalho.

**Palavras Chave:** Motivação. *Call Center*. Liderança.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo tem passado por importantes transformações devido ao avanço tecnológico e pela quantidade e velocidade com que obtemos informação. A partir desta realidade, se tornou necessário desenvolver novas relações de trabalho com competências que aliem responsabilidade, ética e preparação para o mercado competitivo o qual busca constantemente por resultados excelentes. E essa “pressão” por resultado está intimamente ligada com a motivação sobre aquilo que se produz.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas – UCEFF; graduada em Letras e Literaturas de Língua Inglesa pela Unochapecó. [anap2santos@hotmail.com](mailto:anap2santos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo – UPF e Graduado em Administração com ênfase em Recursos Humanos – CELER FACULDADES. [niloar@uceff.edu.br](mailto:niloar@uceff.edu.br)

A percepção, mesmo sem dados concretos, de que o clima organizacional aumenta ou reduz o *turnover* e que cada colaborador precisa de diferentes estímulos para apresentar resultados positivos nos instiga a pensar como a motivação está presente diariamente no ambiente de trabalho de televendas. Desta forma, esta pesquisa se torna viável por ser uma área de grande expansão, pois agrega também setores como telemarketing ativo e receptivo.

O interesse em aperfeiçoar as práticas de gestão no ambiente de trabalho em *Call Centers* levou a escolha do assunto, Motivação: as consequências sobre resultados no setor de televendas em uma empresa de telecomunicações do oeste de Santa Catarina. Este tópico nos impulsiona a buscar maneiras de melhorar a motivação dentro desta organização e canalizar esta motivação para melhoria dos resultados das vendas.

Este estudo se revela importante tendo em vista a crescente expansão do setor de vendas em *Call Centers* no país e a complexidade das relações de trabalho em ambientes que demandam alto rendimento. A relevância também está na preocupação em entender como funciona o contexto de cada equipe de trabalho.

Para entender e analisar como a motivação interfere no cotidiano optou-se por desenvolver um estudo de caso com uma equipe de *Call Center* ativo de uma empresa do setor de telecomunicações do oeste do estado de Santa Catarina composta de nove pessoas e foi baseada na experiência de trabalho na área de cobrança e vendas pelo telefone.

A pesquisa foi realizada em uma empresa franqueada OI Empresarial. Atualmente possui sua matriz na cidade de Chapecó e filiais nas cidades de Joaçaba em Santa Catarina, Erechim e Passo Fundo no estado do Rio Grande do Sul com um número de cem colaboradores, destes, dez são da equipe televendas a qual atua na matriz Chapecó.

Seu início foi em 1997 trabalhando com venda de provedores de acesso à internet até o ano de 2002 quando inicia os trabalhos com telefonia fixa, móvel e internet passando a partir do ano de 2010 a atender como franquia da operadora OI.

Os clientes da empresa são apenas pessoas jurídicas, empresas de pequeno e médio porte as quais são atendidas por consultores externos e televendas. Com 110 colaboradores, seu setor de televendas é composto por oito colaboradores com horário de trabalho de trinta horas semanais e salário normativo da categoria mais comissão por produto vendido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item são apresentados os principais conceitos relacionados à motivação e aspectos voltados ao *call center*. Tem-se como fundamento básico apresentar as teorias motivacionais desenvolvidas por diferentes autores, os quais se tornam a base para a escolha do modelo a ser aplicado nesta pesquisa.

### 2.1 MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

O ser humano é um ser repleto de capacidades. São elas que nos levam às escolhas, fazer juízos de valor, resolver problemas e de agir de acordo com sua motivação.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), *apud* Lopes e Regis (2003), estudar motivação e comportamento é entender que as pessoas não se diferenciam apenas por sua capacidade, mas pela vontade em realizar cada tarefa. É a busca por respostas às perguntas complexas a respeito da natureza humana.

Identificar os motivos que levam o indivíduo a possuir determinado comportamento é uma tarefa complicada, pois o ser humano possui inúmeras diferenças culturais. As organizações também se diferenciam pela motivação empregada no trabalho. É no trabalho onde os profissionais depositam seus sonhos e realizações e agem de acordo com os motivos para suas ações.

A geração Y, formada pelas pessoas que nasceram e cresceram no mundo e globalização e novas tecnologias, valoriza a flexibilidade, equilíbrio e satisfação com o trabalho e com a família. Cada época e geração possuem valores distintos baseados na realidade social de cada indivíduo. Os valores de cada colaborador afetam diretamente o convívio dentro da empresa e são valiosos para ajudar na explicação de alguns comportamentos.

Conforme Bergamini (1997) quando falamos em motivação, no momento atual, mesmo muitas afirmações sem bases científicas muitos pontos de vista já são considerados como verdade, pois foram se tornando conhecimento comum sem que houvesse coragem de colocá-los em dúvida.

