

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

10,0


MARIANA ANTAS MUNIZ

MARIANA ANTAS MUNIZ

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

**Natal
2006**

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

MARIAN ANTAS MUNIZ

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Gestão
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como
requisito obrigatório para obtenção do título de
especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo, M. Sc.

Natal

Natal
2006

MARIANA ANTAS MUNIZ

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo, M. Sc.

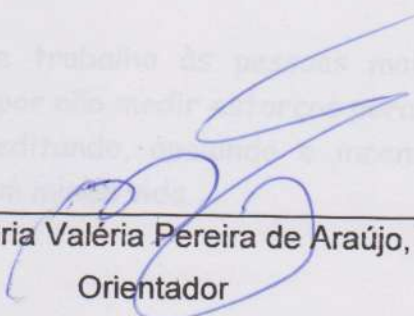
Natal

2006

MARIANA ANTAS MUNIZ

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte aprovada em 06/08/07, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Maria Valéria Pereira de Araújo, M.Sc.
Orientador

Membro Examinador

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, por não medir esforços para estarem próximas a mim, acreditando, apoiando e incentivando mais essa realização em minha vida.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ABSTRACT

The aim of this work was to evaluate the reasons of the big rotation on Products' sector of Riachuelo's call center, situated on Midway Mall, in Natal/RN. Our final goal is to trace solutions to reduce this rotation, what it will cause an economy to the company and a satisfaction for the employees. The used methodology was the descriptive, where all telemarketing operators of the products' sector, that already they were employee before the new management, had participated, beyond 10 leaders. Two kinds of questionnaires was applied, one for the telemarketing operators and another one for the leaders. All of then with open and closed questions. To do this evaluation, we consider employees' perspectives and motivation, beyond offered benefits. The results showed that the majority of employees don't feel good with the job and they aren't motivated to develop them activities, where the biggest reason for the effort in transactions is a personal commitment. They are not satisfied with the offered awarding and don't feel rewarded for the effort in the transactions. The leader has an important function in the motivation and a new management brings improvements in the performance of the activities. The new managers were well evaluated for the team.

Gráfico 9	Se sentiam recompensados pelo esforço	46
Gráfico 10	Satisfação em relação às premiações	47
Gráfico 11	Se sentiam pressionados a atingir metas	47
Gráfico 12	Quem mais pressionava os operadores	48
Gráfico 13	A empresa oferece as condições necessárias para se trabalhar	48
Gráfico 14	Ocorreram melhorias no desempenho das atividades do grupo com a vinda de uma nova gerência	48
Gráfico 15	Os novos gerentes estão elevando as expectativas dos operadores	50
Gráfico 16	Desempenho das gerências	50
Gráfico 17	Como os operadores classificam os gerentes	52
Gráfico 18	Confiança que os gerentes possuem	52
Gráfico 19	Se seria a vontade para mostrar o ponto de vista	53
Gráfico 20	As opiniões são levadas em consideração	53
Gráfico 21	Relacionamento com o líder	54
Gráfico 22	Como os operadores classificam os líderes	56
Gráfico 23	Confiança passada pelo líder	56
Tabela 2	Síntese do Perfil dos Líderes	57
Gráfico 24	Escolaridade	57
Gráfico 25	Tempo na empresa	58
Gráfico 26	Temam promoção	58

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1	Síntese do perfil dos operadores	40
Gráfico 1	Escolaridade dos entrevistados	41
Gráfico 2	Tempo na empresa	42
Gráfico 3	Equipes	42
Gráfico 4	Operadores que já mudaram de setor	43
Gráfico 5	Perspectiva de crescimento	43
Gráfico 6	Como se sentem no trabalho que executam	44
Gráfico 7	Motivação para desenvolver as atividades	44
Gráfico 8	O que leva a um maior esforço nas vendas	45
Gráfico 9	Se sentem recompensados pelo esforço	46
Gráfico 10	Satisfação em relação às premiações	47
Gráfico 11	Se sentem pressionados a atingir metas	47
Gráfico 12	Quem mais pressiona os operadores	48
Gráfico 13	A empresa oferece as condições necessárias para se trabalhar	48
Gráfico 14	Ocorreram melhorias no desempenho das atividades do grupo com a vinda de uma nova gerencia	49
Gráfico 15	Os novos gerentes estão atendendo as expectativas dos operadores	50
Gráfico 16	Desempenho dos gerentes	50
Gráfico 17	Como os operadores classificam os gerentes	52
Gráfico 18	Confiança que os gerentes passam	52
Gráfico 19	Se sente a vontade para mostrar o ponto de vista	53
Gráfico 20	As opiniões são levadas em consideração	53
Gráfico 21	Relacionamento com o líder	54
Gráfico 22	Como os operadores classificam os líderes	56
Gráfico 23	Confiança passada pelo líder	56
Tabela 2	Síntese do Perfil dos Líderes	57
Gráfico 24	Escolaridade	57
Gráfico 25	Tempo na empresa	58
Gráfico 26	Tiveram promoção	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PROBLEMÁTICA	12
3	OBJETIVOS	13
3.1	GERAL	13
3.2	ESPECÍFICOS	13
4	REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1	NOVOS PARADIGMAS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS	14
4.2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	15
4.3	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
4.3.1	Políticas de RH	19
4.3.2	Objetivos do RH	20
4.3.3	Dificuldades do RH	21
4.4	PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
4.4.1	Mercado de trabalho	22
4.4.2	Rotatividade	23
4.4.3	Avaliação dos processos de provisão	24
4.5	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	25
4.5.1	Recrutamento	25
4.5.2	Seleção	26
4.5.3	Treinamento	26
4.5.4	Avaliação do desempenho	27
4.6	MOTIVAÇÃO	28
4.6.1	Antigas Teorias Motivacionais	29
4.6.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades	29
4.6.1.2	Teoria X e Teoria Y	31
4.6.1.3	Teoria de dois fatores	32
4.6.2	Teorias Motivacionais Contemporâneas	32
4.6.2.1	A teoria ERG	32
4.6.2.2	Teoria das necessidades de McClelland	33
4.6.2.3	Teoria da expectativa	34

4.6.2.4	Teoria do reforço	34
4.6.2.5	Teoria da equidade	35
4.7	LIDERANÇA	35
4.8	GERÊNCIA	36
4.9	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	36
5	METODOLOGIA	38
5.1	TIPO DE PESQUISA	38
5.2	UNIVERSO	38
5.3	COLETA DE DADOS	38
5.4	TRATAMENTO DOS DADOS	38
6	RESULTADO DA PESQUISA	40
6.1	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	40
6.1.1	Caracterização dos operadores de telemarketing	40
6.1.1.1	Perspectivas, motivação e benefícios na percepção dos operadores de Telemarketing	43
6.1.1.2	Opinião em relação aos novos gerentes	49
6.1.1.3	Opinião em relação ao líder	53
6.1.2	Caracterização dos líderes	56
6.1.2.1	Opinião dos líderes em relação aos novos gerentes	60
6.2	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	67

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia é pré-requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas. Ela está dividida em problemática, que procura apresentar o problema; objetivos, que está dividido em geral e específicos, que serão alcançados para que o problema seja resolvido; justificativa, que mostra a importância da realização do projeto, mostrando as oportunidades e viabilidade do mesmo; referencial teórico, onde tem vários conceitos e uma revisão literária sobre a idéia dos autores com foco na temática do trabalho; metodologia, que consiste nas ferramentas utilizadas para conseguir realizar os objetivos propostos; além de uma análise e discussão dos dados, que se referem aos resultados da pesquisa, e por fim o apêndice que apresenta o modelo dos questionários e uma lista das tabelas referentes aos gráficos.

O assunto a ser tratado é motivação e comprometimento, onde será observado a motivação e o comprometimento dos funcionários do setor de produtos do call center das lojas Riachuelo, que está situada no Shopping Midway Mall, em Natal/RN, desde julho de 2005. A principio apenas com o setor de Cobrança e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), em seguida com os setores de captação, responsável por captar novos clientes com cartão Riachuelo, e de Produtos, responsável pela venda de produtos financeiros.

