

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

MARÍLIA DANIELLE MACÊDO DA COSTA

**AS AÇÕES MOTIVACIONAIS PRATICADAS PELA ALESAT COMBUSTÍVEIS
E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO *CONTACT CENTER***

NATAL/RN

2017

RESUMO

O presente trabalho estuda a influência que as ações motivacionais praticadas pelo *Contact Center* da Alesat Combustíveis causam na motivação de seus colaboradores. Contempla, dentre outros objetivos, identificar o perfil do colaborador, traçando um paralelo com sua percepção em relação às ações utilizadas pela gestão do setor. Além de fazer um levantamento das principais teorias que despertam interesse pelo estudo da motivação, e dentro dessa perspectiva, identifica os aspectos que caracterizam a motivação dos indivíduos em seu ambiente organizacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória descritiva que teve como subtipo um estudo de caso, dentro de uma abordagem quantitativa. Através dessa pesquisa realizada na Empresa, levantaram-se dados que traduzem a sua eficiência, haja vista a particularidade de lidar com atividades rotineiras que são frequentes em *Call Centers*, daí a necessidade de se estudar a motivação. Dessa forma, na atualidade é de senso comum que para todo investimento espera-se um retorno e, portanto, observou-se a importância de investir na área de motivação dos colaboradores, uma vez que esse desprendimento traz benefícios para todos os envolvidos, ganha o colaborador e também a organização. Os resultados dessa pesquisa demonstram a percepção que os colaboradores têm em relação às práticas de motivação. Dentre as principais, pode-se citar que as ações são eficientes na motivação dos colaboradores, em sua maioria não possuem caráter punitivo, e a gestão se empenha em conduzir bem o processo motivacional, fomentando resultados positivos para a vida profissional dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Ações motivacionais, motivação, organização, colaborador, influência e percepção.

1. PARTE INTRODUTÓRIA

O ser humano vive uma constante busca por realização, seja ela no âmbito social, pessoal ou financeiro. Essa procura pela realização vem sendo estudada ao longo dos anos, sendo sempre direcionada para o caminho motivacional. De forma mais objetiva, o fator motivacional também traz consigo a relação de comportamento do indivíduo e o seu desenvolvimento organizacional. Nessa interação deve haver harmonia, posta uma situação de conflito de interesses; de um lado, o colaborador que busca realizar-se tanto socialmente como profissionalmente. Por outro lado, a organização que tem suas demandas e objetivos a serem alcançados.

Nos últimos anos, muito se tem falado em gestão estratégica de Recursos Humanos e os resultados positivos que essa prática vem trazendo para as pessoas dentro das organizações e, mais ainda, para desenvolvimento das próprias organizações. Investimento em capital intelectual, gestão participativa, gestão estratégica em recursos humanos. Estes e outros fatores têm provocado verdadeiras revoluções na forma como as organizações tratam o que muitos autores determinam como a sua maior riqueza, os colaboradores.

Partindo desse pressuposto, este trabalho traz, essencialmente, a estratégia utilizada pela Alesat Combustíveis S.A na motivação dos seus colaboradores, mais especificamente do *Contact Center*. O desenvolvimento de ações motivacionais é frequente em setores como este; entretanto, cada empresa tem a sua maneira de potencializar essas práticas e é objeto desse trabalho fazer o levantamento dessas ações, analisando sua interferência na motivação dos colaboradores envolvidos.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Alesat Combustíveis é uma empresa brasileira originada da fusão entre a empresa mineira Ale Combustíveis e a potiguar Satélite Distribuidora de Petróleo. Em 16 anos de história, a Empresa se tornou a quarta maior distribuidora de combustíveis do Brasil.

A Alesat possui a seguinte Visão: “Ser reconhecida como a Empresa que reinventou a relação do consumidor com o posto de serviços”, e tem como Missão: “Fazer parte do dia a dia das pessoas nos postos de serviços, fortalecer a parceria com nossos revendedores e valorizar as características de cada região em que estamos presentes” (<http://www2.ale.com.br/ale/internas?id=22>).

A empresa possui ainda alguns valores como empreendedorismo; inovação; acreditam no desenvolvimento sustentável equilibrando interesses econômicos, ambientais e sociais; buscam integração com a região em que atuam; Fortalecem as parcerias diariamente; Estimulam a criatividade em junto à equipe e parceiros; agem como falamos sempre com integridade e coerência; Valorizam a segurança, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

A Alesat atua em 22 estados do país, com mais de 1.900 postos pertencentes à rede. Os principais produtos comercializados são Etanol, Gasolina, Diesel, Querosene, GNV e Asfalto, como também Lubrificantes, Óleos e Graxas, sendo estes últimos em parceria com a empresa Chevron. Além desses produtos, a Empresa oferece serviços como seguros, rastreamento de frotas, armazenagem para outras congêneres e serviço de entrega e cursos para os revendedores.

A organização possui 42 bases de distribuição, frota própria de cerca de 230 caminhões e sedes administrativas nas cidades de Natal/RN, Belo Horizonte/MG e São Paulo/SP. Possui 1.163 funcionários e, se somados com os empregos indiretos, passam dos 12 mil. Entrou para a história também como a pioneira na distribuição do biodiesel no País, em março de 2005. A rede também possui um cartão de crédito próprio de aceitação nacional.

No ano de 2012, a Companhia comprou a rede Ello-Puma. Com essa aquisição a empresa passou a integrar mais 86 postos à sua rede com vendas localizadas em 60 cidades nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste. Ainda neste ano ALE investiu na inauguração de uma base de distribuição própria em Guamaré/RN e a base de Betim/MG está passando por um processo de expansão.

A Empresa foi eleita, já nesse ano, pela segunda vez, uma das melhores empresas para se começar a carreira pela Revista Você S/A, através do guia “Melhores Empresas para Começar a Carreira” (<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2013/>). Esse guia avaliou profissionais da Companhia entre 18 e 26 anos.

O *Contact Center* participou com case “Atendente Motivado = Cliente Encantado” do evento XII Prêmio ABT promovido pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), em novembro de 2012. Essa premiação reconhece as melhores práticas de atendimento que contribuem para a excelência no relacionamento com o cliente. O trabalho apresentou ações motivacionais e de comunicação realizadas para elevar os níveis de motivação, engajamento, capacitação e comprometimento dos colaboradores desse setor.

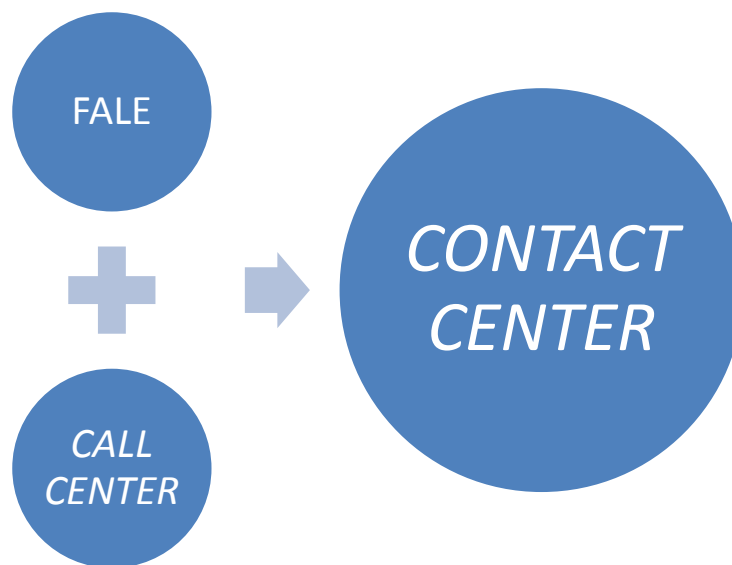


Figura 01 – Divisão do *Contact Center*
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Este ano o Fale, que é uma das células do *Contact Center*, ganhou pela décima primeira vez consecutiva o Prêmio Consumidor moderno que é organizado pelo Grupo Padrão. A premiação visa reconhecer as empresas que possuem melhores estratégias de atendimento ao cliente em todos os pontos de contato e que buscam a excelência como diferencial competitivo na prestação de serviços.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A preocupação com a motivação dentro das organizações é relativamente recente. Surgiu após a revolução industrial com o advento de empresas maiores e mais complexas. Dentro dessa nova conjuntura, as empresas tratavam do assunto de forma muito pessoal, ainda não existiam estudos que comprovassem cientificamente as relações de motivação e

trabalho. Porém, autores de outras áreas, como a psicologia, já tratavam de teorias relacionadas à motivação humana. O consenso que existe entre alguns autores ressalta a motivação como um impulso à ação, e por vezes, traduzida como tendência ou necessidade, é o que afirmam Pieron (1964); Archer (1997) *apud* Fleury (2002).

O estudo da motivação no trabalho está diretamente ligado ao fator psicológico por parte dos colaboradores, pois parte-se do pressuposto que funcionário satisfeito é funcionário produtivo, é o que afirma Maximiano:

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para prosseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. (MAXIMIANO, 1995, p. 318)

O fenômeno motivacional, de acordo com algumas teorias, surge em um contexto de percepções do indivíduo e sua relação com as metas e necessidades pessoais, fato que interfere diretamente em sua vida organizacional.

Na atualidade, as relações de trabalho, sob a perspectiva da motivação, variam entre as organizações. Para algumas empresas que ainda tratam do assunto de forma primitiva, a falta de preocupação com os processos de trabalho e com a melhoria do ambiente gera a insatisfação dos colaboradores, é o que afirma Voigtlaender *et al* (2011):

A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduzem os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos. (SILVA; RODRIGUES, 2007) *apud* (VOIGTLAENDER *et al* 2011, p.2).

Para outras organizações, o fator motivação ocupa uma posição muito mais ampla. Pensando nessa complexidade com que a motivação se estabelece dentro das organizações, é que surge o conceito de melhores práticas de gestão em Recursos Humanos, pois determinadas ações podem tanto gerar uma demanda positiva quanto negativa no que se refere à motivação das pessoas na organização.