O medo, antes da revolução industrial era a principal maneira de motivar um colaborador era punindo-o e cultivando um ambiente de medo. Depois de 1930, segundo Bergamini (1997) com a revolução muitos investimentos foram feitos com objetivo de melhorar os procedimentos nas formas de trabalho, encontrando para cada trabalhador a função ideal e treinando para os diferentes cargos. Este período passou a exigir este desempenho dos gerentes.

Este modelo de compreensão sobre o ser humano e sua motivação no ambiente de trabalho valoriza a comunicação no trabalho no sentido ascendente e descendente. A partir de então os trabalhadores passam a ter o dever de conhecer sua organização de forma mais completa para assim possuírem o direito de opinar sobre as decisões. Desta forma as recompensas passam a se tornar parte das estratégias de trabalho e a motivação começava a fazer parte do processo.

O interessante quando pensamos sobre motivação é a dificuldade em compreender como cada um valoriza certos objetivos ou toma certas atitudes. Mesmo entre amigos algumas vezes nos questionamos porque aquilo que parece tão absurdo ou indiferente para nós é tão importante para nosso colega de trabalho ou alguém da família. A realidade é que cada um só dá significado aquilo que lhe dá prazer ou satisfação e está relacionado com a escala de valores a qual construímos no decorrer de nossa vida.

Segundo Robbins (2005) os valores de cada indivíduo são fatores determinantes para entendermos o comportamento organizacional, pois formam a base para a compreensão das atitudes, motivação e percepção dos colaboradores. Se os valores da empresa forem convergentes ou divergentes dos valores dos colaboradores, suas atitudes também serão avaliadas como positivas ou negativas para empresa. Para que o gestor possa compreender a atitudes de seus liderados é essencial que conheça também seus valores.

### **2.1.1 A Motivação Extrínseca**

As teorias comportamentalistas defendiam que a motivação era baseada no condicionamento. Baseados nestes estudos, segundo Bergamini (1997), o ser humano era um organismo passivo e seu pensamento era estimulado por fatores externos. Ainda que pudesse ser modificado ou modelado através de recompensas ou punições, fazendo-

o agir de maneira positiva ou negativa e que o comportamento fora do padrão fosse extinto por completo.

Conforme a autora, a visão behaviorista define como conceitos chave os seguintes aspectos: “estímulo, entendido como qualquer modificação no ambiente, e resposta, entendida como a reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos” (p. 44).

Estes estímulos devem ser utilizados pelos líderes como reforçadores de comportamentos e seus efeitos são passageiros. Um exemplo prático é definir um prêmio para uma meta coletiva onde todos durante aquele dia farão o máximo para atingir, porém se alguém não conseguir cumprir sua parte o objetivo geral não será atingido podendo gerar um efeito de injustiça para aqueles que atingiram sua parte da meta. Este é um dos complicadores quando um gerente trabalha apenas com incentivos para obtenção de resultados.

Moller (2002) afirma que pessoas relacionam seu desempenho insatisfatório com o fator motivação. Desta forma, o foco dos líderes deve ser motivar e inspirar cada colaborador para que a empresa seja um lugar também de prazer e satisfação, assim obtendo melhores resultados para todos da organização.

Reconhecimento e recompensas são fatores que influenciam o comprometimento das pessoas. Os métodos utilizados para expor o reconhecimento e recompensas ao colaborador podem ser decisivos para seu desempenho positivo.

O reconhecimento sobre o desempenho do colaborador é fator determinante para elevação de sua autoestima. Este pode ser estabelecido através de elogios, ajuda, incentivos e através do *feedback*. Quanto mais o colaborador entender que suas metas são tangíveis e conhecer ser resultado, mais interesse possuirá pelo seu trabalho.

Segundo Bergamini (1997) por uma série de motivos, muitas pessoas tem ligado motivação a aumento salarial. Desta forma podemos concluir que quem ganha mais será mais motivado para o trabalho. Porém pensando neste sentido caso alguém receba uma recompensa por valor algo realizado no trabalho, da próxima vez em que precisar repetir solicitará um novo aumento salarial. Isso levou as empresas e gastarem fortunas com sistemas de remuneração e premiações.

Ambientes harmoniosos de respeito, tolerância, segurança, ética também são aspectos determinante para gerar comprometimento. Da mesma maneira o ambiente

pode gerar insatisfação se for autoritário, baseado em políticas de poder e medo com ênfase apenas nos pontos fracos.

As empresas com seus coordenadores devem estimular as pessoas a sentirem o que é o correto naquela organização e que aquilo se torne prazeroso. O objetivo é tornar o senso de colaboração e cooperação com a empresa se torne um hábito.