O setor de Produtos, por trabalhar com vendas e ter metas, se tem uma pressão relativamente significativa, e se esse fator não for bem trabalhado, pode acabar gerando uma desmotivação, falta de comprometimento e conseqüentemente uma queda nas vendas, além de gerar uma grande rotatividade. Para evitar que isso ocorra, é preciso verificar quais as perspectivas e necessidades dos funcionários, para que possam supri-las e dessa forma ajudando na motivação. Também é preciso oferecer as condições necessárias para a realização do trabalho, além de uma boa relação entre a equipe, pois um bom clima organizacional é um fator estimulante para equipe.

Os gerentes têm um papel muito importante no desenvolvimento das atividades e na motivação dos colaboradores, eles são autoridade formal na organização, tendo a responsabilidade de dirigir as atividades relacionadas ao trabalho. É importante que os gerentes sejam líderes, que de acordo com **Hunter (2004, p.25)** liderança é a "habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente

visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum", pois dessa forma conseguirão atingir seus objetivos sem precisar usar da autoridade.

Recentemente houve uma mudança de gerência no setor de produtos, o que trouxe mudanças positivas, e uma boa avaliação por parte dos funcionários.

2 PROBLEMÁTICA

Apesar do pouco tempo da implantação do setor de produtos no Call Center da filial de Natal/RN, já vem sendo percebida uma grande rotatividade de pessoal, onde esse desligamento vem sendo feito tanto por parte da empresa como também por parte dos funcionários. Tem sido notório a falta de motivação por parte dos funcionários, o que acaba gerando uma diminuição no comprometimento e conseqüentemente de produtividade.

Lahiry (1994) e MecNeese-Smith (1996) "vêm o comprometimento organizacional como o nível de vínculo psicológico de um indivíduo com a organização."

- Quais as razões da rotatividade?
- Os funcionários estão comprometidos com o seu trabalho?
- O que levou a uma redução do nível do comprometimento dos funcionários?
- Os funcionários estão motivados?
- O que pode ser feito para aumentar a motivação e conseqüentemente o comprometimento dos funcionários?
- A chegada de uma nova gerencia trouxe melhorias?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar o nível de motivação e comprometimento dos funcionários antes e depois do processo de mudança do setor de produtos do call center das lojas Riachuelo Natal/RN.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar os fatores que influenciam a motivação e comprometimento dos funcionários ;
- Verificar as mudanças ocorridas no desempenho, com a vinda de uma nova gerencia;
- Analisar o relacionamento dos operadores de telemarketing com os seus superiores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 NOVOS PARADIGMAS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

Paradigma é o que temos como modelo para tomada de nossas decisões. Segundo **Boog (1999, p. 12)** "paradigmas são como lentes que condicionam a nossa visão de mundo, dando as cores e formas conforme o tipo de lentes usadas".

No mundo dos negócios o paradigma ainda dominante, porém de uma visão decadente, é o chamado "mecanicista", onde nele as organizações possuem vários níveis de hierarquia, o poder é centralizado e as pessoas não tem o seu devido valor, são como engrenagens de uma máquina, não precisam pensar, apenas executar as tarefas de uma forma mecânica. As pessoas, por sua vez, também não procuram se aperfeiçoar, se acomodam em seus postos, sem procurar suas melhorias.

O novo paradigma é o chamado de holístico, nele as organizações tornam-se mais enxutas, e os setores estão cada vez mais interligados, havendo assim uma cooperação mútua entre os mesmos. Nele as pessoas são valorizadas, há uma preocupação com o seu bem estar, as mesmas são estimuladas a se desenvolverem cada vez mais, e dessa forma dando bons resultados para a empresa.

Algumas das características do paradigma holístico segundo **Boog (1999)** são:

- a empresa é um sistema dinâmico;
- estruturas de unidade de negócios;
- há cooperação;
- delegar é ganhar poder
- um bom gerente tem habilidades técnicas, humanas e conceituais;
- há grande flexibilidade;
- estrutura baseada em pessoas;
- o cliente acima de tudo, o lucro vem como decorrência;
- qualidade é global e responsabilidade de todos;
- estilo descentralizado e participativo;
- comunicação em todos os sentidos;
- a motivação vem do atendimento às necessidades;
- está sempre aberto a rever produtos, serviços e formas de agir;
- lógica e intuição valem muito

- preocupação com meio ambiente;
- cargos amplos e carreiras longas.

4.2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A princípio os recursos humanos tinham um papel irrelevante nas organizações, onde o capital financeiro era considerado o principal recurso da empresa. Porém, com o passar do tempo, percebeu-se a importância das pessoas, as mesmas com a sua inteligência é que são as responsáveis pela aplicação do dinheiro, e dependendo de sua capacidade é que serão feitos bons investimentos e serão bem administrados ou não. As pessoas é que são as responsáveis pelo bom desempenho da empresa, elas que comandam as atividades e escolhem a melhor maneira de desenvolvê-las.

As empresas são basicamente constituídas de pessoas, essas que bem preparadas fazem com que haja um melhor desenvolvimento das atividades. **Chiavenato (1996, p. 2)** diz que “as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que somente as pessoas possuem”.

Boog (1999); Chiavenato (1996); Fischer (2002), em 1880 a atenção era voltada para a habilitação profissional, sendo potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado. Nessa época vê-se a necessidade de treinamento como forma de garantir a atualização dos trabalhadores em suas habilidades, diminuindo seus erros e ampliando sua capacidade para realizar outras tarefas.

Boog (1999); Chiavenato (1996); Fischer (2002), por volta de 1930 e 40, houve uma parceria da prática administrativa com a psicologia, o que mudou a visão da gestão de recursos humanos, deixando de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo **Fischer (2002, p. 21)** “o foco prioritário no comportamento humano pode ser considerado o principal resultado da afirmação definitiva da psicologia na teoria organizacional”. Nessa época o treinamento deixou de ser uma questão operacional, tornando-se parte integral da estratégia empresarial.

Boog (1999); Chiavenato (1996); Fischer (2002), nos anos de 1960 e 70, percebeu-se que a relação entre as empresas e as pessoas era intermediada pelo

gerente de linha, assim reconhecendo a sua importância e fazendo com que o mesmo exercesse de maneira adequada o seu papel.

Nessa época os negócios começaram a ser mais competitivos, havendo também o surgimento de novas tecnologias, o que permitiu novas formas de organização e produção. Os controles sobre as pessoas e tarefas tornaram-se insuficientes para garantir a eficiência. A partir daí percebeu-se que a capacitação profissional estava mudando, surgindo assim uma nova política de modernização, política essa que pode ser resumida em quatro elementos básicos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade.

Boog (1999) fala que com essas mudanças houve uma crescente substituição da estrutura formal das tarefas, que era o referencial básico do treinamento, pelo que é chamada de missões, uma nova forma de institucionalização de tarefas, nele o sujeito tem mais autonomia na realização das atividades, onde lhe cobram mais responsabilidade pelos resultados e exigem dele mais criatividade e visão de mais longo prazo.

Boog (1999); Chiavenato (1996); Fischer (2002), em decorrência das mudanças dos anos 70, nos anos 90 a administração veio a depender da aprendizagem e atualização dos recursos humanos.

Boog (1999) diz que nessa época a empresa passou a transforma-se em outra realidade, pois percebeu a importância das pessoas competentes, onde essas podem descobrir os caminhos mais adequados para atingir os resultados, sendo mais apropriadas do que os planos rigidamente calculados, que dependem de múltiplos níveis hierárquicos e de minuciosas definições de tarefas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos é a área de administração que está relacionada às pessoas. Pessoas essas que têm grande importância para a organização, pois as mesmas são responsáveis pelo sucesso da organização. Elas não planejam e produzem produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, destinam recursos financeiros e estabelecem estratégias e os objetivos.

Wood Jr (2002) no quadro a seguir a evolução da função de recursos humanos no Brasil, desde antes da década de 30:

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	- inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal - descentralização das funções
Décadas de 30 e 50	Burocrático	- advento da legislação trabalhista - surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	- implementação dos subsistemas de RH - preocupação com a eficiência e o desempenho
Meados da década de 60 e décadas de 80 e 90	Sistêmica	- surgimento da gerencia de RH - integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental - reformas estruturais profundas - migração da função de RH para as áreas operacionais - surgimento do movimento da qualidade.