O mercado de combustíveis é peculiar e possuidor de regras próprias, regido por leis e muito controle, onde a Petrobrás basicamente monopoliza o mercado de combustíveis (Gasolina e Diesel). Isso quer dizer que as distribuidoras recebem o mesmo combustível e, a

partir desse ponto, vem a necessidade de se destacar em relação às demais, uma vez que o produto possui as mesmas características, com a mesma qualidade, na mesma quantidade, nos mesmos lugares e praticamente com os mesmos preços.

Pensando nisso, a Alesat resolveu usar como estratégia de diferenciação o relacionamento com o cliente, e sendo assim o atendimento se torna fator preponderante pra elevar e se destacar nesse mercado bastante competitivo. Dessa forma, a empresa atribui dentro de seu planejamento estratégico ações desenvolvidas ao longo do ano para garantir a motivação de seus colaboradores. No ano de 2012, foi realizada uma gincana com temáticas mensais, tais como qualidade de vida, cultura, etc. Algumas dessas ações de maior destaque foram:

- **Atendimento TOP:** O atendente escolhe a ligação onde acredita que seu atendimento se destacou e a gestão ouve as ligações, seleciona os 10 melhores atendimentos e convoca a comissão julgadora que é formada por pessoas de outro setor para escolher, de forma imparcial, o melhor atendimento. Os três primeiros lugares são premiados.
- **Certificado Nota 10:** É entregue um certificado para o colaborador exemplo; não há inscrição, apenas o reconhecimento em uma breve solenidade para que se torne público o ato de desenvolver uma ação sem obrigação pelo simples desejo de ajudar.
- **Semana do Game:** O setor é dividido em equipes e é feito um torneio entre elas. Através de jogo de futebol no vídeo game, os participantes se enfrentam individualmente, porém o ponto do ganhador vai para a equipe e no final do torneio há uma premiação para os melhores colocados.
- **Medida Certa:** Os colaboradores são incentivados a promover sua própria qualidade de vida com a prática de exercícios físicos, mudança de hábitos alimentares; com isso, os colaboradores que perdessem mais peso percentual seriam premiados;
- **Dia de Cinema:** É um momento de confraternização, onde é fechada uma sala de cinema exclusivamente para o *Contact Center*; o colaborador ganha combos de pipoca e refrigerante e tem direito a levar um acompanhante.
- **Sherlock Phone:** Os colaboradores são avaliados através de escuta telefônica que, diferentemente do Top Atendimento, não sabem qual ligação será escolhida, pois esta se dá de forma aleatória;

No ano de 2013, as atividades ocorrem trimestralmente com premiações focadas em destaque por atingimento das metas do setor que, vale salientar, são coletivas, porém, dependem do envolvimento de todos para serem alcançadas.

Os prêmios variam de televisores, DVD portáteis, câmeras digitais, porta-retratos digitais, bicicletas, vouchers de compras, diárias em hotéis, GPS, etc.

Partindo do pressuposto que determinadas ações podem influenciar a motivação, o presente trabalho coloca a seguinte questão:

Em que medida as ações motivacionais praticadas pela empresa Alesat Combustíveis S.A. influenciam na motivação dos colaboradores do *Contact Center*?

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

a) Geral

Identificar a influência que as ações motivacionais praticadas pela empresa Alesat Combustíveis S.A. causam na motivação de seus colaboradores.

b) Específicos

- Levantar o perfil dos colaboradores do *Contact Center*;
- Identificar o retorno das ações motivacionais utilizadas pela empresa;
- Verificar a percepção dos colaboradores em relação às ações motivacionais;
- Estabelecer relações entre as ações motivacionais praticadas pela empresa com a percepção dos colaboradores;

1.4. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deve-se ao fato da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da empresa Alesat Combustíveis S.A. e pelo interesse da mesma em acompanhar o desenvolvimento das ações motivacionais, uma vez que está alocada no setor de *Contact Center*, estando de posse das informações necessárias ao andamento do trabalho.

Com a crescente competitividade entre as empresas, os profissionais estão ficando cada vez mais competentes e exigentes. Portanto, tornar a empresa atraente não tem sido uma tarefa fácil. Contudo, empresas como a Alesat têm se utilizado de estratégias que não só a torna atraente como também consegue manter seus colaboradores fieis à empresa. Dessa forma, justifica-se a escolha dessa empresa como estudo de caso.

Estudar a motivação dentro das organizações e as interações que esse fenômeno causa aos colaboradores e gestores que a utilizam de forma positiva é de fundamental importância e tem contribuído bastante para o crescimento eficiente e eficaz das organizações.

Entender como a motivação se estabelece dentro das relações de trabalho, e sua percepção por parte dos colaboradores e, ainda mais, como esse tema é consensualmente relevante dentro das empresas também justifica a sua escolha.

Outro fator determinante para a escolha desse tema é a disponibilidade de bibliografia e trabalhos acadêmicos em abundância, o que permite um estudo mais sólido e conclusões pautadas em teorias amplamente conhecidas.

Sobretudo, a eleição desse tema está diretamente ligado à possibilidade de se conseguir uma relação positiva entre as ações e a percepção motivacional dos colaboradores que atuam na organização pesquisada, pois, como já foi citado anteriormente, muitos fatores, desde a disponibilidade de literatura, interesse por parte do autor pelo assunto e até mesmo a abertura da empresa em colaborar para a realização desse trabalho, concorrem para o sucesso do mesmo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este projeto está baseado em teorias e estudos científicos da área de motivação organizacional, envolvendo as práticas motivacionais desenvolvidas com os colaboradores do setor de *Contact Center* da Alesat Combustíveis S.A. Para tanto, serão abordadas as principais

teorias motivacionais, tomando-se como alicerce fundamental a importância da motivação, citando ainda os aspectos psicológicos presentes no campo de gerenciamento de pessoas e a sua importância no comportamento dos funcionários.

2.1. MOTIVAÇÃO

De forma inicial, para se entender o significado da palavra motivação, tomou-se como instrumento o dicionário Michaelis da língua portuguesa, que diz:

sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de motivos. 3 Psicol. Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Sociol. Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.” (MICHAELIS, 1998, p. 1417).

A motivação é algo particular do ser humano e as experiências que cada um vive ao longo da vida, e principalmente a percepções que se tira de cada delas é que contribui para determinar seu comportamento. Porém, esta motivação pode ser influenciada por estímulos, é o que afirma Vergara:

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 2000, p. 42)

O processo motivacional está diretamente ligado ao comportamento que é dirigido às necessidades e desejos de cada pessoa, e como administra suas próprias carências, é o que afirma Barreto.

Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento características de cada um em buscar atingir esses objetivos. (BERGAMINI e BERALDO, 1998) *apud* Barreto (2010. P. 20)

Outra definição sobre motivação apontada por Murray vem reforçar o estudo de alguns teóricos sobre o tema. O professor caracteriza o motivo como sendo “*um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa*” (MURRAY, 1978, p. 20).

Dessa forma, além de dá início ao processo de comportamento de um indivíduo, o motivo também direciona as ações fazendo com que estas também interajam, determinando assim o comportamento individual.

2.1.1 Motivação do ponto de vista da Psicologia

As organizações são compostas de pessoas, e para compreendê-las as empresas se utilizam de ciências como a psicologia e sociologia. Neste estudo a abordagem mais específica terá foco na motivação humana e dentro dessa realidade busca-se compreender porque as pessoas agem de uma determinada forma e não de outra. Para Bergamini 1992, *apud* Banov, 2009, p. 5 existe uma distinção entre as áreas tecnológicas, finanças e comercial, pois a administração das empresas caracteriza o elemento humano como fator preponderante no que se refere à facilitação ou mesmo comprometimento no cumprimento dos objetivos organizacionais. Sendo assim, a psicologia enquanto ciência agrega valor ao conhecimento do indivíduo nas organizações, uma vez que esta tem como objeto de estudo o comportamento humano.

Aprofundando ainda mais o olhar da psicologia no estudo da motivação, pode-se mencionar duas abordagens a cognitivista e a freudiana. A primeira parte do pressuposto que os indivíduos possuem “opiniões, expectativas e valores adquiridos” do mundo ambiente externo que são internalizados e criam nos indivíduos objetivos individuais orientando este a buscá-los. (BANOV, 2009, p. 77).

Já a abordagem freudiana, citada por Banov (2009), pressupõe que parte das motivações é inconsciente e relacionam-se com os instintos e desejos das pessoas. Aguiar aprofunda com os conceitos da psicanálise e afirma:

A principal contribuição da teoria psicanalítica está na ênfase que Freud dá à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância. A ênfase no passado do indivíduo e nos instintos como forças motivadoras realmente caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica. O determinismo biológico deve-se ao fato de que os instintos são herdados e determinam o comportamento humano. (AGUIAR, 1992)

Como se pode observar, o indivíduo carrega consigo experiências vividas no passado, e a partir desse pressuposto, aliado aos seus instintos, ele desenvolve sua percepção.

Contudo, as abordagens aqui relacionadas não podem ser consideradas opostas, mas complementares, contribuindo cada uma em seu contexto.

2.1.2 Motivação e a sociologia

O ser humano é um ser social, e desde os primórdios buscou a vivência em comunidade. Embora os motivos que levaram o ser humano viver em sociedade tenham sido distintos, o que se observa é que esta necessidade de vivência em grupo sempre existiu. Seja para se proteger dos perigos da floresta ou para satisfazer uma necessidade de segurança emocional, o fato é que o homem é um ser tipicamente social. Para Sêga (2010) isso se chama princípio de cooperação e foi o que determinou as formas de interação social.