### **2.1.2 A Motivação Intrínseca**

De acordo com Bergamini (1997), neste âmbito a motivação é um impulso que vem de dentro, a partir da energia interior de cada pessoa. Ainda conforme a autora, a melhor maneira para compreendermos a motivação humana é o entendimento de que a visão deste termo precisa ser individualizada, levando em conta a história e cultura do colaborador e se as técnicas de condicionamento podem ser aplicadas a um grande contingente de pessoas ao mesmo tempo, a estratégia de se conseguir trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação do superior o qual deve conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados.

Maximino (2004) afirma que a motivação é como um estado psicológico com tendência, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou buscar uma meta.

Além disso, a motivação individual pode sofrer alterações, pois ao longo da vida as necessidades de cada pessoa mudam, algumas surgem enquanto outras desaparecem.

### **2.1.3 A Motivação Consciente**

Esta teoria é baseada em fatos que antecipam um prazer futuro, como trabalhar para comprar algo no final do mês. É diante desta motivação que as pessoas tomam decisões sobre seus comportamentos. Para a ação o ser humano leva em conta seu ambiente atual e o que poderá obter no futuro.

Nesta abordagem, o indivíduo para tomar uma decisão racional, aquela na qual despenderá suas energias, levará em consideração os valores que atribui àquela atividade. “Dentro das abordagens cognitivas, teóricos e pesquisadores propõe que os sistemas de remuneração devam ser considerados como motivadores, uma vez que estejam ligados a como cada individuo acredita que seu comportamento deva levar a

certo resultado” (BERGAMINI 1997, p. 66). Isto, porque cada indivíduo possui suas próprias necessidades e seus valores de mundo.

Os três enfoques cognitivos são da expectância, da equidade e da atribuição. Propondo inicialmente que a motivação será o objetivo almejado e quanto esforço fará para conseguir. A equidade leva a confrontação entre a percepção que a pessoa possui sobre seus resultados comparando-os com alguém de referencia. E a atribuição examina a forma pela qual são interpretados os comportamentos. Essas teorias são úteis quando é necessário compreender como os empregados avaliam as políticas administrativas e de recursos humanos.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Para Chiavenato (2003), motivação, de modo geral, é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou tem algum comportamento específico. Ainda para o autor, as necessidades são diferentes para cada indivíduo o que leva a diferentes padrões de comportamento conforme os valores sociais, e define a capacidade de cada um para atingir seus objetivos.

Apesar de todas as diferenças, Chiavenato (2003) afirma que embora os padrões de comportamento variem o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. Existem três pressuposições afirma o autor:

- 1 - O comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- 2 - O comportamento é motivado, ou seja, orientado e dirigido para algum objetivo;
- 3 - O comportamento atende a um impulso, desejo, necessidade ou tendência.

## 2.3 TEORIAS SOBRE A MOTIVACAO HUMANA NO TRABALHO

### 2.3.1 A Teoria “X” e a Teoria “Y” de Mcgregor

Chiavenato (1999) cita a teoria é baseada nos estudos de Douglas Mcgregor, pesquisador do Instituto de Tecnologia de Massachussets, focado em desenvolver programas para gerentes.

De acordo com Lopes e Regis (2003), os estudos iniciais são relacionados ao modelo de direção tradicional baseada no controle. São elas que condicionam a Teoria “X” a qual aborda três questões principais, primeiro a que o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível, segundo que a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada ou dirigida para que se esforce na execução dos objetivos organizacionais e finalmente que o ser humano de modo geral prefere ser dirigido e quer evitar responsabilidades.

“Nesta teoria o desenho organizacional é altamente hierarquizada com amplitude de controle e balanceamento entre responsabilidade e autoridade” (LOPES; REGIS, 2003, p. 79). A base desta teoria preza primordialmente pelo desenvolvimento da empresa ao invés do desenvolvimento profissional. Desta forma, a motivação dos colaboradores se torna somente financeira.

Lopes e Regis (2003) definem a Teoria “Y” de McGregor como uma teoria baseada na integração entre os objetivos individuais e organizacionais. McGregor afirma que o esforço para o trabalho é algo natural, da mesma maneira com que nos esforçamos para fazer qualquer outra atividade em nosso cotidiano. Também que controle externo e punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, pois o compromisso com o trabalho e com os objetivos a ele associados dependente das recompensas associadas a sua consecução. E não se trata apenas de recompensas da empresa para o colaborador, mas das recompensas e dos prazeres que pode usufruir ou adquirir através do esforço do trabalho.

Ainda a mesma teoria afirma que em condições adequadas, o ser humano aceita e procura por responsabilidades e que a criatividade sob condições adequadas, aceitar e procurar responsabilidades e que a criatividade é possível em todo o ser. E por fim expõe que as potencialidades intelectuais estão começando a ser utilizadas na vida industrial moderna.

A teoria “Y” afirma que a produção do colaborador e sua motivação estão ligadas em como a empresa trabalha o potencial de cada um. Já a teoria X afirma que o problema está na falta de vontade das pessoas. Ambas as teorias tem seu valor, porém senão houver esforço de ambas as partes a organização esta fada ao insucesso.