Fonte: Wood Jr (2002, p. 255)

Com todas essas mudanças da estrutura, as pessoas também mudaram, desde o principio elas vieram evoluindo, reivindicando as suas necessidades, o que ajudou na mudança da estrutura. Diferente de antigamente, onde simplesmente se executavam tarefas, hoje as pessoas são obrigadas a pensar, dessa forma as mesmas procuram cada vez mais aprimorar os seus conhecimentos, fazendo com que esteja sempre por dentro das novas tendências, procurando sempre se capacitar, não mais acomodada em uma função, pois dessa forma pode acabar ficando fora do mercado de trabalho.

4.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos é a área da administração que está relacionada às pessoas. Pessoas essas que tem grande importância para a organização, pois as mesmas são responsáveis pelo sucesso da organização. Elas irão planejar e produzir produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, destinam recursos financeiros e estabelecem estratégias e os objetivos

para a organização, sendo assim peças fundamentais para a empresa e que precisam de um cuidado especial.

Segundo **Chiavenato (2002, p.25)**:

A ARH funciona em um contexto de organização e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar os demais recursos com as pessoas. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental em que funciona a ARH.

Já **Milkovick e Boudreau (2000, p.19)**, definem a ARH como “uma serie de decisões integradas que formam a relação de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os seus objetivos”.

O setor de Recursos Humanos geralmente é encontrado apenas nas grandes e médias organizações, porém a Administração de Recursos Humanos é aplicável em qualquer tipo ou tamanho de organização, pois todas, independentes do tamanho ou do ramo de atividade, envolvem pessoas.

Normalmente a ARH trata de assuntos de uma multiplicidade enorme de conhecimentos, que vai desde aplicações e interpretações de testes psicológicos e entrevistas a interpretação de leis trabalhistas. Os assuntos tratados pela Administração de Recursos Humanos referem-se tanto a aspectos internos da organização como aos externos. Onde no ambiente interno pode ser feito:

- análise e descrição de cargos
- treinamento
- avaliação do desempenho
- plano de carreiras
- plano de benefícios sociais
- política salarial
- higiene e segurança

por outro lado, no externo encontramos:

- pesquisa de mercado de trabalho
- recrutamento e seleção
- pesquisa de salários e benefícios
- relações com entidades de formação profissional
- relações com sindicatos

A Administração de Recursos Humanos vai variar de uma organização para outra, pois cada organização tem um ambiente, suas políticas, diferentes tecnologias e principalmente quantidade e qualidade diferentes de recursos humanos. **Chiavenato (2002)**, diz que ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional. Ela não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, e sim altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento. Sendo assim, o que é bom para uma organização não necessariamente é bom para outra, ou até para a mesma em uma outra época.

Chiavenato (2002, p.150), também diz que “a ARH não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais”.

A ARH é considerada uma responsabilidade de linha e um função de *staff*, o que significa que cada gerente ou chefe será responsável pela administração do seu subordinado, e para que isso ocorra da melhor maneira, ele será assessorado pelo setor de Recursos Humanos da organização.

4.3.1 Políticas de RH

As Políticas de RH são regras estabelecidas que se referem às maneiras como a organização pretende lidar com seus funcionários e por meio delas atingindo os objetivos, não só da organização, como também os objetivos individuais. O RH orienta os empregados para impedir desempenho de funções indesejáveis.

Segundo **Chiavenato (2002, p.157)**:

As políticas são guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.

Carvalho e Nascimento (1997), dizem que é na definição e implantação das políticas de RH que se visa, entre outros, os seguintes propósitos:

- Estabelecer programas e benefícios que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados.
- Proporcionar maior e melhor flexibilidade no ato de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa.

- Tornar a administração de cargos e salários adequada à dinâmica do mercado de trabalho.

As políticas de RH variam de uma organização para outra, o que vai depender das necessidades de cada uma, dependendo também de aspectos políticos, culturais e econômicos. Deve abranger o que a organização pretende a respeito de alguns aspectos como: contratação, treinamento, avaliação, planejamento de carreira, cargos e salários, etc.

4.3.2 Objetivos do RH

As pessoas são o principal ativo da organização, elas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, por isso devem ser tratadas de uma maneira especial. E quem fará esse papel será o RH.

Segundo **Chiavenato (2002)** o RH tem que conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, representando não só as coisas grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram ou satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Os objetivos do RH são de acordo com os objetivos da organização. Assim irá proporcionar a empresa à condição de contratar bons funcionários, mantendo-os sempre bem treinados e motivados para a execução das tarefas, mantendo uma boa qualidade de vida no trabalho, alcançando não só os objetivos da organização como também os individuais, e dessa forma se atingindo uma eficiência e uma eficácia para a empresa através das pessoas.

Chiavenato (1999), diz que os objetivos dos recursos humanos são variados, devendo contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

4.3.3 Dificuldades do RH

O RH tem grandes dificuldades pelo fato de lidar com pessoas, pessoas essas que terão pensamentos, dificuldades e necessidades diferentes, e que tem uma grande importância para a organização, mas que em alguns casos não tem o seu devido valor, chegando até a ser visto como fonte de despesa.

Segundo **Chiavenato (2002, p.163)**:

Um dos aspectos mais críticos da ARH está na dificuldade de se saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. O RH está cheio de desafios e de riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de que se está jogando corretamente.

O RH está em toda parte da organização, estando sob a autoridade de seus chefes ou gerentes. Ele tem que controlar a qualidade desde o processo de seleção, indo até ao longo do desempenho cotidiano.

4.4 PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

O processo de provisão é o responsável pela colocação das pessoas na organização. Sendo assim o responsável pelo planejamento de pessoal, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoal e também pela integração às tarefas organizacionais. **Chiavenato (1996, p. 42)** diz que o processo de provisão "representa o componente vestibular por onde as pessoas passam para ingressar na organização".

Chiavenato (2002, p. 169) fala que "os processos de aprovisionamento representam a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional. Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários a seu funcionamento".

O processo de provisão pode ser feito de várias maneiras, o que vai depender das empresas, podendo ser mais rudimentar ou sofisticado. Onde no primeiro o processo pode ter as seguintes características:

- operacional e burocrático, onde recrutar e selecionar são uma utilização de rotina, sem se preocupar em conhecer suas conseqüências e resultados práticos a médio e longo prazo.

- meramente vegetativa, pois não aprende com experiências passadas, voltadas simplesmente para a execução da tarefa cotidiana de aplicar técnicas de recrutamento e seleção.
- microorientada, onde o processo é voltado para cada posição específica que surge para ser preenchida na organização.
- total monopolizada pelo órgão de ARH, onde o processo não é compartilhado com os outros órgãos ou gerentes das outras áreas da empresa.

Pelo que foi visto das características rudimentares, percebe-se que é um processo atrasado, que possivelmente não conseguirá grandes talentos para ocupação dos cargos, pois não há uma preocupação em inovar, nem com o futuro, trata-se apenas da execução de tarefas rotineiras.

Segundo **Chiavenato (1996)** nas empresas que o processo de provisão possuem essas características rudimentares, o mesmo torna-se ineficiente e ineficaz, representando um investimento que trará pouco ou nenhum retorno a organização e às pessoas.

Já as empresas que possuem um processo de provisão mais sofisticado, podem possuir as seguintes características:

- estratégica, voltada para o futuro a médio e longo prazo e leva em conta o ambiente externo.
- macroorientada, sendo voltado para a empresa como um todo.
- uma visão organizacional, que privilegia o atendimento de todas as necessidades da empresa e dos objetivos atuais e futuros.
- totalmente compartilhado pelas diversas áreas da empresa, onde os gerentes e suas equipes vão participar da escolha dos novos funcionários.

Com essas características inovadoras as empresas provavelmente terão bons resultados, conseguindo captar pessoas capacitadas que trarão grande retorno.

4.4.1 Mercado de trabalho

O mercado de trabalho é as ofertas de emprego oferecidas pelas organizações. Essas ofertas variam de uma região para outra, cada mercado tem as suas características, o mercado da mesma região também pode variar dependendo da época do ano.