Ao se tecerem algumas considerações sobre o princípio de cooperação nas relações sociais de algumas sociedades, foi possível observar que os indivíduos e grupos sociais vêm sendo imbuídos de diferentes ações ou práticas sociais, ora espontâneas, ora impostas pelas regras de cada sociedade. Por meio de um princípio de cooperação, os indivíduos têm realizado formas de interação social resultantes de interesses diversos, como políticos, econômicos ou religiosos. Para tanto, eles têm-se utilizado de práticas sócio comunicacionais presentes no seu cotidiano, representadas por diversas formas de linguagem. O princípio de cooperação manifestou-se diferentemente em cada sociedade por meio de algumas variantes na ação cooperativa. (SÊGA, 2010, p. 1-2)

Franz (2001) concorda com Sêga e sintetiza ao afirmar que o processo social é a busca por encontrar resposta e soluções para problemas comuns, conforme consta na citação a seguir:

Para os fins de nossa reflexão, vou definir a cooperação como um processo social, embasado em relações associativas, na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, através de empreendimentos coletivos com interesses comuns. (FRANZ, 2001. p.1)

Nesses dois pontos de vista, percebe-se que os indivíduos são movidos a viver em sociedades por diversas razões, muito embora o sentido seja o mesmo, a facilidade de cooperação nas relações sociais.

2.2.PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Apesar de se ter muitos outros registros sobre teorias que tiveram consideráveis contribuições para o estudo da motivação, principalmente na área da psicologia, este projeto irá destacar quatro das principais teorias motivacionais: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, A Teoria dos dois Fatores de Herzberg, a Teoria de McClelland, e a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor cujos princípios descrevem-se a seguir:

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Para Banov (2009), a Teoria das Necessidades de Maslow tentava compreender o que levava as pessoas a saírem de um estado inerte e concluiu que as pessoas agem de acordo com suas necessidades e ao observar o comportamento humano concluiu que essas necessidades se estabeleciam de acordo com uma hierarquia. Essa teoria, também chamada de Hierarquia das Necessidades divide as necessidades em:

Necessidades Primárias:

- a) Necessidades Fisiológicas (alimentação, sede, sono, repouso, desejo sexual, exercícios físicos) isto é, necessidades primárias relacionadas à existência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança tais como física, psíquica e profissional. Nessa necessidade Maslow compreende segurança como sendo a ausência de ameaças que o ambiente pode oferecer, tratando como ideal a estabilidade do ambiente;

Necessidades Secundárias:

- c) Necessidades sociais ligadas à aceitação do indivíduo por parte dos grupos de afinidade;
- d) Necessidades de estima, diz respeito às necessidades do Ego que, quando satisfeitas, levam à autoconfiança. Está ligada a imagem que o indivíduo faz de si próprio perante os seus e é manifestado pelo “*desejo de obter a estima dos outros*” diz Sampaio (2009, p. 8).

e) Necessidades de auto realização que encontram-se no topo da pirâmide é a mais elevada de todas as necessidades onde o indivíduo procura o autoconhecimento, o autodesenvolvimento e, por fim, o crescimento do homem como tal. Confirmada por outros autores como Jung (1987) *apud* (Sampaio, 2009, p. 9), essa necessidade compreende “*a ideia que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato*”.

A seguir uma ilustração do modelo desenvolvido por Maslow *apud* Chiavenato (1998):

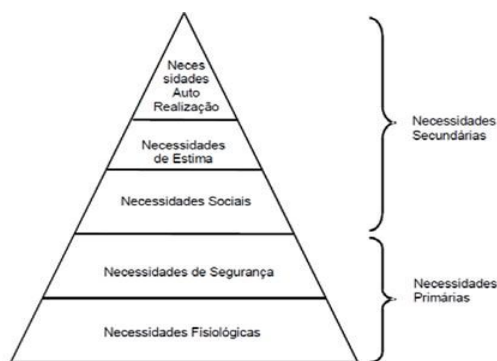


Figura 02 – Pirâmide das Necessidades de Maslow
Fonte: Chiavenato (1998, p. 79)

Ainda tomando como base as considerações de Banov (2009), observa-se que as necessidades primárias são as fisiológicas, de segurança e sociais; já as necessidades secundárias são de autoestima e de auto realização. Como se trata de uma hierarquia, para Maslow uma necessidade posterior na ordem crescente da pirâmide só pode ser atendida caso a necessidade anterior esteja satisfeita.

Maslow considerava a existência de comportamentos não motivados como a arte, levando em consideração sua função puramente expressiva, e afirmou:

A gratificação de necessidades permite a emergência de comportamento relativamente não motivado [...]. O organismo permite-se relaxar, ser passivo, aproveitar o sol, ornamentar, decorar e polir os potes e vasilhas (mais do que os usar) jogar e divertir-se, observar coisas sem importância, ser informal e sem aspirações. Maslow (1954, p.294) *apud* Sampaio (2009, p.8).

Através dessa observação, Maslow identificou que a motivação relaciona-se diretamente a satisfação de uma necessidade, de um objetivo e que, por isso, é algo interno do ser humano. Portanto, quando satisfeita uma necessidade, imediatamente surge outra fazendo

com que esse ciclo de desejos nunca esteja completamente satisfeito. Para corroborar com seu estudo, Maslow utilizou-se de algumas ideias da Psicanálise e afirmou que “O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação, exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar” (*apud* Sampaio, 2009, p. 8).

Através dessa observação é possível visualizar a dificuldade que existe em tornar um indivíduo sempre motivado e satisfeito. Pois uma vez que as satisfações dessas necessidades se comportam de forma cíclica, sempre que se satisfaz uma surge outra e assim sucessivamente.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Outra teoria motivacional relevante é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg, a satisfação e a insatisfação não se opõem, mas estão representadas em escalas distintas, é o que afirma Chiavenato (1998). Esta teoria ficou conhecida por teoria dos dois fatores, pois trabalhou com duas vertentes no âmbito da necessidade, uma que visava evitar o desconforto e outra que busca a satisfação. Dessa forma os dois fatores são:

a) Fatores Higiênicos;

A palavra higiênico utilizada por Herzberg, foi atribuída no sentido de prevenção, e dentro desse contexto, o autor considera este um fator externo. Para ele esses fatores estavam presentes no ambiente e por si só não trazem satisfação, mas sua ausência pode causar a insatisfação. Para o psicólogo os fatores extrínsecos eram aqueles que independem da vontade do empregado, como por exemplo: salários e benefícios, tipos de chefia, políticas e diretrizes organizacionais.

b) Fatores Motivacionais

Para Herzberg, os fatores motivacionais eram internos, pertencentes aos indivíduos e dessa forma estavam presentes no que o indivíduo percebia de importante, estavam relacionados à natureza de suas tarefas. Sobretudo, “envolvem a realização, o reconhecimento, o crescimento profissional, a responsabilidade, o progresso e o trabalho em si”. (BANOV, 2009, p.74)

Diferente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais não provocam a insatisfação quando ausentes, porém se presentes garantem a satisfação.

Ao comparar os fatores higiênicos com a pirâmide de Maslow, Frederick Herzberg concluiu que estes ocupavam as três primeiras camadas, ou seja, as necessidades fisiológicas, de segurança e necessidades sociais. Logo, as duas últimas camadas – necessidades de auto realização e necessidade de estima – estavam representadas pelos fatores motivacionais.

Uma observação bastante pertinente feita por Herzberg, foi que as pessoas permanecem nas organizações sendo controladas pelos fatores externos, isto é, os fatores higiênicos, pois muitas vezes não gostam do que fazem, mas o ambiente de trabalho é tão bom que acaba superando o desconforto.

2.2.3 Teoria da Motivação de McClelland

A terceira teoria apontada neste estudo é a Teoria da Motivação de David McClelland, que segue novamente para a questão da necessidade que prevalece no comportamento dos indivíduos. Pode-se afirmar que as contribuições de Maslow (1954) e Murray (1938), anteriores a de David e levantadas por Perez-Ramos (1990) já possuíam a mesma linha teórica de McClelland. O teórico quantificou em três as necessidades: poder, afiliação e realização.

a) Necessidade de realização: diz respeito a fazer algo melhor com mais eficiência, pessoas que necessitam de desafios;

Perez-Ramos (1990), em estudos sobre a obra de McClelland, afirma que os indivíduos com grande necessidade de realização são propensos a alcançarem níveis elevados na busca por crescimento, e afirmou:

Assim, aquelas pessoas que apresentam elevados índices nas necessidades de *realização* tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos. No contexto organizacional, estas características se traduzem em sucesso gerencial e independência de ação. (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 130)

b) Necessidade de afiliação: é uma necessidade puramente social de desenvolver laços afetivos e de amizade evitando os conflitos.

Essa necessidade possui uma dimensão ainda mais extrema, de acordo com Perez-Ramos, ele conclui que as pessoas submetidas a essa necessidade “*caracterizam-se por um*

intenso desejo de aprovação por parte dos demais, de identificação com os sentimentos dos outros, de fácil interrelacionamento e adequada capacidade de adaptação às normas sociais.” (Steers & Porter, 1983) *apud* PEREZ-RAMOS, 1990)

c) Necessidades de poder: necessidade de controlar, de influenciar, de exercer autoridade sobre os outros.

Ainda utilizando-se das contribuições de McClelland citadas por Perez-Ramos, a necessidade de poder é predominante em indivíduos que almejam o prestígio, o controle sobre os demais indivíduos, segundo o autor, *“Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando freqüentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros.”*

A figura 02, apresenta uma síntese da Teoria de McClelland:

Figura 03 – Síntese da Teoria de McClelland
Fonte: Hampton (1992), *apud* Banov (2009) adaptado.

Necessidade	Meio de Satisfação
realização	<ul style="list-style-type: none"> • competir como forma de auto-avaliação • desafios, metas e sucesso
afiliação	<ul style="list-style-type: none"> • relacionar-se cordialmente a afetuosamente • palavras chaves: relacionamento e amizade
poder	<ul style="list-style-type: none"> • exercer influência • controlar, dominar pessoas

2.2.4 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

A Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor caracterizam-se pelo comportamento dos indivíduos dentro do ambiente organizacional, e dessa forma se faz um paralelo com a forma de administrar das empresas.

A Teoria X defendida por McGregor caracteriza-se pelo estilo autocrático onde as empresas impõem suas necessidades e as pessoas tem que cumpri-las. De acordo com BUENO (2002) esse estilo tem histórico desde a “*Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber*” (BUENO, 2002, p.16).