### **2.3.2 Teoria Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow**

Maslow, *apud* Chivenato (2003), formulou esta teoria de acordo com as necessidades que influenciam no comportamento humano. Entendia o homem como uma criatura que expande sua necessidade no decorrer de sua vida.

A primeira necessidade apresentada é a necessidade fisiológica, aquelas as quais precisamos para nos manter vivos, como respiração, água e sono, por exemplo. A segunda é a necessidade de segurança como emprego, saúde, família e prosperidade. A terceira trata das necessidades de amor, família, relacionamento, seguida da necessidade de estima a qual se refere à confiança aos outros e dos outros, conquista e autoestima. Por fim, necessidade de realização a qual está relacionada com moralidade, criatividade, espontaneidade e ausência de preconceito.

Maslow apresenta sua teoria afirmando que apenas as necessidades não satisfeitas são motivadoras, pois nos dirigem a conquista de nossos objetivos. Ainda que o ser humano, nasce com necessidades fisiológicas e a partir de certo momento da vida o indivíduo são as demais necessidades que começam a ser realçadas. Surgem as necessidades de segurança, de amor, de estima e de realização pessoal. Quando relativamente controlados os níveis mais baixos vão chegando os níveis mais elevados. A conquista e satisfação de cada necessidade são individuais.

### 2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Conforme Chiavenato (1999) Frederick Herzemberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. O estudo evidenciou dois fatores denominados motivacionais ou “*satisfacientes*” e higiênicos ou “*insatisfacientes*”.

Os fatores higiênicos são tradicionalmente utilizados para motivar empregados. Eles se referem às condições físicas, o salário, os benefícios sociais, políticas da empresa, entre outros. Se estes fatores estiverem em nível abaixo do adequado poderão causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições pode-se remover a insatisfação.

Os fatores motivacionais são aqueles que produzem efeito duradouro de satisfação e de produtividade em níveis de excelência. Para o estudioso o termo *motivação* envolve sentimentos de realização, de reconhecimento profissional no exercício das atividades que oferecem desafio e significado para o trabalhador.

Herzemberg *apud* Schmidt (2000) concluiu após seus estudos que salário, condições ambientais de trabalho, estilo de liderança e o relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas com o intuito de evitar a insatisfação no trabalho, que impacta no desempenho individual. Em contrapartida as ações positivas como reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

### 2.3.4 Modelo Contingencial de Motivação De Vroom

Vitor H Vroom *apud* Chiavenato (2003) afirma que a motivação influencia no nível de produtividade. A motivação, para Vroom, depende de três forças que atuam intrinsecamente: os objetivos individuais como dinheiro, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos objetivos individuais e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade.

Estas forças governam as escolhas e preferências de cada um para resultados finais, os quais denominam valências e diz respeito àquilo que o indivíduo deseja, como por exemplo, para alguém que deseja status não adianta tentar motivá-la com dinheiro.

Conforme Chiavenato (2003) a motivação para o trabalho envolve variáveis como: expectativas, recompensas e relações. O indivíduo avalia as tarefas determinadas a ele de acordo com sua motivação e necessidades do momento. Essa atitude determina seu comportamento, quantidade e qualidade de seu desempenho.

### 2.3.5 Teoria de Expectação

Jerry O'Neil Lawler conforme Chiavenato (1999), evidenciava em suas teorias que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, mas também o tipo de comportamento, como companheirismo e a dedicação à organização.

Entretanto verificou em suas pesquisas que este fator também pode levar a efeitos negativos como verificamos em muitas situações de nosso cotidiano:

- I. A demora em receber a recompensa pelo desempenho.

II. Avaliações de desempenho que não produzem distinções salariais para quem mais se destaca para não haver conflito entre as equipes onde existem pessoas que não estão preparadas para tal questão.

III. Políticas salariais que não distinguem o bom e mau desempenho e são apenas genéricas.

IV. Entender que o dinheiro não deve ser motivador, quando na realidade é das principais razões que levam as pessoas trabalhar.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS DE CALL CENTER

Conforme a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) *Telemarketing* “É toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing” (2012). Para a ABT o setor brasileiro de *call center* está em um excelente momento de crescimento e investimentos em tecnologias e especialização. Ainda, o principal setor contratante é o de serviços financeiros, varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora/gráfica.

Ainda segundo a ABT em pesquisa realizada no ano de 2006, 25,4% dos *call center* no Brasil possuem mais de 500 posições de atendimento sendo ocupadas em sua grande maioria por mulheres. O setor de telemarketing tem sido um dos que mais cresce no país, sendo hoje o maior empregador do Brasil com mais de um milhão de profissionais e nos últimos anos alcançou 235% de crescimento e um dos setores que mais empregam jovens principalmente sem experiência profissional anterior.