Chiavenato (2002, p. 171) diz que:

o mercado é basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações em uma região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego.

Segundo **Carvalho e Nascimento (1997, p. 12)** o mercado de trabalho "é um dos *inputs* externos vitais para o sistema aberto de RH, é nele que se processa o intercâmbio entre vagas oferecidas pelas empresas e os candidatos disponíveis".

O mercado de trabalho funciona em termos de oferta e procura, onde quando a oferta é maior do que a procura, os candidatos tornam-se insuficientes ou de baixa qualidade, dessa maneira a seleção torna-se mais flexível, tendo que haver um maior número de treinamento para compensar a inadequação dos candidatos, há também um aumento nas ofertas de salário, para que dessa maneira possa atrair mais candidatos.

Quando acontece o contrário, onde a procura é maior que a oferta, os métodos de seleção tornam-se mais rígidos, não precisando haver grandes investimentos em treinamento, pois os candidatos são mais capacitados, as ofertas de salários tornam-se mais baixas e não é dada uma grande importância na fixação do pessoal.

Chiavenato (1999) fala que quando o mercado de trabalho oferece mais oportunidade de trabalho do que a procura delas, as pessoas podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os maiores salários, os empregados ficam encorajados a deixar os atuais empregos para tentar melhores oportunidades em outras organizações. Quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas, os mecanismos se invertem.

4.4.2 Rotatividade

Esse termo é usado para definir a entrada e saída de pessoal da organização, podendo ser expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e desligamento com relação ao número de funcionários da organização, no decorrer de um certo período. **Chiavenato (2002)** diz que a rotatividade de pessoal serve para definir a flutuação de pessoas entre a organização e o ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

Em toda organização existe um certo nível de rotatividade, em algumas com um maior nível de entrada, sendo uma forma de incentivar as operações e ampliar os

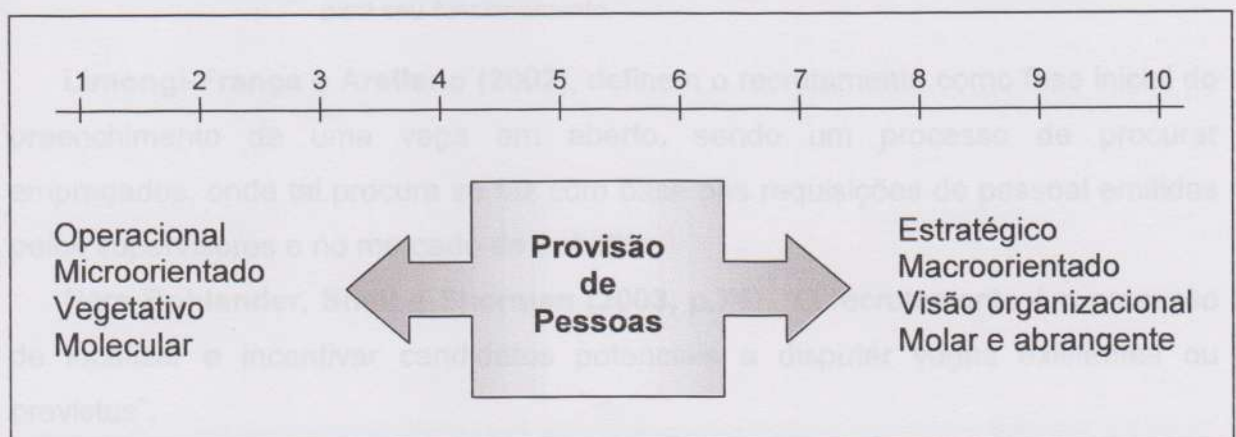
resultados, e em outras com um maior nível de saída, com o sentido de diminuir as operações, reduzindo os resultados. Porém se esse nível torna-se muito elevado, escapando do controle da organização, havendo um grande número de desligamento feito por parte dos empregados, é sinal que está ocorrendo algum problema, isso costuma ocorrer em mercados de trabalho competitivos. Para diminuir essas saídas indesejadas pela organização, é preciso que a mesma procure descobrir os motivos que estão provocando as saídas, para que possa agir sobre eles e assim diminuindo as saídas indesejadas.

4.4.3 Avaliação dos processos de provisão

A avaliação dos processos de provisão pode feita através das características citadas anteriormente, onde o processo pode ser rudimentar e atrasado, dessa forma podendo não trazer bons resultados para a empresa, pois não tem uma visão de futuro e não se preocupa com a empresa como um todo.

Por outro lado, as empresas que possuem um bom processo de provisão, tem um grau de sofisticação e de avanço, onde há uma visão de futuro, a organização é vista de uma maneira global.

Chiavenato (2002) mostra que o processo de provisão pode ser avaliado conforme a figura abaixo, onde o desafio está no deslocamento gradativo e definido do canto esquerdo para o canto direito.



Fonte: Chiavenato (2002, p. 194).

4.5 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Qualquer organismo pode ser definido como sistema, dessa forma, os elementos desse sistema podem ser considerados como subsistemas. No caso do sistema de Administração de Recursos Humanos definido como um conjunto de atividades que reúne certas condições, compostas de subsistemas agrupados visando a obtenção de alguma meta específica comum, nos quais são responsáveis desde a contratação de pessoas como o seu desenvolvimento e permanência na organização, fazendo com que as mesmas estejam sempre motivadas e bem dispostas a realizar as tarefas da melhor forma possível.

A seguir serão mostrados alguns dos subsistemas do RH.

4.5.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo que atrai candidatos que possuem os requisitos básicos do cargo que está sendo oferecido, onde os mesmos farão parte de uma seleção para a escolha de novos funcionários da organização.

Segundo **Chiavenato (2002, p.197)**:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (...) a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Limongi-França e Arellano (2002), definem o recrutamento como fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto, sendo um processo de procurar empregados, onde tal procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho.

Para **Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.76)**, "O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas".

Um recrutamento bem elaborado irá atrair candidatos bem capacitados para o preenchimento dos cargos disponíveis, o que irá contribuir para elevar a produção de bens e serviços das empresas. Já um recrutamento mal elaborado pode trazer alguns prejuízos para a organização, pois ocorrerá um grande giro de pessoal, um

aumento dos custos de recrutamento e comprometendo até o ambiente de trabalho, pois os funcionários podem ser pouco qualificados para o exercício de suas funções.

4.5.2 Seleção

A seleção é o processo que escolhe os candidatos mais adequados, com as qualificações necessárias para a ocupação de um determinado cargo, onde esta escolha será feita entre os candidatos do recrutamento.

Chiavenato (2002) diz que o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Para **Robbins (2002, p.235)**,

A seleção é um exercício de previsão. Ela busca prever quais candidatos serão bem sucedidos se contratados. O sucesso nesse caso significa desempenhar bem segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar o seu pessoal.

Já **Limongi-França e Arellano (2002, p.66)**, definem seleção como “a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidade com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento”.

O processo de seleção não dá garantia total de que está se fazendo a escolha certa, ele vai ajudar apenas a minimizar as possibilidades de erro.

Antes de iniciar o processo seletivo é preciso saber quais as necessidades do cargo, qual a atividade que será desenvolvida e quais as habilidades necessárias para o seu desenvolvimento. Sabendo-se quais são as necessidades, deve-se escolher o candidato mais adequado, onde ele não deve ser tanto talentoso, ou seja, ter o potencial acima do que é preciso no cargo, pois isso pode causar uma desmotivação, como também não pode ocorrer o contrário, o selecionado não ter as qualificações necessárias gerará tensão e ansiedade.

4.5.3 Treinamento

O treinamento é o processo que vai ajudar no desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e aptidões dos funcionários de uma organização, fazendo com que os mesmos tenham uma maior eficiência na realização de suas atividades e conseqüentemente aumentando a produtividade, ou seja, é um meio de alavancar o

desempenho no cargo, pois vai desenvolver competências nas pessoas, tornando-as cada vez mais valiosas.