Essa teoria pressupõe o homem como um ser negligente e preguiçoso por natureza, não assume responsabilidades e prefere ser coordenado a coordenar, ele não se importa com os objetivos da organização e não está aberto às mudanças. Outra característica da Teoria X de McGregor é de uma administração que tem a remuneração como meio de recompensa. Utilizam-se ainda de meios como punição e a persuasão para manter os indivíduos em seu controle. Para corroborar com a teoria, Marques e Melo afirmam que:

Num contexto geral, esta teoria parte do princípio da mediocridade humana avessa ao trabalho. McGregor (1970) destaca que a motivação deste tipo de ser humano está deveras comprometida e que meros oferecimentos de recompensas não são suficientes para alterar o estado de animosidade deste indivíduo, ao passo que ameaças de castigos são mais eficientes. (MARQUES; MELO, 2008, p. 6)

A Teoria Y, por sua vez, é considerada moderna e seus preceitos baseiam-se em um indivíduo que busca por responsabilidades, não possui aversão ao trabalho, mas pelo contrário se empenha nas tarefas visando à recompensa pelo sucesso das mesmas. A forma de administrar, de acordo com essa teoria, está pautada em proporcionar condições organizacionais para que os indivíduos alcancem seus objetivos pessoais, esforçando-se no atingimento dos objetivos organizacionais.

Ainda utilizando-se do estudo de Marques e Melo (2008) McGregor, ainda faz uma distinção entre dois fatores, a saber:

Intrínsecos: inerentes ao indivíduo, e dessa forma sem a intervenção e controle de outros e do ambiente externo.

Extrínsecos: pertencentes ao ambiente e podem ser controlados.

É o que afirma Coelho e Soares (2006), ao comparar as Teorias X e Y de McGregor com as necessidades inferiores e superiores de Maslow:

Ambas as teorias são modelos considerados psicossociológicos, porém, McGregor apregoa outras leituras do fenômeno motivação e propõe o que denominou de fatores extrínsecos e fatores intrínsecos, sendo os primeiros comparados às necessidades inferiores de Maslow, pois são controlados fora do indivíduo, tais como compensações, incentivos e privações, como algo que alguém tira ou dá para controlar situações. Por outro lado, os fatores intrínsecos são comparados às necessidades superiores também de Maslow, visto que são próprias do sistema humano e não se configuram mecanicamente, isto é, são fatores ligados ao sentido de êxito, reconhecimento e auto-realização. (COELHO; SOARES. 2006, p. 4)

Em síntese, as contribuições de Maslow, Herzberg, McClelland e McGregor possibilitam o entendimento do entorno motivacional aos quais os indivíduos estão inseridos. Sejam em ambientes organizacionais ou mesmo na vida pessoal e no convívio social. As teorias buscam explicar os motivos que norteiam o comportamento humano.

Há ainda algumas críticas a essas teorias, o que não se pretende aprofundar nesse estudo, uma vez que não se trata do escopo dessa pesquisa analisar profundamente o viés dessas teorias, contudo sua importância do ponto de vista epistemológico.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

De forma geral, ao tentar fazer uma síntese das abordagens e linhas de pensamento levantadas pelos autores aqui relacionados, o que se pode garantir em primeiro lugar seria o ser humano como um ser psicossocial, cuja compreensão é extremamente relevante para o estudo destes nas organizações.

Outra contribuição que o levantamento da literatura trouxe para o enriquecimento dessa pesquisa é o estudo das teorias motivacionais, onde a satisfação foi exaustivamente citada por Maslow, Herzberg e McClelland, reforçada pelas teorias de McGregor, onde este último faz um comparativo entre dois modelos de administração.

Como se pode observar, a importância da motivação desperta interesse ao longo dos anos e em diversas áreas e especialidades, é o que aponta Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, em sua obra *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*:

Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa [...] Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas

individuais decorra de um processo denominado de motivação. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS, 2004, p. 145).

Partindo-se da linha de pensamento em que a motivação pode ser influenciada, chega-se ao atingimento das necessidades humanas, visto que um fator está diretamente ligado ao outro. Para Chiavenato (2006), “*a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos*”.

Com base neste aspecto dentro das organizações, as pessoas convivem em um sistema de cooperação mútua, contribuindo para o atingimento dos seus próprios objetivos, sempre amparados pela motivação que estas organizações oferecem, é o que afirma Chiavenato:

Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente [...] As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. (CHIAVENATO, 2006, p.267)

Trazendo a dinâmica da motivação para o contexto organizacional Zanelli, Borges-Andrade & Bastos complementa seu pensamento a despeito da importância de se estudar a motivação dizendo que “[...] a motivação é um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”.

Direcionando o foco deste tópico para a organização estudada, têm-se um outro fator bastante marcante, por se tratar do setor de *Contact Center*, onde este possui características peculiares como rotinas de trabalho, atividades repetitivas e ainda mais por ser um setor estratégico e que possui importância junto a filosofia da empresa, é que se faz imprescindível o estudo da motivação.

3 METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pretendeu identificar as ações motivacionais praticadas pela Empresa Alesat Combustíveis S.A no setor de *Contact Center* e qual a influência que estas provocam nos colaboradores. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória descritiva de acordo com TRIPODI (1981, p. 32-34), tendo como instrumento de subtipo um estudo de caso dentro de uma abordagem quantitativa.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população interna dessa pesquisa compreendeu um total de 30 colaboradores, dos quais 7 são do Fale e 23 do Call Center, todos eles participam diretamente das ações motivacionais. Porém, levando-se em consideração o critério de se ter pelo menos seis meses de contratação, a amostra foi coletada com 25 colaboradores, sendo 6 do Fale e 19 do Call Center, já que os demais não se enquadraram dentro do critério pré-estabelecido. Essa restrição foi adotada por entender que o colaborador com menos de 6 meses de empresa não teria o rigor necessário ao julgamento das ações motivacionais. Quanto à natureza a amostra será não probabilística, em face da quantidade de funcionários dos setores envolvidos ser reduzida. Oliveira (2001) afirma: “*Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.*” (Mattar, F. 1996, p. 132 *apud* OLIVEIRA, Tânia. 2001, p.1).

3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado adaptado, cuja comprovação se deu através de pesquisa já realizada visando garantir a segurança e aplicabilidade das informações. O questionário foi adaptado pela pesquisadora de um outro instrumento de pesquisa anteriormente testado por Franz (2007).

A primeira parte do questionário traz informações sobre o perfil do colaborador pesquisado, como Sexo, Idade, Grau de escolaridade e Tempo de serviço disponíveis em 4 questões respectivamente. Já na segunda parte do questionário utiliza-se uma escala proposta por Likert onde:

[...] as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Essa escala com categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com mesmo número de categorias em todos os itens, é largamente utilizada em pesquisas organizacionais que investigam as práticas da GQT (TAMIMI 1995 *apud* ALEXANDRE, *et al* 2003, p.3)

Nessa segunda parte foram aplicadas 10 questões utilizando essa escala e para finalizar foi atribuída mais uma pergunta aberta com caráter de resposta opcional a fim de deixar o pesquisado à vontade para expressar sua opinião dentro do tema pesquisado e totalizando 11 questões. Dessa forma, o conteúdo total do questionário foi de 15 questões, como se pode conferir no Apêndice I deste trabalho monográfico.

Os questionários foram entregues aos colaboradores e respondidos pelos mesmos na empresa.

3.4. COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada na empresa Alesat Combustíveis no setor *Call Center* e Fale, entre os dias 08 e 10 de maio do corrente ano. Utilizando-se do questionário anteriormente mencionado e aplicado pelo pesquisador. Foram aplicados 25 questionários e todos foram considerados válidos.

3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

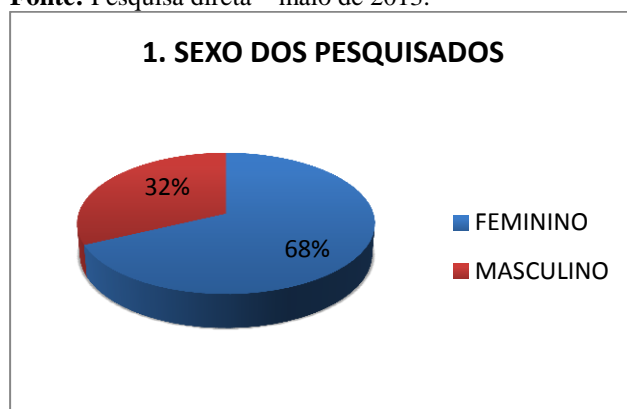
Quanto ao tratamento dos dados, como tratou-se de uma pesquisa quantitativa, se faz necessário a utilização de métodos estatísticos, como gráficos obtidos a partir da estruturação dos dados coletados por meio de planilha eletrônica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS COLABORADORES

A primeira questão trata do sexo dos funcionários, onde a maior representatividade encontra-se no sexo feminino com 68%, enquanto o sexo masculino compõe 32% dos pesquisados, isto é, 17 colaboradores do sexo feminino e 8 do sexo masculino, conforme mostra o gráfico 01. Vale salientar que a empresa não especificou se existe alguma preferência por contratar um determinado sexo.

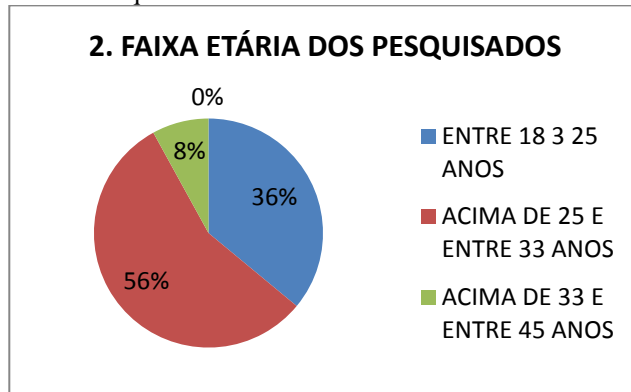
Gráfico 01 – Distribuição de frequência dos colaboradores, segundo o sexo.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



No segundo item que trata sobre a idade dos colaboradores foram dadas quatro alternativas de respostas. Na primeira opção, idade entre 18 e 25 anos; na segunda opção, marcava quem tinha acima de 25 e entre 33 anos; na terceira alternativa, assinalava quem tinha acima de 33 e entre 35 anos e na quarta e última opção, marcava aquele participante que tivesse acima de 45 anos, e o resultado está apresentado no gráfico 2.