Diante deste cenário, os gestores de *call center* precisam conhecer as habilidades, atitudes e os conhecimentos de cada pessoa que compõe seu grupo de trabalho, pois cada um é singular. E conhecendo-os vai saber trabalhar de maneira diferente e focalizar as atividades de acordo com o melhor desempenho e autorrealização dos seus colaboradores.

Especialmente em televendas o sucesso da empresa e dos colaboradores depende em grande parte de suas experiências profissionais e de vida. Quanto mais concentrados, motivados e com objetivos menos interferências externas possuirão no trabalho.

Entender quais impulsos cada pessoa possui, para assim propiciar tarefas, benefícios e recompensas que entrem em sinergia com eles, é tarefa primordial do gestor. O líder precisa entender seus liderados para saber qual força motivacional agirá

de forma eficaz para o colaborador.

Nas empresas onde há setores de vendas pelo telefone, como o objeto de estudo desta pesquisa, por exemplo, a motivação é uma das grandes preocupações, pois o ambiente de trabalho é cercado de pressões por metas e resultados.

O colaborador de *call center*, em sua maioria, trabalha em pontos de atendimento com pouco mais de 90 cm de largura (tamanho de acordo com lei regulamentada pelo Ministério do Trabalho e Emprego conforme a Norma Regulamentadora 17), cercado por diversos colegas e por volume intenso de atendimentos e ruídos. Manter uma equipe com alto nível de produtividade e motivação em um ambiente assim se torna uma tarefa bastante difícil.

A motivação só é realmente efetiva quando o colaborador consegue manter seu pleno envolvimento com o trabalho, e isto só é possível quando o consegue satisfazer seus desejos dentro e fora do trabalho.

Esta maturidade profissional é um grande desafio motivacional dos líderes de *call center*, pois, as pessoas que trabalham em televendas ou qualquer outra função em centrais de atendimento precisam estar preparadas para interagir durante seis horas diárias com clientes de diversas características desde calmos até altamente estressados e entender que a função de telemarketing não deve ser afetada por esses fatores. Assim diminuindo o risco de ficar desmotivado ou desinteressado pelo trabalho. Para isso, são necessários treinamentos, conversas, acompanhamento e *feedback* constante.

Para conquistarmos uma equipe motivada é necessário cuidado desde a hora da contratação para que a equipe possa ter características coesas e seus colaboradores se integrem. Ainda é importante manter estímulos como plano de carreira, oportunidades de crescimento e acompanhamento do trabalho e resultados individuais e coletivos.

Uma equipe de televendas se tornará motivada e unida se a gestão promover o compartilhamento de resultados e a comemoração a cada vitória é um fator decisivo. O clima de comemoração diária envolve a equipe, torna o ambiente favorável sem a necessidade de festas ou premiações por resultados, as quais podem ser utilizadas como fator de incremento e não como motivador.

### 3 METOLOGIA

Este item apresenta o método e os procedimentos adotados à realização da pesquisa. Descrevem-se as etapas do processo, os instrumentos e a forma utilizada para obter as informações junto aos colaboradores do setor de televendas da empresa.

A pesquisa tem seu delineamento na investigação a qual segue o modelo qualitativo. O objetivo foi identificar o que a equipe de uma empresa de telecomunicações de Chapecó entende e sente como motivação. Ainda qual o nível de satisfação no desempenho de sua função.

Este levantamento nos instigou a conhecer cada colaborador do setor de televendas da empresa e suas diferentes características profissionais. Pesquisa descritiva com base no estudo de caso visando à identificação do sentimento de cada um sobre seu trabalho.

Para a coleta de dados, foi utilizada a observação da equipe e questionário aberto com oito questões. Esta forma de pesquisa nos permitiu estabelecer conexões entre a forma de gestão da equipe e seus anseios motivacionais.

A empresa pesquisada possui no total entre suas quatro filiais mais de cem colaboradores, porém apenas na cidade de Chapecó há o setor de televendas o qual possui oito operadores de *telemarketing*. Nesta pesquisa a população é formada pelo total de funcionários da operação do setor de televendas da empresa. Dentre estes oito, dois são homens e seis mulheres, ambos com idades entre dezoito e vinte e cinco anos.

Para coleta de dados utilizamos um protocolo de pesquisa com questões abertas que visavam à busca de informações internas através de questionário aos colaboradores do setor de televendas.

Foram realizadas sete questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho, como qual a importância deste trabalho para o colaborador, se este é prazeroso e questionamentos sobre o que motiva cada um neste segmento.

Ainda se o colaborador se sente realizado com a função e sente se existem as mesmas chances de crescimento e resultados para todos dentro do setor. Por fim, como fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos ajudam no aumento da produtividade.

A coleta de dados foi realizada no período entre primeiro e cinco de novembro de 2013 assim como as observações.