Segundo **Carvalho e Nascimento (1997)**, o treinamento é o processo que ajuda o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Milkovich e Boudreau (2000, p.338), definem o treinamento como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Alguns autores diferem treinamento de educação, o que denominam de processo de desenvolvimento, onde segundo **Chiavenato (2002)** o treinamento é o preparo da pessoa para o cargo e a educação é o preparo da pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Já **Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.134)**, diferem treinamento de desenvolvimento, onde o “treinamento é mais focalizado e orientado para questões de desempenho no curto prazo, e o desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”.

Com um crescente avanço da tecnologia e com uma maior exigência de qualificações dos funcionários, torna-se ainda mais importante o treinamento nas empresas, pois quem não acompanhar o desenvolvimento ficará para trás. Por isso o treinamento deve ser visto como um investimento e não como despesa, investimento esse que trará grandes retornos no futuro. **Chiavenato (1999, p. 294)** confirma isso dizendo que “o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio”.

4.5.4 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é a maneira pela qual a organização analisa o desempenho de cada funcionário na execução de sua tarefa, dessa forma percebendo se está havendo o cumprimento das metas e se os seus funcionários estão dando o melhor de si. Para **Bohlander, Snell e Sherman (2003)** a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.

Segundo **Chiavenato (2002, p.325)**

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (...) é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, motivação, etc.

Hipólito e Reis (2002), dizem que a avaliação do desempenho "é um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo".

Segundo **Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 215)** "a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado".

A avaliação de desempenho é uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, com a ajuda dela pode-se alcançar uma variedade de objetivos intermediários, seus resultados servirão para tomada de decisões fundamentais aos funcionários, gerentes com intuito de verificar a necessidade de treinamento, uma possível promoção, transferência, rescisão de contrato e também para reajuste de salário.

4.6 MOTIVAÇÃO

Motivação são as influências e estímulos que são oferecidos para que as pessoas alcancem os objetivos da organização. Segundo **Robbins (2002)** é o resultado da interação do indivíduo com a situação, sendo o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

De acordo com **Viveros (2002)** motivação é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta.

O que mostra que cada pessoa tem sua própria motivação, o que vai depender de suas necessidades, expectativas, cultura, desejos e outras características internas, que levam cada pessoa a buscar essa satisfação.

4.6.1 Antigas Teorias Motivacionais

Na década de 50 foram desenvolvidos alguns conceitos sobre motivação. Apesar de serem questionadas por sua validade, são as mais conhecidas sobre motivação dos trabalhadores. São elas:

4.6.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria motivacional mais conhecida é a das necessidades de Abraham Maslow, que diz que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. As cinco necessidades são divididas em dois grupos, o das necessidades de nível baixo/ fisiológicas ou primárias, que são satisfeitas externamente. São elas:

- Fisiológicas: que busca suprir as necessidades corporais, como a fome, sede, abrigo, sexo, etc.
- De segurança: que inclui a segurança e proteção de danos físicos e emocionais.

E as necessidades de nível alto/ psicológicas ou secundárias, que são satisfeitas internamente, são elas:

- Sociais: necessidade de dar e receber afeto, ter amizade e ser aceito pelo grupo.
- Estima: baseado na capacidade, tendo um reconhecimento tanto interno quanto externo, valorizando o status e a atenção.
- Auto-realização: alcançar os objetivos, mostrar de que é capaz.

Essas necessidades são dispostas em uma pirâmide, onde na base estão as necessidades primárias e no topo as secundárias, como mostra a figura.



De acordo com Maslow, a medida que cada necessidade vai sendo atendida, a próxima torna-se dominante, movendo o indivíduo até o topo da pirâmide, ou seja, aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas, **Davis (2002)** esclarece que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já possuem.

Robbins (2002) fala que do ponto de vista da motivação, essa teoria surge que embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Por isso, para motivar um indivíduo de acordo com essa teoria, é preciso saber em que nível ele se encontra, para focar a satisfação neste nível ou no imediato superior.

Apesar da teoria de Maslow ter sido amplamente reconhecida, ela foi muito criticada e as pesquisas não validam de maneira geral a teoria. Segundo **Davis (2002)** as pesquisas não confirmam a presença de todos os 5 níveis como sendo verdadeira, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada, ou seja, não conseguiram encontrar embasamento para ela.

4.6.1.2 Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e Teoria Y de McGregor define o ser humano em duas visões opostas, a chamada Teoria X que é a basicamente negativa, onde ele diz que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, não querem ter responsabilidade e precisam ser forçados para demonstrar desempenho. E a Teoria Y, que é a positiva, onde os funcionários gostam de trabalhar, assumem responsabilidades, são criativos e não precisam ser coagidos para mostrar um bom desempenho.

McGregor concluiu que os executivos tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos seus funcionários de acordo com essas premissas. De acordo com sua teoria **Robbins (2002, p. 153)** descreveu que sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouco ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

4.6.1.3 Teoria de dois fatores

A teoria de dois fatores proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg define que o oposto de satisfação não é insatisfação, ou seja, os fatores que levam a satisfação do indivíduo são diferentes do que leva a insatisfação. Para ele os fatores intrínsecos como a realização profissional e a responsabilidade estão relacionadas à satisfação, o que irá motivar as pessoas para o trabalho são os fatores associados com o trabalho em si, como o reconhecimento e oportunidade de promoção, e caso esses fatores não sejam atendidos o indivíduo estará “não-satisfeito”.

Já a insatisfação, está relacionada aos fatores extrínsecos, como: as condições de trabalho, remuneração, políticas da empresa, segurança no trabalho, entre outras. Esses pontos foram caracterizados por Herzberg como fatores higiênicos, onde quando estão adequados os empregados não demonstram motivação, ficam neutros, mas caso contrário ficarão insatisfeitos.

4.6.2 Teorias Motivacionais Contemporâneas

As teorias contemporâneas representam o atual estado da arte de explicar a motivação dos trabalhadores, tendo uma fundamentação básica com um razoável grau de validade, o que não acontece com as antigas teorias que não resistiam a uma análise mais detalhada.

4.6.2.1 A teoria ERG

A teoria ERG de Clayton Alderfer é baseada na teoria das necessidades de Maslow, sendo considerada uma versão mais válida, onde ele substitui as cinco necessidades por três, sendo elas:

Necessidades de existência: que substitui os dois primeiros níveis de Maslow, referindo-se aos nossos requisitos básicos, que são as necessidades fisiológicas e de segurança.

Necessidade de relacionamento: o desejo de manter importantes relações interpessoais, que está relacionado aos terceiro e quarto níveis de Maslow.

Necessidade de crescimento: que está relacionado com a quarta e quinta necessidade de Maslow, o que se refere a um desejo interno de desenvolvimento pessoal.

De acordo com a teoria de ERG, se focalizarmos exclusivamente em uma necessidade de cada vez, isto não motiva eficazmente, pois mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

Segundo **Robins (2002)** a teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos, pois leva em consideração variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural, o que podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa.

4.6.2.2 Teoria das necessidades de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe, na qual enfocam três necessidades, são elas:

Necessidade de realização: onde estão as pessoas motivadas pela realização, orientadas para tarefa, que buscam a excelência, gostam de desafios, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.

Necessidade de poder: na qual o indivíduo gosta de estar no controle da situação, exercer influência sobre as decisões e comportamento dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira que não fariam naturalmente.

Necessidade de associação: indivíduos motivados por afiliação, que desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e afeto em suas relações, preferem o trabalho em equipe ao individual.

Cada indivíduo apresenta níveis diferentes dessas necessidades, mas uma delas sempre predomina, o que determina um padrão de comportamento. De acordo com **Robins (2002)** os indivíduos com necessidade de realização tem o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficazmente do que já foi feito no passado. Já as pessoas com necessidade de poder tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz e as com necessidades de associação têm o desejo de ser amada e aceita pelos outros, preferindo situações de cooperação em vez de competição.

4.6.2.3 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa de Victor Vroom, defende que as pessoas tendem a agir de determinada maneira na expectativa de obter um resultado, no qual o mesmo lhe trará uma recompensa que vai atender a suas metas pessoais.

Como mostra **Viveros (2002, 215)** que esclarece que:

Esse modelo de motivação especifica que o esforço para se alcançar um alto desempenho é resultado do indivíduo perceber a possibilidade de que seu alto desempenho pode ser alcançado e recompensado. Se alcançado, a recompensa valerá o esforço despendido.