Gráfico 02 – Distribuição de frequência dos colaboradores, segundo a idade.

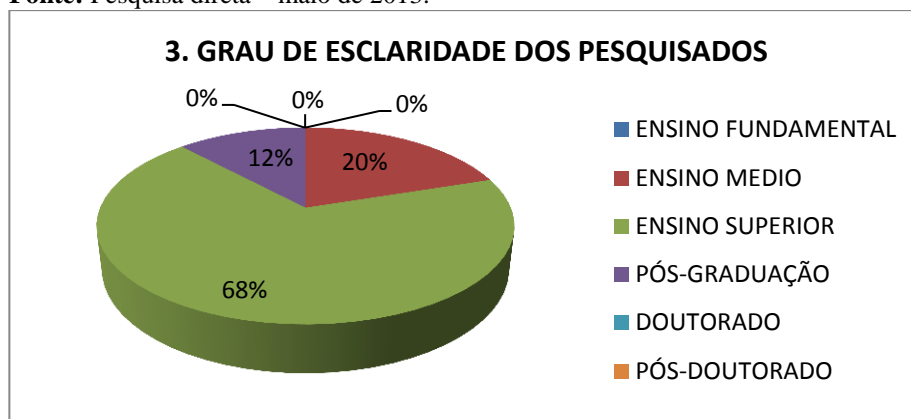
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



Observou-se então que, quanto à idade, a maioria (56%) tem acima de 25 e entre 33 anos que traduz 14 do total de 25 pesquisados; em seguida, se tem pessoas entre 18 e 25 anos cujo percentual é de 36% e referem-se a 9 do total pesquisado. Em último patamar encontram-se 2 colaboradores com idade acima de 33 anos e entre 45 anos que representam 8% do total. Como foi visto, nessa pesquisa não foram identificados colaboradores com idade acima de 45 anos. Analisou-se nesse item que o setor é composto em sua maioria por jovens. Estes representam hoje na empresa 12,8% do total de colaboradores que fez com que a empresa ganhasse recentemente, e pela segunda vez, o reconhecimento por ser uma das melhores empresas brasileiras para o ingresso de profissionais em início de carreira, ofertado pela revista Você S/A.

O terceiro item utilizado pra traçar o perfil dos colaboradores, refere-se ao grau de escolaridade que disponibilizou seis alternativas de respostas, ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, pós-graduação, doutorado, pós-doutorado e dessa forma segue o resultado:

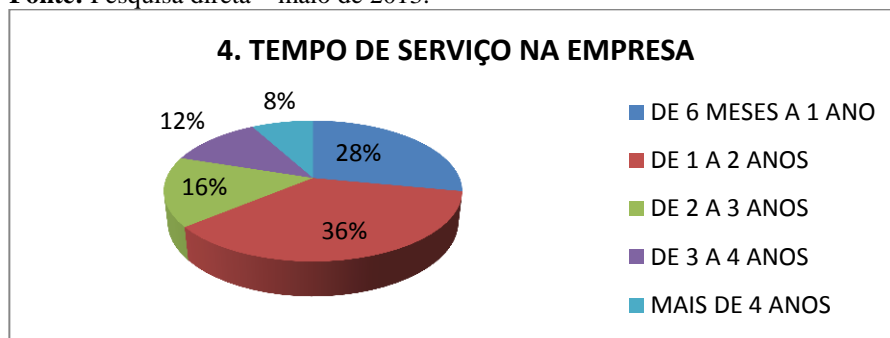
Gráfico 03 – Distribuição de frequência dos colaboradores, segundo grau de escolaridade.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



Nesse quesito, 17 pessoas que representam 68% dos entrevistados possuem graduação de nível superior. Outras 5 pessoas possuem ensino médio que representa 20% dos entrevistados e os outros 3 colaboradores que somam 12% do total possuem pós-graduação. Nas demais opções de resposta não houve frequência.

Na quarta questão que finaliza a identificação do perfil do colaborador, foi possível analisar o tempo de serviço do colaborador na empresa. É pertinente ressaltar que o questionário foi distribuído obedecendo a condição de presença do funcionário com, pelo menos, 6 meses de empresa, fato posto para que se conseguisse garantir a segurança na informação quanto à análise das ações por parte do colaborador. A essa altura é relevante acrescentar também que o *Contact Center* possui uma característica peculiar em relação aos demais setores da empresa, um *turnover* (rotatividade) elevado, que, diferentemente de outras empresas, é positivo, uma vez que decorre de constantes promoções e ascensões profissionais. Nesse ponto, foram disponibilizadas cinco alternativas de respostas: de 6 meses a 1 ano, de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos, de 3 a 4 anos ou mais de 4 anos. Os resultados obtidos foram:

Gráfico 04 – Distribuição de frequência dos colaboradores, segundo tempo de serviço.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



De todos os itens analisados até o momento esse foi o que apresentou uma distribuição mais uniforme, com destaque para a opção de tempo entre 1 e 2 anos que reuniu 9 dos entrevistados, representando assim 36% do total. Em segundo lugar, porém bem próximo do segundo resultado, vêm os colaboradores que têm de 6 meses a 1 ano de empresa, eles somam 7 colaboradores. Com tempo de empresa entre 2 e 3 anos, são 4 colaboradores que representam 16% dos entrevistados. Três colaboradores possuem de 3 a 4 anos de empresa o que representa 12% do total e por último 2 colaboradores que foram contratados a mais de 4 anos e representam 8% dos pesquisados.

Em síntese, ao se analisar os indicadores com maior frequência, é possível dizer que o perfil dos colaboradores do *Contact Center* caracteriza-se, de forma geral, pela presença mais marcante de pessoas do sexo feminino, que tem idade acima de 25 e entre 33 anos, possuem nível superior e estão na empresa entre o período aproximado de 1 a 2 anos.

4.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DAS AÇÕES MOTIVACIONAIS PRATICADAS PELA ALESAT COMBUSTÍVEIS

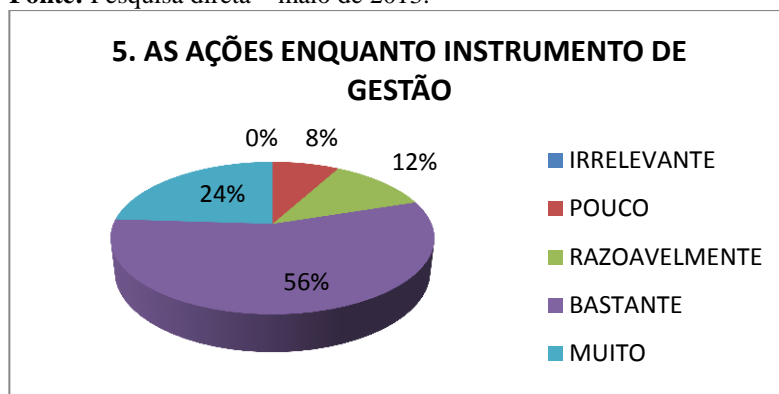
A segunda parte da análise dos dados irá tratar de questões relacionadas à percepção dos colaboradores acerca das ações empreendidas pela empresa. Nessa parte do questionário foi utilizada uma ferramenta conhecida por escala de *Likert* que tem como objetivo levar os participantes a responderem as questões de acordo com o grau de intensidade. Nessa pesquisa especificamente, os colaboradores puderam escolher entre 5 graus de relevância, a saber: 1 – Irrelevante; 2 – Pouco; 3 – Razoavelmente; 4 – Bastante; 5 – Muito.

Na primeira questão desse segundo bloco, que se refere a pergunta de número 5 do questionário, foi feita a seguinte indagação: Em que medida as **ações motivacionais** praticadas pelo Call Center/Fale da Alesat Combustíveis é um bom instrumento para a gestão dos recursos humanos?

O objetivo dessa questão é avaliar as ações motivacionais enquanto instrumento de gestão da empresa e as respostas encontram-se no gráfico 5:

Gráfico 05 – Distribuição de frequência das respostas, segundo as ações enquanto instrumento de gestão.

Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



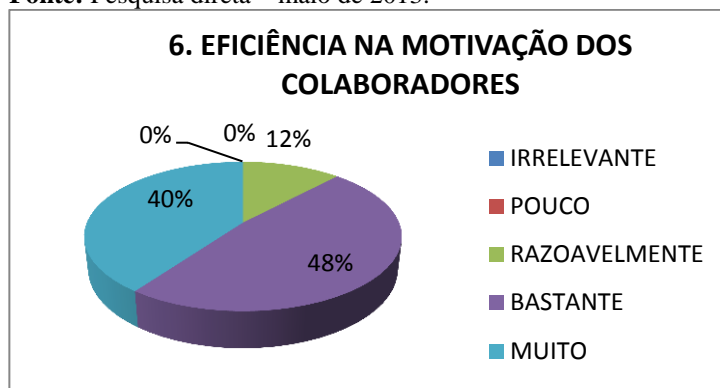
Dentre os 25 entrevistados, 14 colaboradores que correspondem a 56% dos entrevistados responderam que consideram bastante relevante utilizar-se de instrumentos como as ações motivacionais para a gestão de recursos humanos. Em seguida, com 24% e 6 participantes, vêm as pessoas que consideram muito relevante. Em terceiro lugar, os que acreditam ser razoavelmente relevante e por último 2 pessoas acreditam ser pouco relevante para a gestão de recursos humanos o uso das ações motivacionais como instrumento. Nenhum dos participantes alegou ser irrelevante.

Na questão 6 a pergunta trata da eficiência das ações motivacionais sob os colaboradores, onde foi feito o seguinte questionamento: Em que medida as **ações motivacionais** praticadas pelo Call Center/Fale da Alesat Combustíveis são eficientes na motivação dos colaboradores?