Para análise dos dados a pesquisa utilizou procedimentos qualitativos nos dados apenas do ambiente interno e como cada questão pode ser avaliada para melhoria da qualidade de vida e no resultado de vendas do setor.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Através das observações e análises a pesquisa foi desenvolvida com a realização de um questionário para a equipe de seis colaboradores. O grupo é composto por quatro integrantes do sexo feminino e dois do sexo masculino, com idades entre dezoito e vinte e cinco anos e com remunerações anteriores que variam entre 1,5 e 2,5 salários mínimos. O tempo médio de trabalho na empresa é de seis meses e dentre eles todos tiveram mais de dois empregos anteriores ao pesquisado.

Para avaliarmos a importância do trabalho e o prazer pela função exercida, os colaboradores foram questionados sobre qual é a principal motivação em seu trabalho. Todos os participantes responderam ao questionário de forma plena. E em resposta a questão, os principais pontos levantados foram: a dedicação pela função de teleagente e o trabalho como forma de estabilidade financeira para atingir objetivos pessoais. Os colaboradores expõem que trabalham para manter seu sustento e pretende crescer profissionalmente na empresa. Para eles, a motivação está diretamente relacionada com um bom ambiente de trabalho, passar o dia onde existem respeito e ferramentas para o desenvolvimento das suas funções. Quanto ao prazer de trabalhar, afirmam que vem crescendo conforme cresce o domínio sobre a atividade. “Quando se domina o que faz, se faz com mais autoridade e prazer” comenta um dos colaboradores.

Em contrapartida, outros colaboradores entendem que o trabalho é importante para adquirir experiência profissional e a motivação e entusiasmo ficam evidentes quando conseguem realizar os objetivos do dia de trabalho, ou seja, as vendas. Outro colaborador descreve: “Realizar uma venda é um desafio diário, e isso me motiva”.

Para alguns colaboradores com mais tempo de empresa, o trabalho é a base para construção do que se quer ser no futuro e o que os motiva são os sonhos e os objetivos pessoais e quando estes são atingidos o trabalho se torna prazeroso.

Através das observações do ambiente de trabalho pode-se perceber que há grande liberdade de expressão para opiniões de ideias sobre as práticas de trabalho. Ainda que a equipe seja bastante jovem com respeitáveis experiências anteriores, porém sem um passado profissional consolidado.

Na área de vendas, observou-se a importância do coordenador atuar como moderador e equilibrar o ambiente de trabalho, declaração complementada por colaboradores que entendem a liderança como um alicerce incentivador para que a rotina não torne o ambiente desmotivador, mas que o motivo para a ação deve partir de cada um. Em outro ponto de vista acredita-se que a pessoa que está à frente do grupo serve como espelho e deve enfatizar sempre o que há para melhorar em todos, se mostrando disponível e solidária para as dificuldades e potencialidades da equipe.

Por outro lado, os colaboradores mais antigos afirmam que o gestor é a principal ferramenta no ambiente de trabalho. Segundo eles, é ele que deve manter a motivação, a autoestima elevada e gerar fatores para que a equipe não desanime. Ainda que o gestor deva incentivar e não deixar a equipe perder o foco.

Em relação às respostas obtidas nesta questão, Chiavenato (2000) afirma que gestão de pessoas é baseada em sete fatores os quais são de responsabilidade do gestor e da empresa e podem ser adotados para um alinhamento motivacional. Inicialmente estruturar as tarefas da equipe com atribuições importante a cada membro, com treinamento contínuo e desenvolvimento dos participantes. Ainda que a liderança deva conduzir, orientar e impulsionar cada membro da equipe com incentivos e administração de conflitos. Também avaliar o desempenho individual e por fim estabelecer um sistema claro de remuneração da equipe baseada nos resultados obtidos. Em relação a estas práticas fica como sugestão para a empresa neste sentido adotar uma política mais clara de administração de conflitos, por se tratar de uma equipe jovem se faz necessário tratar com mais assertividade a avaliação de desempenho individual para que a equipe possa se desenvolver de forma harmoniosa.

Na sequência, os colaboradores foram indagados sobre realizações pessoais com a pergunta: você se sente realizado em seu trabalho e consegue atingir seus objetivos pessoais?

Alguns colaboradores afirmam que amam o que faz e ainda que a função de televendas tem tudo a ver com seu perfil profissional e que o salário e as condições de trabalho

atendem todas as suas necessidades e objetivos pessoais. Os mais novos do grupo concordam admitindo atingir seus objetivos pessoais do momento.

Por outro lado, alguns se sentem realizados, gostam do que fazem, muito embora, só se sentem realmente felizes no trabalho quando conseguem atingir as metas de vendas. “Sinto-me realizada quando consigo vender, neste momento fico com sensação de dever cumprido, mas quando não vendo fico chateada e triste” conta uma colaboradora.