A teoria da expectativa enfoca três relações, são elas:

Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

Relação desempenho-recompensa: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais.

Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais e/ou as necessidades do indivíduo, e a influência que essas recompensas exercem sobre eles.

Como pode ser visto, a teoria da expectativa é uma compreensão dos objetivos de cada indivíduo, sendo uma ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e por fim, recompensa e o alcance de metas pessoais.

4.6.2.4 Teoria do reforço

A teoria do reforço defende que o reforço condiciona o comportamento, ignorando as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação qualquer, onde as ações que obtêm consequências positivas tendem a se repetir, enquanto que o comportamento por consequências negativas tende a não ser repetido.

De acordo com **Robins (2002)** na teoria do reforço o comportamento é uma função de suas consequências, ignorando sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas.

4.6.2.5 Teoria da equidade

De acordo com **Viveros (2002)** a teoria da equidade baseia-se na tese de que um importante fato para motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade e a justiça da recompensa recebida.

Nessa teoria os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho, os resultados obtidos e o dos outros. Essa comparação pode ser feita com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa e de outras, ou com antigos empregos que já tiveram. Como é mostrado por **Robins (2002)** que define que existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação, são eles:

Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.

Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição na mesma empresa.

Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.

Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

4.7 LIDERANÇA

A liderança é a ação de influenciar pessoas para o atingimento de objetivos numa determinada situação.

Hunter (2004, p.25) define a liderança como a "habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum", ou seja, as pessoas não realizam as atividades por uma obrigação, elas se sentem a vontade para desenvolvê-las, mas para isso, os líderes precisam ter essa habilidade, e como o mesmo autor fala, a habilidade é uma capacidade adquirida, o que mostra que algumas pessoas não têm essa característica, mas como o passar do tempo podem acabar desenvolvendo.

Segundo **Maximiano (2000)** o líder é a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas, e para conseguir isso eles precisam ter algumas características como: ser honesto, confiável, comprometido, bom ouvinte, tratar as pessoas com respeito, incentivá-las, ter atitudes positivas, e através dessas características ele conseguirá influenciar as outras pessoas.

Além de influenciar o líder também é tido como um facilitador, como mostra **Bitencourt (2004)** que define a liderança como:

Relações sociais de influencia e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados.

4.8 GERÊNCIA

A gerência está relacionada ao cargo, é uma autoridade formal na organização, onde o gerente pode obter os objetivos esperados não só pela influencia, como ocorre na liderança, como também pelo poder que o cargo oferece.

Robbins (2002) define o gerente como um indivíduo numa organização provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de pelo menos um subordinado.

A função da gerência é de planejar, definindo os objetivos da organização e formulando maneiras para atingi-los; organizar, no que se refere ao desenvolvimento de papéis específicos através de descrições de cargos especificados e inter-relacionados; contratar, verificar a necessidade de novas contratações e o perfil necessário para o cargo; dirigir, tendo também o papel de motivação e comunicação; controlar, verificando se os objetivos estão sendo atingidos; e por fim coordenar, fazendo com que as pessoas trabalhem em equipe, tendo uma colaboração entre as partes.

4.9 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com **Bueno (1999)** o comprometimento é uma responsabilização, um compromisso, ou seja, é o ato de assumir responsabilidades e cumprir essas obrigações.

O comprometimento organizacional é considerado como um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional, pois a partir do momento que os funcionários assumem um compromisso e cumprem com suas obrigações as organizações conseguem obter os resultados esperados.

Segundo **Fonseca**, o comprometimento organizacional assume um sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Alguns autores dividem o comprometimento organizacional em três tipos: o afetivo, nesse o empregado cria um vínculo afetivo em relação à organização, identificando-se e envolvendo-se com a mesma, e assim permanecendo lá porque quer; o instrumental, baseado nas expectativas de trocas, perdas e ganhos, onde o empregado permanece porque precisa; e o normativo, no qual o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do funcionário em permanecer na empresa.

5.2 UNIVERSO

A população para esta pesquisa foram todos os funcionários do setor de produtos do Cell Center do Riochulo, que começaram a trabalhar antes da entrada da nova geração. Segundo Rosach (1999, p.138) população é "um grupo de pessoas ou entidades que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo". No caso desta pesquisa, foram parte desse universo 29 operadores de telemarketing e 10 líderes.

5.3 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação de dois questionários, para os operadores de telemarketing e outro para os líderes, nestes haviam questões abertas, com respostas livres, fechadas, que são estruturadas, onde quem está respondendo faz as respostas. Segundo Rosach (1999, p.142) "o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa".

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A natureza do tratamento dos dados foi quantitativa e qualitativa, de acordo com Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de procedimentos estatísticos de análise de dados, enquanto o método qualitativo caracteriza-se pelo emprego de técnicas de interpretação e análise de dados, visando a compreender o significado dos dados por meio de técnicas interpretativas. Já o método qualitativo, pode descrever a

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

Os dados coletados foram analisados através de uma pesquisa descritiva. De acordo com **Vergara (2000, p. 47)** esse tipo de pesquisa “expõe características de determinado fenômeno. Podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

5.2 UNIVERSO

A população alvo dessa pesquisa, foram todos os funcionários do setor de produtos do Call Center da Riachuelo, que começaram a trabalhar antes da entrada da nova gerencia. Segundo **Roesch (1999, p.138)** população é “um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. No caso dessa pesquisa, fizeram parte desse universo 29 operadores de telemarketing e 10 líderes.

5.3 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação de dois questionários, para os operadores de telemarkeing e outro para os líderes, nestes haviam questões abertas, com respostas livres; fechadas, que são estruturadas, onde quem está respondendo faz escolhas. Segundo **Roesch (1999, p.142)** “o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A natureza do tratamento dos dados foi quantitativa e qualitativa, de acordo com **Richardson (1999)**, o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, já o método qualitativo, pode descrever a

complexidade de determinado problema, pois analisa questões abertas. O programa Excel foi utilizado para tornar a tabulação quantitativa mais rápida e confiável.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, a análise dos dados coletados para dar resposta às questões de pesquisa foi realizada. Foram elaborados dois tipos de questionários: um para os operadores de telemarketing, onde foram elaboradas questões para verificar a sua motivação, a opinião em relação aos líderes e a importância da chegada de uma nova geração, e um outro questionário para os líderes (cargo), no qual os mesmos expressam sua opinião em relação aos gerentes, falando também dos operadores.

A pesquisa foi realizada em junho de 2006, no setor de produtos de call center do Riachuelo localizada no Shopping Midway Mall em Natal/RN, todos os funcionários do setor de produtos que começaram a trabalhar antes da chegada de nova geração responderam o questionário. Faziam parte do universo os 29 operadores de telemarketing e 10 líderes.

3.1.1 Caracterização dos operadores de telemarketing

A equipe de operadores é formada por jovens que têm entre 18 e 29 anos, como pode ser visto na Tabela 1: 83% deles têm entre 18 e 24 anos. Por se tratar de uma equipe formada por mulheres jovens, tem uma significativa maioria de solteiras (85%, ver tabela 1).

Tabela 1
Síntese do Perfil dos Operadores

Variável	% Principal
Faixa etária dos operadores	83% entre 18 e 24 anos
Estado civil	85% solteiras (ou)
Sexo dos operadores	79% feminino

6 RESULTADO DA PESQUISA

6.1 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será descrita a análise dos dados coletados para dar resposta às questões de pesquisa formuladas. Foram elaborados dois tipos de questionários: um para os operadores de telemarketing, onde foram elaboradas questões para verificar a sua motivação, a opinião em relação aos líderes e o impacto da chegada de uma nova gerencia; e um outro questionário para os líderes (cargo), no qual os mesmos expõem sua opinião em relação aos gerentes, falando também dos operadores.

A pesquisa foi realizada em junho de 2006, no setor de produtos do call center da Riachuelo localizada no Shopping Midway Mall em Natal/RN, todos os funcionários do setor de produtos que começaram a trabalhar antes da entrada da nova gerencia responderam o questionário. Fizeram parte do universo os 29 operadores de telemarketing e 10 líderes.