O gráfico 06 apresenta o resultado dessa questão.

Gráfico 06 – Distribuição de frequência dos entrevistados, segundo a eficiência na motivação dos colaboradores.

Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



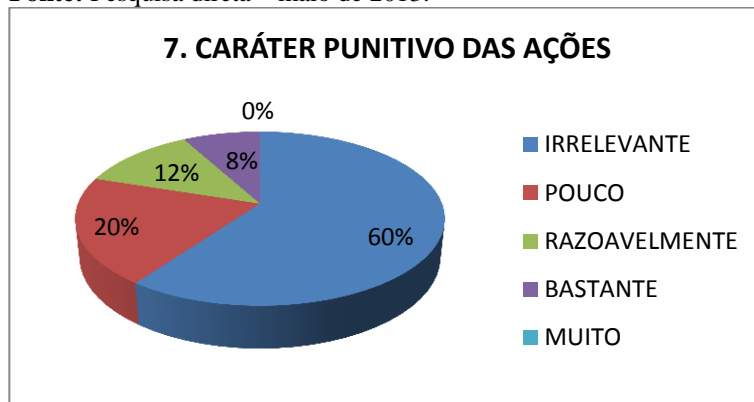
O total de 12 pessoas que corresponde a 48% dos funcionários acredita ser bastante relevante a eficiência que as ações motivacionais possuem na motivação dos colaboradores. Em segundo lugar, e quase empate como o primeiro, estão 10 colaboradores que correspondem a 40% que acreditam ser muito eficiente, outras 3 pessoas consideram razoavelmente relevante a eficiência das ações que correspondem a 12% do total. Não foram identificados os níveis pouco ou irrelevante.

A sétima questão visa identificar a existência de caráter punitivo dentre as ações motivacionais, a mesma fez o seguinte questionamento aos participantes: Em que medida as **ações motivacionais** praticadas pelo Call Center/Fale da Alesat Combustíveis tem caráter punitivo?

O gráfico 07 demonstra os resultados dessa questão:

Gráfico 07 – Distribuição de frequência dos entrevistados, segundo o caráter punitivo das ações.

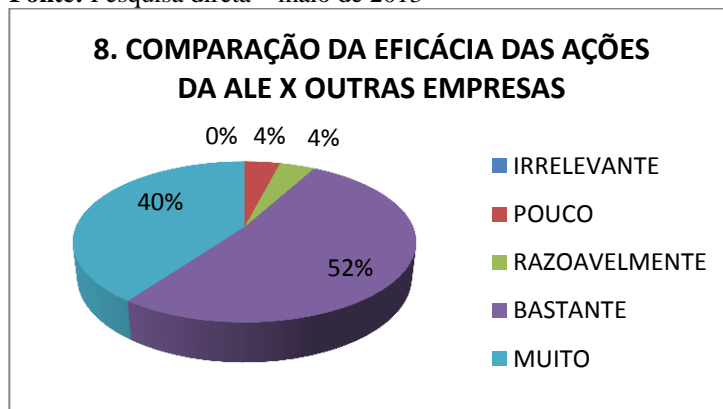
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



É perceptível como a grande maioria acredita ser irrelevante a existência de caráter punitivo, dentre as ações praticadas, nesse indicador um total de 15 colaboradores que representam 60% responderam que acham irrelevante. Em seguida 20% representados por 5 dos colaboradores responderam que é pouco irrelevante o caráter punitivo das ações. Em terceiro lugar com 12% responderam 3 colaboradores que acreditam ser razoavelmente relevante a existência de caráter punitivo dentre as ações. Em quarto lugar se tem um percentual de 8% representado por 2 colaboradores que acreditam ser bastante relevante o caráter punitivo das ações motivacionais. Nenhum colaborador respondeu o quinto nível que se refere à opção muito relevante.

A questão de número oito tem como objetivo fazer uma comparação, do ponto de vista da eficiência, das ações motivacionais praticadas pela Alesat em relação às praticadas por outras empresas. Para isso fez o seguinte questionamento: Em comparação com outras empresas que você conhece, em que medida você classifica a eficácia das ações motivacionais desenvolvidas pelo Call Center/Fale da Alesat Combustíveis?

Gráfico 08 – Comparação da eficácia das ações da ale X outras empresas
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013



Quando comparada com outras empresas que os colaboradores conhecem, 52% dos colaboradores que são 13 pessoas do total de 25 afirmam que as ações são muito relevantes quando comparadas a outras empresas. No nível muito relevante responderam 10 colaboradores que representam 40% do total. Empatadas, ficaram as categorias razoavelmente relevante e pouco relevante com 4% que condizem com 1 colaborador cada uma delas. Contudo, não houve incidência de resposta na categoria irrelevante.

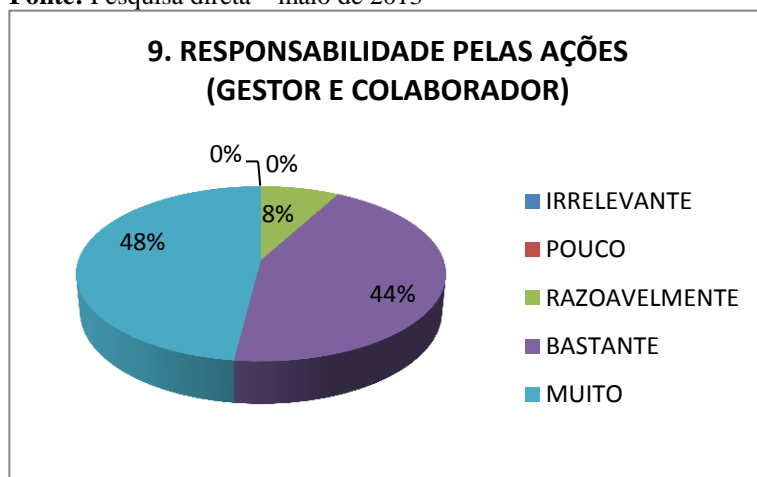
Nesse segundo bloco de perguntas a questão nove coloca para o colaborador um questionamento sobre a responsabilidade das ações tanto para o gestor quanto para o

colaborador; essa questão tem o objetivo de analisar o nível de envolvimento do funcionário em colaborar com as ações para assim identificar o quanto ele se sente responsável e ao mesmo tempo busca a percepção desse colaborador para com a responsabilidade do gestor, e faz a seguinte pergunta: Em que medida você percebe que tanto o gestor como o colaborador são responsáveis pelo sucesso das **ações motivacionais**?

O gráfico 09 traduz a percepção dos colaboradores no que se refere a responsabilidade com as ações, tanto o colaborador quanto para o gestor, conforme segue:

Gráfico 09 – Distribuição das respostas, segundo a responsabilidade pelas ações (gestor e colaborador).

Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013

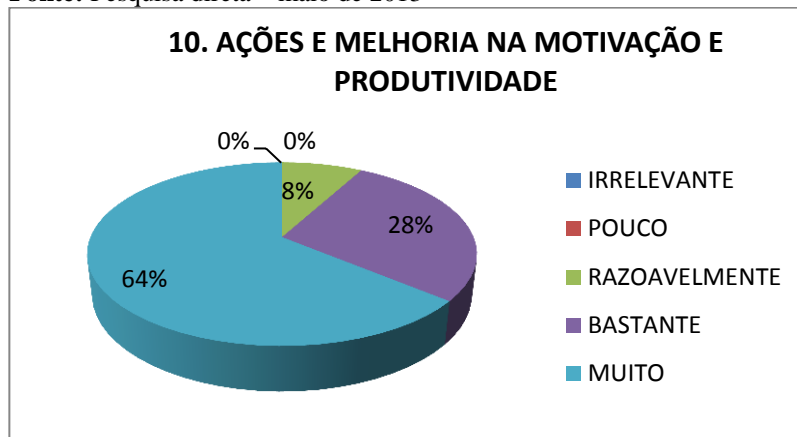


Nesse item 48% dos entrevistados que correspondem a 12 colaboradores responderam que acham muito relevante a responsabilidade pelas ações motivacionais tanto para o gestor quanto para o colaborador. Em segundo lugar tem 11 colaboradores que representam 44% dos entrevistados, eles afirmam que a responsabilidade pelas ações seja por parte do colaborador ou por parte do gestor é bastante relevante. No nível 3 estão os colaboradores que acham razoavelmente importante a responsabilidade pelas ações por parte do gestor e colaborador. No nível pouco relevante e irrelevante dessa questão não se obteve resposta.

Outro ponto abordado por essa pesquisa é a percepção que os colaboradores observam em relação à melhoria na qualidade e produtividade do seu trabalho, desde vez que sejam aplicadas ações motivacionais bem elaboradas. Dessa forma, foi feita a seguinte pergunta: Em que medida você percebe que **ações motivacionais** bem elaboradas podem melhorar a qualidade e a produtividade do seu trabalho?

O resultado dessa questão está exposto no gráfico de número 10:

Gráfico 10 – Distribuição das respostas, segundo as ações e melhoria na motivação.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013



Do total de 25 entrevistados, 16 pessoas que representam 64% do todo afirmam ser muito relevante que ações bem elaboradas interfiram diretamente na qualidade de seu trabalho e sua produtividade. Em seguida com 28% se tem 7 colaboradores que acreditam ser bastante relevante a influencia de ações bem elaboradas como a sua produtividade. Outros 2 colaboradores que correspondem a 8% dos entrevistados acham que é razoavelmente relevante a relação de ações bem elaboradas com a qualidade de seu trabalho e produtividade. Não obtiveram respostas os quesitos irrelevante e pouco relevante.

A décima primeira questão refere-se a dificuldade em se promover a motivação, e os colaboradores foram conduzidos a responder a seguinte questão: Em que medida você percebe que é difícil promover a motivação?