Quando questionados sobre o aspecto da valorização profissional os colaboradores se sentem valorizados pela empresa e sentem que recebem as mesmas chances profissionais dos demais.

Para os vendedores, as melhores oportunidades são disponibilizadas para os funcionários com maior experiência profissional, afirmação complementada por outro colaborador quando expõe que a valorização vem em partes e que na medida do possível, todos são tratados da mesma maneira. Por outro lado, responderam que acreditam que todos têm a mesma chance, concordando que para que isto aconteça é necessário desempenhar sua função corretamente, demonstrando esforço, interesse e comprometimento com o trabalho. Desta maneira todos podem atingir seus objetivos. Ainda, quando cada profissional conhece o seu próprio valor e capacidade, automaticamente surgem as oportunidades. Em contra partida, algumas pessoas entendem que para o crescimento profissional é necessário o apoio do gestor, entendendo que alguns podem ser privilegiados por ser mais próximo do gestor.

Na empresa, a remuneração consiste em salário fixo acrescido de comissões individuais. Como incentivos em datas indeterminadas a empresa promove campanhas de resultados com premiações individuais e coletivas para a equipe. Oportunizando gratificações em dinheiro e brindes escolhidos de acordo com as características de cada um, escolhidos especialmente de acordo com os anseios de cada um.

Assim como muitas empresas, a organização pesquisada também busca motivar seus funcionários para que trabalhem com mais eficiência e produzam resultados melhores. Um dos fatores motivacionais são prêmios e campanhas em dinheiro. Porém para cada campanha mesmo de uma simples ideia, é necessário tomar muito cuidado para premiar de maneira justa e não tornar esta questão um problema dentro da equipe. Neste viés questionou-se a equipe sobre a importância do bônus meta e prêmios para sua motivação.

As ideias sobre o que é motivação e como ela age no cotidiano de cada um dos membros da equipe foram as mais variadas. Alguns entendem o salário, metas ou bônus como apenas um auxílio, pois a motivação mesmo é o bem estar do dia a dia. Por outro lado, outros entendem que o salário e os desafios ajudam muito na motivação. Uma afirmação chama a atenção “dinheiro motiva quando vem aliado ao fato de a empresa apostar e acreditar em seus funcionários e dar a quem oferece esforço e dedicação. Isso faz com que o colaborador se sinta motivado por saber quanto mais se doar mais terá reconhecimento”.

No que se refere a metas a opinião é unânime de que os objetivos devem ser individuais onde cada um buscará o seu próprio salário e será medido por sua produtividade mesmo em campanhas.

Conforme vimos anteriormente o ser humano é influenciado pela motivação intrínseca e extrínseca, diante disso perguntou-se aos colaboradores: como você considera que a motivação ajuda em seu desenvolvimento profissional e sua produtividade? E qual é mais importante, externa ou interna? De forma geral, para esta questão houve respostas maduras e elaboradas com uma concordância geral entre os colaboradores de que a motivação interna assume papel mais importante nas decisões e na produtividade.

Inicialmente destaca-se a afirmação na qual um colaborador diz: “para mim a motivação interna representa 60% e o restante é o incentivo externo que depende do humor no ambiente de trabalho ao qual estamos inseridos, do suporte para trabalharmos e o salário que pode influenciar muito também, pois é o resultado do esforço e dedicação de 30 dias e disso depende nosso sustento”.

De acordo com os colaboradores a motivação externa tem pouca influência, porém um elogio aumenta a autoestima e com autoestima elevada as pessoas trabalham com mais vontade, conseqüentemente com melhores resultados. Em uma observação significativa sobre o fator motivacional um colaborador admite que embora a motivação interna seja importante, sem elogios, um bom ambiente de trabalho, salário condizente com a função e incentivos, tarefas simples e fáceis podem se transformar em uma rotina, dificuldade, as quais podem trazer descontentamento para equipe.

No dia-a-dia de televendas, especialmente em telefonia existem inúmeros problemas e pressões. Inicialmente de vendas, para melhorar a comissão, para atingir as metas da empresa, para manter-se empregado entre outras, ainda a pressão de

clientes que desejam um atendimento de excelência e solução de problemas de forma imediata. Diante desta situação, alguns colaboradores afirmam que a motivação externa ajuda intensamente porque incentiva a buscar conhecimentos que não possui para solucionar a reclamação do cliente e persistir nos casos mais difíceis.

Atualmente em uma época de pleno emprego no país, as empresas estão dispostas a investir em motivação e na satisfação de seus colaboradores para que entre outras coisas, aumentem a produtividade.

A partir da pesquisa, notou-se que alguns colaboradores não conseguem satisfazer suas necessidades e objetivos de vida dentro e fora da empresa. Para estes, acredita-se ser necessária uma política salarial mais bem estruturada com descrição de cargos e possibilidade de desenvolvimento profissional o que atualmente não existe na empresa.