6.1.1 Caracterização dos operadores de telemarketing

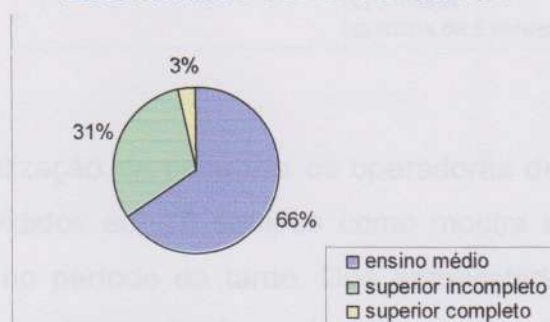
A equipe de operadores é formada por jovens que têm entre 18 e 29 anos, como pode ser visto na tabela 1; 83% deles têm entre 18 e 24 anos. Por se tratar de uma equipe formada por mulheres jovens, tem uma significativa maioria de solteiros (86%), ver tabela 1.

Tabela 1
Síntese do Perfil dos Operadores

Variável	% Principal
Faixa etária dos operadores	83% entre 18 e 24 anos
Estado civil	86% solteiros (as)
Sexo dos operadores	79% feminino

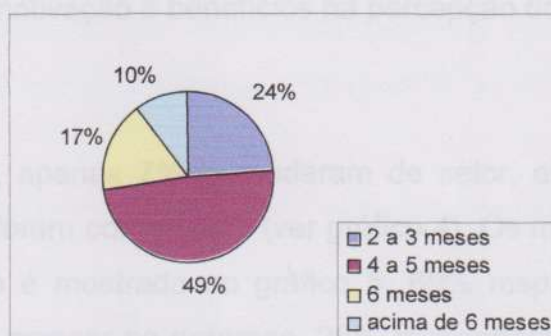
Quanto a escolaridade dos respondentes, 66% dos funcionários têm apenas o ensino médio, que é um pré-requisito básico para a função, 31% estão cursando uma graduação e apenas 3% tem superior completo, demonstrando assim, que a equipe de trabalho dos operadores de telemarketing é formada por profissionais de relativa qualificação (verificar no gráfico 1).

Gráfico 1
Escolaridade dos entrevistados



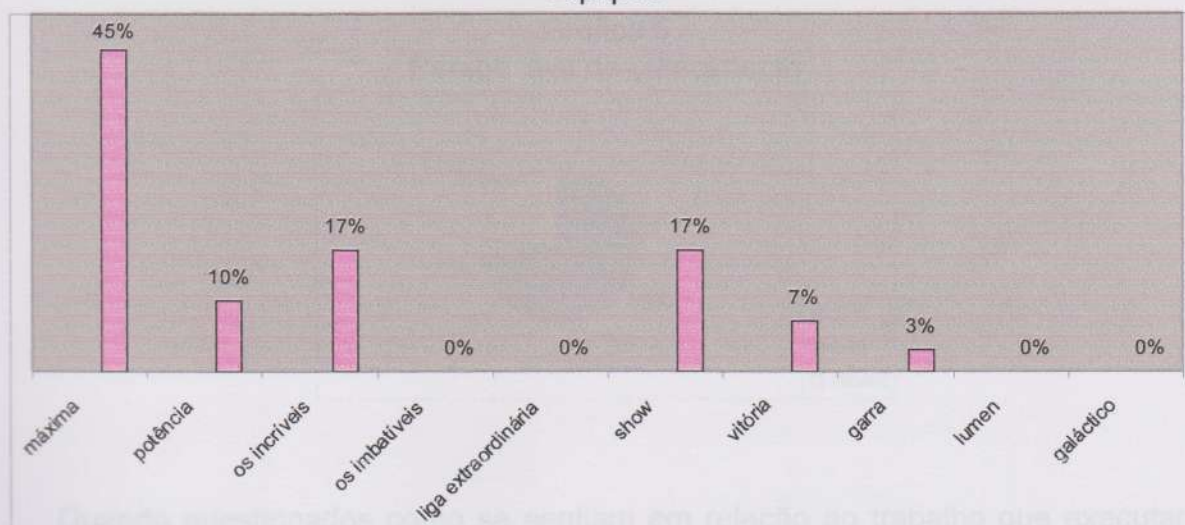
Em relação ao tempo em que trabalham na empresa, como mostra o gráfico 2, apenas 10% estão a mais de 6 meses, ou seja, estão praticamente desde o começo, pois o Call Center da Riachuelo passou a ter sede em Natal a 8 meses (da aplicação do questionário), 17% estão a 6 meses, 24% estão entre 2 e 3 meses, entraram praticamente com a nova gerencia, o que implica dizer que não sentiram tanto o impacto da mudança, pois ainda estavam em período de adaptação, e por fim, a maioria de 49% que estão de 4 a 5 meses. Esse resultado mostra como há uma grande rotatividade, que está havendo algum problema, para que os operadores passem tão pouco tempo na empresa, podendo ser uma falha tanto na seleção, onde os funcionários são demitidos em pouco tempo, como na motivação, levando alguns colaboradores a pedir a demissão.

Gráfico 2
Tempo na empresa



No período da realização da pesquisa os operadores de telemarketing do setor de produtos eram divididos em 10 equipes como mostra o gráfico 3, sendo 5 no turno da manhã e 5 no período da tarde. Dos entrevistados, 45% são da equipe Máxima, que era uma equipe recém formada quando a gerência chegou, 17% eram da equipe Os Incríveis, que foi formada desde o começo da operação, mas que alguns dos operadores que trabalhavam nessa equipe já saíram da empresa, também com 17% a equipe Show, que foi uma das primeiras equipes formadas, em seguida está a equipe Potência com 10%, com 7% dos operadores está a equipe Vitória e com apenas 3% a equipe Garra. As demais equipes, Os Imbatíveis, Liga Extraordinária, Lúmen e Galácticos não tiveram nenhum entrevistado, pois são equipes novas, formadas depois da chegada da nova gerência.

Gráfico 3
Equipes



6.1.1.1 Perspectivas, motivação e benefícios na percepção dos operadores de Telemarketing

Dos entrevistados, apenas 7% já mudaram de setor, enquanto 93% estão no mesmo setor em que foram contratados (ver gráfico 4). Os mesmos têm perspectiva de crescimento, como é mostrado no gráfico 5, 69% responderam que sim, que acreditam que podem crescer na empresa, 28% responderam que talvez e apenas 3% disseram que não têm perspectiva de crescimento. Como a seleção para cargos superiores é feita entre os próprios operadores, eles acreditam que com um bom desempenho e compromisso eles conseguirão uma promoção, mas para isso é importante que estejam pelo menos cursando uma graduação, que é um pré-requisito básico para o processo de ascensão profissional.

Gráfico 4
Operadores que já mudaram de setor

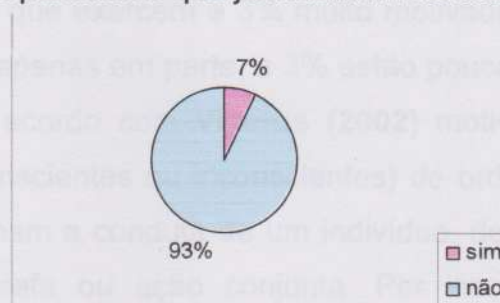
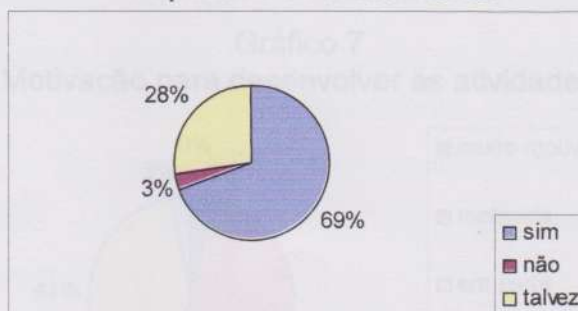