Apesar de ser uma questão bem simples, é muito importante uma vez que leva o colaborador a refletir sobre essa dificuldade fazendo com que o mesmo se insira nessa questão. O gráfico 11 demonstra os resultados dessa questão:

Gráfico 11 – Distribuição das respostas, segundo o grau de dificuldade em promover a motivação.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013

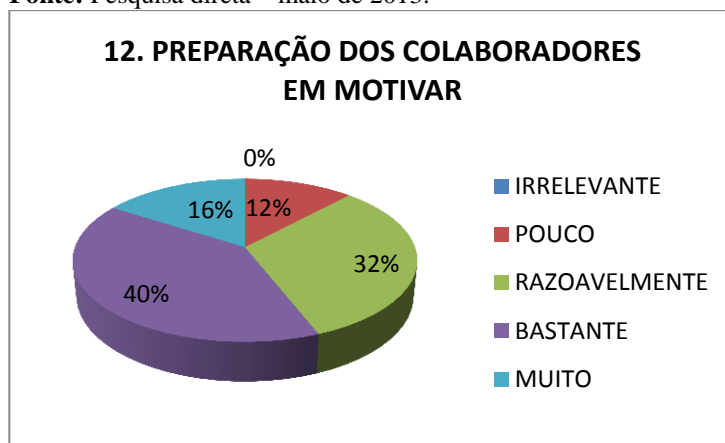


Dentre os 25 entrevistados 10 pessoas que correspondem a 40% do total, quando questionados sobre a dificuldade em se promover a motivação, atribuem o nível razoavelmente relevante, isso significa que os colaboradores não acham que seja fácil, no entanto acreditam que é possível. Em seguida se tem um empate, onde 20% que são 5 pessoas acham pouco relevante enquanto outros 20% que obviamente também são 5 pessoas, acham bastante relevante o grau de dificuldade em se promover a motivação. Com 12% do total, isto é, 3 colaboradores acham que a dificuldade em se promover a motivação é irrelevante enquanto os demais 8% que são representados por 2 colaboradores consideram muito difícil se promover a motivação.

A questão que segue tem como objetivo verificar a percepção que os colaboradores têm a respeito de sua preparação para motivar. Essa questão é interessante, pois mais uma vez traz o entrevistado para uma reflexão acerca de sua participação no contexto da motivação organizacional. Em que pese o fato dos colaboradores não estarem diretamente ligados a essa atribuição, o que se almeja é identificar nas entrelinhas dessa questão se existe algum colaborador que se sente preparado para essa atividade. Foi feita a seguinte pergunta: Em que medida você se sente preparado para motivar?

O resultado dessa questão é vista no gráfico 12, que está exposto a seguir:

Gráfico 12 – Distribuição das respostas, segundo preparação dos colaboradores em motivar.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.

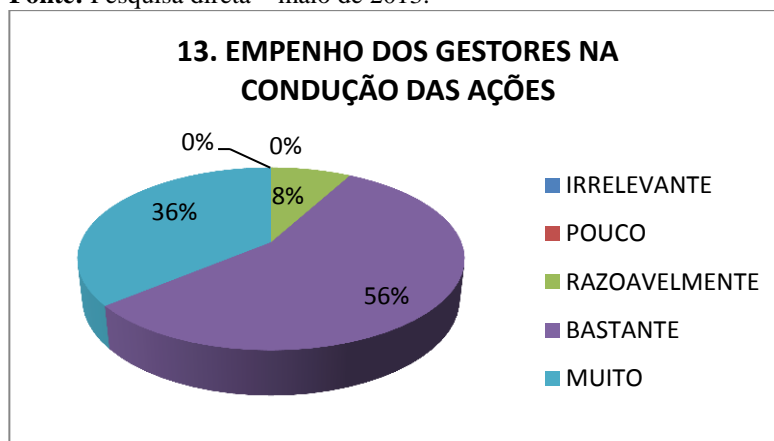


Como já foi visto anteriormente, o *tounorver* identificado no *Contact Center* da Alesat Combustíveis, embora seja elevado, é positivo, uma vez que este setor é considerado pela empresa um celeiro de oportunidades. O que talvez justifique o fato de 40% dos colaboradores se sentirem bastante preparados para desenvolver a motivação, o total desse percentual é de 10 colaboradores. Outros 32% afirmaram ser razoavelmente relevante sua preparação para motivar, esse percentual corresponde a 8 entrevistados. Em terceiro lugar com 4 colaboradores e 16% do total estão os participantes que consideram muito relevante sua preparação para motivar. Em quarto lugar foi observado 3 colaboradores que representam 12% dos entrevistados, estes consideram pouco relevante sua preparação para desenvolver a motivação. Não foi observada a presença de colaboradores que consideram irrelevante sua preparação para motivar.

A pesquisa também teve a preocupação em avaliar a condução dos processos das ações motivacionais por parte dos gestores, e a questão 13 teve esse objetivo. Os respondentes encontraram nessa questão a seguinte pergunta: Em que medida você percebe empenho dos gestores em conduzir bem o processo das **ações motivacionais**?

O gráfico 13 demonstra os resultados dessa questão:

Gráfico 13 – Distribuição das respostas, segundo empenho dos gestores na condução das ações.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.

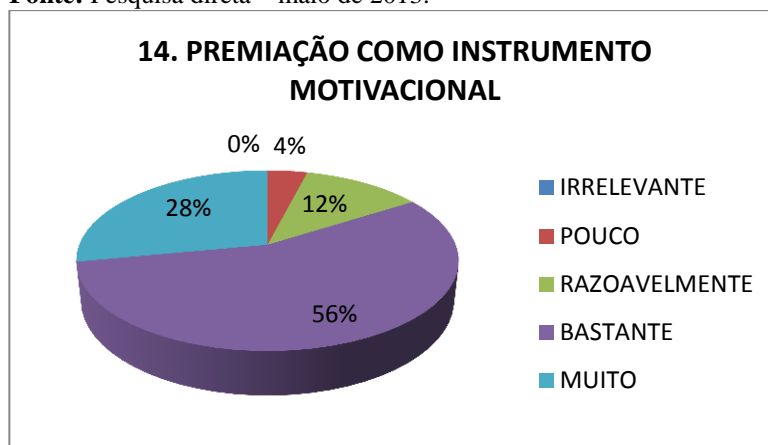


Como se pode observar é alto o índice de colaboradores que percebem ser bastante relevante a boa condução dos gestores nos processos motivacionais. Dentre esses se encontram 14 colaboradores, esse número representa 56% dos entrevistados. Os colaboradores que afirmam ser muito relevante são 9 que percentualmente representam 36% dos entrevistados. Os outros 2 colaboradores que correspondem a 8% dos entrevistados acreditam ser razoavelmente relevante a boa condução dos processos motivacionais por parte dos gestores. Por fim não foram identificadas opiniões nos níveis pouco relevante ou irrelevante dessa questão.

A última questão fechada refere-se à premiação como um instrumento de motivação. O objetivo dessa questão é verificar se os colaboradores acreditam que para motivar é preciso premiar e em que nível eles acham isso. Dessa forma, foi feito o seguinte questionamento: Em que medida a premiação oferecida através das **ações motivacionais**, pode ser considerada um instrumento de motivação?

A resposta a essa questão pode ser observada no seguinte gráfico:

Gráfico 14 – Distribuição das respostas, segundo a premiação como instrumento motivacional.
Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.



Dos 25 colaboradores entrevistados, 14 que representam um percentual de 56% consideram bastante relevante a premiação como instrumento motivacional. Em seguida, 28% dos entrevistados que são representados por 7 colaboradores, eles consideram muito relevante a premiação como instrumento de motivação. Em terceiro lugar, foi observada a presença de 3 colaboradores com 12% de representatividade que consideram razoavelmente relevante premiar como forma de promover a motivação. Ainda na quarta colocação, observa-se 1 colaborador que traduz 4% do total, este considerou pouco relevante a aplicação de premiações como forma de motivar os colaboradores.

A última questão dessa pesquisa, trata-se de uma questão aberta, onde foi dada ao participante a opção de opinar sobre as ações empreendidas, e sua performance quanto a eficácia, ela trazia o seguinte questionamento: Dentre as **ações motivacionais** que você já participou, cite aquela que você achou mais e/ou menos eficaz. Justifique sua resposta. Os resultados podem ser observados a seguir. Por ter a característica de pergunta aberta, nem todos os participantes responderam, além disso abriu-se margem para que eles pudessem falar de mais de uma ação, independentemente se eficaz ou não.

O Quadro 01 apresentam as ações motivacionais que os colaboradores acreditam ser mais eficazes:

Quadro 01 – Ações motivacionais mais eficazes.

Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.

AÇÃO MOTIVACIONAL	MAIS EFICAZ	FREQUÊNCIA
ATENDIMENTO TOP/ FALE LIGADO EM VOCÊ	9	47%
ANÁLISE TRIMESTRAL	4	21%
SHERLOCK PHONE	2	11%
DIA DE CINEMA	1	5%
SÃO JOÃO DA ALE	1	5%
MEDIDA CERTA	1	5%
SEMANA DO GAME	1	5%
ENCONTRÃO EXTERNO	0	0%
GINCANA	0	0%
AÇÕES DE META POR ABANDONO	0	0%
TOTAL	19	100%

Em destaque encontram-se as três principais ações que se pode destacar de acordo com a opinião dos colaboradores. Em primeiro lugar encontra-se a ação Atendimento Top/ Fale ligado em você onde 9 colaboradores opinaram ser a mais eficaz das ações representando assim 47% do total de 19 que opinaram sobre as ações motivacionais mais eficazes. Em segundo lugar temos a ação Análise trimestral – é uma ação motivacional que premia os colaboradores destaques a cada trimestre do ano – , que foi considerada por 4 participantes a ação mais eficaz, representando assim 21% dos participantes que opinaram nessa questão. Em terceiro lugar ficou a ação Sherlock Phone que foi votada por dois participantes a mais eficaz, levantando um percentual de 11%.

A outra parte dos dados dessa questão refere-se às ações que os colaboradores julgaram menos eficazes e o quadro 02 demonstra esse resultado:

Quadro 02 – Ações motivacionais menos eficazes.

Fonte: Pesquisa direta – maio de 2013.