Em outro momento, afirmações de que motivação é a quantidade de vendas e quando isto não acontece há o descontentamento, entre outras situações sobre processo de trabalho, liderança, metas entre outras, se vê necessário propor à organização a profissionalização do setor de televendas. Através da análise realizada ainda percebeu-se nitidamente como os colaboradores esperam da empresa e da liderança formas de melhorar a qualidade de trabalho dentro do setor.

Sugere-se a implantação de um sistema informatizado de trabalho onde os contatos de clientes sejam lançados para cada colaborador individualmente e exista a possibilidade de se fazer uma gestão efetiva da equipe e de seus resultados baseados no fato de que o que os motiva em sua maioria são bons resultados no trabalho.

Desta maneira a empresa poderá trabalhar melhor o acompanhamento das vendas destes colaboradores percebendo suas dificuldades e potencialidades para não deixar a rotina tornar o cotidiano um martírio e não um prazer, isso facilitará também na realização do *feedback* e o clima do ambiente de trabalho o qual terá clareza de informação e rotina de colaboração em equipe.

Pensar além do básico, instigar a massa crítica é desafiar o que está estabelecido e ousar na aplicação destas práticas no dia-a-dia de uma empresa. Assim a motivação não é uma mera expectativa, passa neste momento a possuir uma base sólida de segurança para o colaborador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema motivação, estudado no decorrer desta produção é considerado um dos mais importantes na área de gestão de pessoas e se torna cada vez mais importante no âmbito empresarial competitivo por gerar diferenciais para a empresa, como a garantia um bom clima organizacional o qual pode proporcionar um melhor desempenho das equipes.

Observamos durante a realização deste estudo que a motivação acontece no interior das pessoas aliada a fatores motivacionais externos como citado acima. Entretanto, o senso de bom ambiente ou salário justo, por exemplo, também dependem de cada indivíduo.

Como se pôde observar na análise dos dados, são distintos os fatores que motivam a equipe e este é um grande desafio para a empresa e seus gestores. Notoriamente a busca pelo bom desempenho em vendas gera a responsabilidade da empresa e de cada profissional pela busca contínua de conhecimentos e qualidade no trabalho.

Diante da diversidade de valores da empresa e de seus colaboradores é importante ressaltar a dificuldade em transferirmos à prática as teorias motivacionais e seus resultados. Assim, a motivação precisa ser cotidiana, desde o bom dia do gerente até a clara remuneração dos colaboradores com uma política salarial a qual englobe também possibilidade de ascensão organizacional.

Consideramos que de forma geral, os colaboradores se mostram satisfeitos e motivados com a condição proporcionada pela empresa. Evidentemente, são necessários alguns ajustes para harmonizar esta questão para todos os colaboradores conforme as sugestões já abordadas.

Algumas destas questões motivacionais podemos instigar de forma espontânea. Como por exemplo, o clima de comemoração no cumprimento de um objetivo e evidenciar que o colaborador faz parte do resultado, e a vitória também é dele. Isto pode trazer grande benefício para outros desafios.

Motivar esta equipe não é tarefa simples, pois em sua maioria são jovens que apenas concluíram ensino médio, dos seis colaboradores apenas três cursam ensino superior. Pensando no nível de motivação destes colaboradores a empresa precisa investir cada vez mais treinamentos, pesquisas de clima organizacional e estímulos

diversos para que permaneçam motivados doando o máximo para a obtenção de resultados. Ainda o desafio em buscar constantemente alternativas para tornar a organização atrativa e inspiradora para seus colaboradores na busca de melhores resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERINGER, Marco. **Pesquisa PUC-SP: Radiografia O Call Center Brasileiro**. Portal Associação Brasileira de Telesserviços. Disponível em: <http://www.abt.org.br/pesquisa.asp?banner=ABT>. Acesso: 22/10/12

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro Campus Elsevier, 2000, 664p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Monica Cristina; REGIS FILHO, Gilseé Ivan. **A Motivação Humana no trabalho: O Desafio da Gestão em Serviços de Saúde Pública**. Itajaí. Editora Univalli 2003. 135 p. (Série raízes)

MARIOTO, Leonardo. **Uma interessantíssima abordagem sobre as forças motivacionais que regem em diferentes sentidos para cada indivíduo**. 2011. Disponível em: <http://pt-br.paperblog.com/uma-interessantissima-abordagem-sobre-as-forcas-motivacionais-que-regem-em-diferentes-sentidos-para-cada-individuo-338510/>. Acesso: 23/11/2011.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Portal Associação Brasileira de Telesserviços. **Telemarketing**. Disponível em: <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>. Acesso 22/10/2012

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SCHIMIDT, I.T. **Motivação no Trabalho: teorias contemporâneas**. São Paulo: Arte e Ciência, 2000.