AÇÃO MOTIVACIONAL	MAIS EFICAZ	FREQUÊNCIA
ENCONTROS EXTERNOS	1	33%
GINCANA	1	33%
AÇÕES DE META POR ABANDONO	1	33%
CINEMA	0	0%
ANÁLISE TRIMESTRAL	0	0%
SHERLOCK PHONE	0	0%
SÃO JOÃO DA ALE	0	0%
ATENDIMENTO TOP/ FALE LIGADO EM VOCÊ	0	0%
MEDIDA CERTA	0	0%
SEMANA DO GAME	0	0%
TOTAL	3	100%

Esse quadro identifica as ações que os colaboradores julgaram menos eficazes. Embora nem todas as ações desse quadro tenham sido consideradas ineficazes, o propósito de ordená-las uniformemente é tão somente para que se possa ter uma dimensão da totalidade das ações mencionadas nessa questão.

Contudo, como houve um empate entre as três ações mencionadas, cabe apenas mencioná-las afim de que se tenha uma ideia das ações que os colaboradores julgaram ser menos eficazes, são elas: Encontros Externos, Gincana, Ações de meta por abandono. Elas foram comentadas cada uma por um colaborador e ambas levaram o percentual de 33% cada uma.

5. CONCLUSÃO

As organizações modernas que estão inseridas em um contexto de competitividade, tendem a ser flexíveis e inovadoras para conseguir atender da melhor forma seus clientes e sobreviver no mercado globalizado, onde a velocidade das informações o torna ainda mais complexo. Essa dinâmica permite compreender o porquê das empresas estarem investindo fortemente em desenvolvimento humano. O colaborador deixou de ser um mero coadjuvante e passou a ser uma peça-chave dentro das organizações, e estas tem buscado cada dia mais fortalecer o relacionamento com seu potencial humano.

É partindo dessa premissa que essa pesquisa optou por estudar o contexto da motivação organizacional, uma vez que sua relevância tem trazido grandes avanços para o mundo corporativo. Mais especificamente, tentou identificar que tipo de instrumento as organizações se utilizam para promover um ambiente agradável do ponto de vista da motivação.

Dessa forma a elaboração desse trabalho visa identificar a influência das ações motivacionais praticadas pela Alesat Combustíveis e a motivação dos seus colaboradores.

A começar pelo aspecto das ações motivacionais como instrumento para a gestão dos recursos humanos observou-se que em sua maioria os colaboradores têm uma boa percepção da empresa. Uma vez que somados os indicadores de maior nível – bastante relevante e muito relevante – foi apresentado um número considerado expressivo de colaboradores. No total, 80% dos colaboradores acreditam que ou são muito relevante ou bastante relevante as ações motivacionais praticadas pelo *Contact Center* como um instrumento de gestão de recursos humanos.

Ainda analisando o aspecto da gestão, os colaboradores responderam sobre o empenho dos gestores em conduzir bem estas ações, e mais uma vez a maioria dos participantes percebem um empenho elevado, que quando somados os maiores níveis, bastante e muito relevante, totalizam 92%.

Outro resultado que também envolve a gestão da organização foi no tocante a responsabilidade pelas ações empreendidas, tanto para o gestor quanto para o colaborador. A maioria com 92% (total dos níveis 4 e 5) também percebem muito ou bastante relevante a responsabilidade pelo sucesso das ações motivacionais, seja por parte do colaborador, seja por parte do colaborador.

A pesquisa se preocupou ainda em avaliar o posicionamento que a empresa tem dentro da percepção de seus colaboradores quando comparada a outras empresas, levando em consideração a eficiência das ações motivacionais. E o resultado obtido bem representativo e justificados pelos seguintes números, 52% acham bastante relevante as ações que a empresa pratica quando comparadas a outras empresas, outros 40% elevam ainda mais esse nível ao considerar muito relevante a eficácia das ações da Alesat se comparadas a outras empresas.

Ao trazer a Teoria dos dois fatores de Herzberg para esse ponto, é possível comprovar a conclusão desse teórico, pois ele afirmava que as pessoas permaneciam nas organizações pois eram controladas por fatores externos, que ele intitulou de “higiênicos”. Frederick Herzberg, afirmou que muitas vezes as pessoas não gostavam do que faziam, no entanto o ambiente de trabalho era tão bom que acabava superando o desconforto. Assim, é possível traçar uma análise com a pesquisa e afirmar que os colaboradores do *Contact Center* da Alesat quando comparam as ações praticadas por essa empresa em relação as demais concluem que a empresa oferece atrativos que superam o desconforto da atividade.

Outro ponto abordado pela pesquisa diz respeito a interferência que essas ações quando bem elaboradas causam na melhoria da qualidade do trabalho e da produtividade do colaborador. Nesse quesito 64% dos colaboradores acreditam que sua produtividade e a melhoria na qualidade do seu trabalho têm a ver com ações motivacionais bem elaboradas. Ainda nessa linha de pensamento, o estudo verificou também as premiações utilizadas como instrumento de motivação, ou seja, qual é a medida que esses colaboradores atribuem às premiações ofertadas através das ações motivacionais? E o resultado é que 56% consideram bastante relevante e mais 28 % acham que são muito relevantes e vale mencionar que 12% consideram razoavelmente relevante.

Dentre as perguntas que direcionam o colaborador a se incluir na reponsabilidade pelas ações está uma questão sobre a dificuldade de se promover a motivação, onde 40% justificaram ser razoavelmente difícil e houve um empate entre duas opções que se opõem, para 20% dos colaboradores é muito difícil se promover a motivação e para mais outros 20% é pouco relevante a dificuldade de se promover a motivação. O colaborador foi conduzido ainda a responder se sentia-se preparado para promover a motivação e dessa vez a resposta foi um pouco diferente: 40% sentem-se bastante preparados para motivar enquanto 32% se consideram razoavelmente preparados para motivar.

Sobre o caráter punitivo das ações motivacionais as opiniões em sua maioria ficaram em níveis mais baixos, e assim 60% dos funcionários responderam que consideram irrelevante

que as ações motivacionais possuam esse caráter punitivo. Dessa forma é possível se fazer um paralelo com as ações motivacionais. De acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow, dentro do nível das necessidades primárias, observa-se a existência da necessidade de segurança. Nessa necessidade o indivíduo sente-se seguro pela ausência de ameaças provenientes do ambiente, é o que ocorre na Alesat, uma vez que os indivíduos compreendem que não possui punição, sentem-se seguros no ambiente de trabalho.

Por fim, chegou-se a pergunta central dessa pesquisa, as ações motivacionais praticadas pela Alesat Combustíveis são eficientes na motivação dos colaboradores? O resultado é que 48% dos colaboradores acham bastante relevante a eficiência que as ações motivacionais provocam na sua motivação, mais 40% dos funcionários consideram muito relevante a eficiência das ações em sua motivação e os outros 12% acham razoavelmente relevante a eficiência motivacional proveniente das ações motivacionais. Isso significa que, de uma forma geral, a maioria dos colaboradores atribui sua motivação ao sucesso das ações motivacionais.

Nesse ponto também é possível trazer as teorias estudadas para colaborar com o resultado da pesquisa. De acordo com Chiavenato (1998), Herzberg observou que os fatores motivacionais não provocam a insatisfação quando ausentes, porém se presentes garantem a satisfação. É o que também se conclui nesse ponto da pesquisa, sendo assim é possível afirmar que a presença de ações motivacionais garantiu a satisfação dos colaboradores do *Contact Center* da Alesat Combustíveis.

Todavia, pode-se afirmar que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados e que os resultados aqui obtidos foram satisfatórios a ponto de terem sido respondidas todas as questões previamente levantadas. Contudo este estudo poderá contribuir para futuras análises e novas pesquisas que venham a ser desenvolvidas a fim de enriquecer o conteúdo aqui abordado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P. & ARAUJO, A. M. S.; BANOVA, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALE COMBUSTÍVEIS. Disponível em: <<http://www2.ale.com.br/home/index.jsp>> Acesso em: 24 abr 2013

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Disponível em:<http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf> Acesso em: 23 maio 2013

COELHO, Denys. SOARES, Ivanilton. Fatores de motivação dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/650_Motivacao_Seget.pdf> Acesso em: 25 maio 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

FRANZ, Paulo. **A avaliação de desempenho como instrumento de motivação**. Curitiba 2007. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2007. [Orientador: Profª. Elaine Di DiegoAntunes]. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14189/000649554.pdf?...1>> Acesso em: 24 abr 2013

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.306p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, Ieso Costa. MELO, Alex Araujo. **A importância do fator motivacional no trabalho: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública**. Disponível em: <<http://www1.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf5/Microsoft%20Word%20-%20Artigo%20A%20importanciArtigo%20revista%20Ieso%20Costa.pdf>> Acesso em 23 maio 2013

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas.** Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm> Acesso em: 25 maio 2013

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas.** São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso 16 maio 2013.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** R.Ad., São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.

SÊGA, Christina Maria Pedrazza. **Relações sociais: princípios de Cooperação.** Disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/interacao/article/view/13146/8541> Acesso em: 18 nov 2012

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social.** 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VOCÊ/AS. **As Melhores Empresas para Começar a Carreira 2013.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2013/>. Acesso em: 24 abril 2013

VOIGTLAENDER, Karin. BEILER, Grazielle. WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas Organizações.** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf> Acesso em: 23 abril 2013.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Nn0PdxodWD4C&oi=fnd&pg=PA145&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+MOTIVA%C3%87%C3%83O+\(ARTIGOS\)&ots=sImLN5R4Pu&sig=P8JYIOH4ochs22p8coyOoQeVj8k#v=onepage&q=A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20\(ARTIGOS\)&f=true](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Nn0PdxodWD4C&oi=fnd&pg=PA145&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+MOTIVA%C3%87%C3%83O+(ARTIGOS)&ots=sImLN5R4Pu&sig=P8JYIOH4ochs22p8coyOoQeVj8k#v=onepage&q=A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20(ARTIGOS)&f=true)> Acesso em: 25 maio 2013.