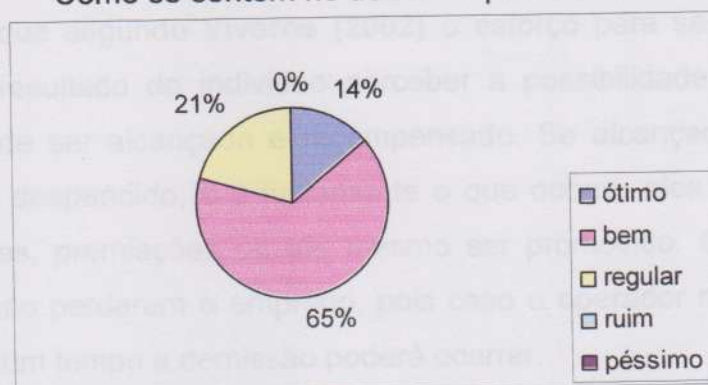
Gráfico 5
Perspectiva de crescimento



Quando questionados como se sentiam em relação ao trabalho que executam, pode-se perceber que apesar de uma maioria (65%) se sentir bem em relação ao

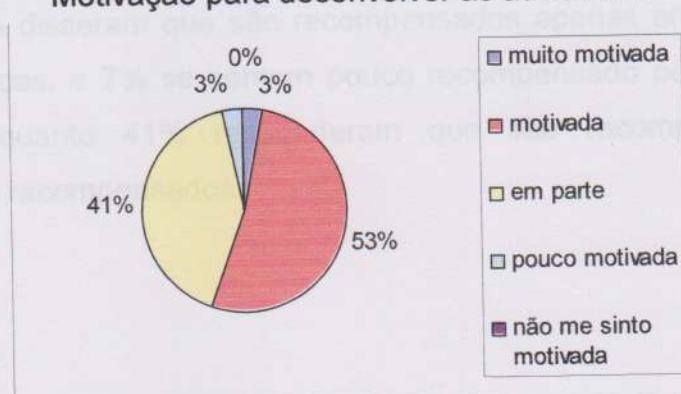
trabalho que executam e 14% se sentir ótimo, um número considerável (21%) sentem-se regular no trabalho em que estão executando, como pode ser visto no gráfico 6. Esse resultado pode ter ocasionado pelo fato de alguns operadores não estarem totalmente motivados, como pode ser verificado no gráfico 7.

Gráfico 6
Como se sentem no trabalho que executam



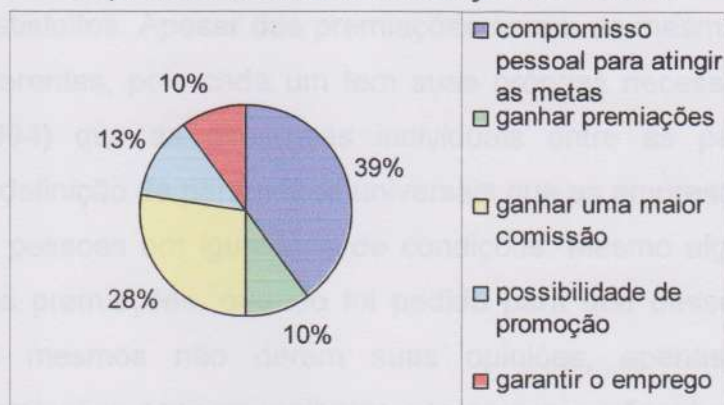
Percebe-se também que precisam ser feitas novas ações para motivar os funcionários, que apesar de 53% dos operadores estarem motivados para desenvolver a atividade que exercem e 3% muito motivados, um grande percentual (41%) estão motivados apenas em parte, e 3% estão pouco motivados, podendo ser visto no gráfico 7. De acordo com **Viveros (2002)** motivação é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. Por isso há uma diferença nos resultados, pois as ações que estão sendo feitas para incentivá-los está atendendo as necessidades de alguns, em quanto de outros não.

Gráfico 7
Motivação para desenvolver as atividades



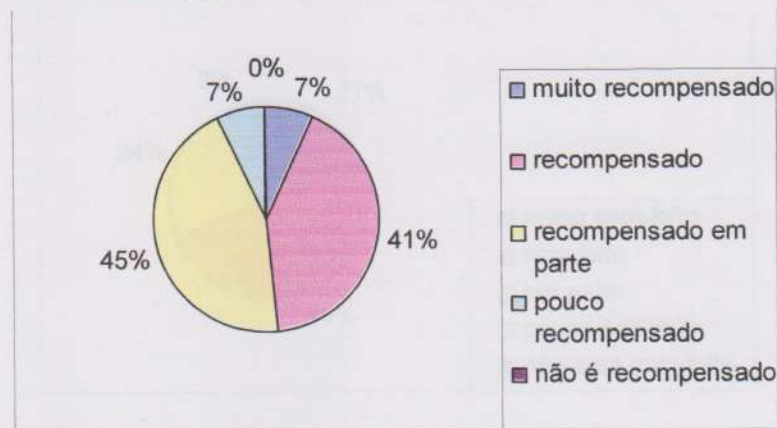
Em relação ao que leva os operadores a fazerem um maior esforço na hora de vender, foi verificado que 39% (ver gráfico 8) se esforçam por um compromisso pessoal em atingir as metas, 28% para ganhar uma maior comissão, 13% acreditam que com um maior número de vendas terão uma maior possibilidade de promoção e 10% para ganhar premiações, essas três últimas opções estão relacionadas a teoria da expectativa, que segundo **Viveros (2002)** o esforço para se alcançar um alto desempenho é resultado do indivíduo perceber a possibilidade de que seu alto desempenho pode ser alcançado e recompensado. Se alcançado, a recompensa valerá o esforço despendido, e é justamente o que ocorre, eles se esforçam para ganhar comissões, premiações ou até mesmo ser promovido. Os outros 10% se esforçam para não perderem o emprego, pois caso o operador não consiga atingir as metas por algum tempo a demissão poderá ocorrer.

Gráfico 8
O que leva a um maior esforço nas vendas



Também foi percebido que os funcionários não estão sendo totalmente recompensados pelos seus esforços, pois segundo os mesmos, como pode ser visto no gráfico 9, 45% disseram que são recompensados apenas em parte pelos seus esforços nas vendas, e 7% se sentem pouco recompensado pelo esforço que faz nas vendas, enquanto 41% responderam que são recompensados, 7% se consideram muito recompensados.

Gráfico 9
Se sentem recompensados pelo esforço



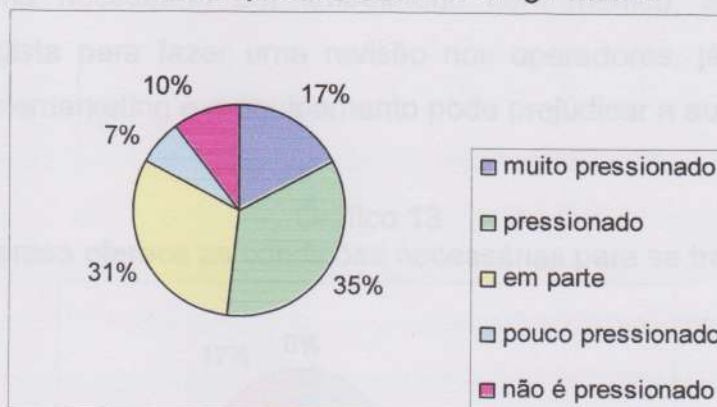
Como mostra o gráfico 10, 49% dos operadores estão satisfeitos com as premiações que são oferecidas como recompensa pelo esforço das vendas, mas é preciso que sejam elaboradas novas premiações, pois um número considerável de 24% dos funcionários estão satisfeitos apenas em parte com as premiações que são oferecidas, enquanto que 21% estão muito satisfeitos, e 3% estão pouco e outros 3% não estão satisfeitos. Apesar das premiações serem as mesmas para todos, as opiniões são diferentes, pois cada um tem suas próprias necessidades, como diz **Chiavenato (1994)** que as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Mesmo alguns não estando satisfeito com as premiações, quando foi pedido para que dessem sugestões de premiações, os mesmos não deram suas opiniões, apenas sugeriram que oferecessem premiações para os melhores por equipe e não só no geral, além de fazerem sorteios com os que conseguem bater as metas, pois consideram que os melhores já são recompensados.

Gráfico 10
Satisfação em relação às premiações



Quando os colaboradores foram questionados se se sentiam pressionados para o atingimento das metas, foi percebido que há uma pressão, como mostra o gráfico 11, 35% responderam que são pressionados, 31% disseram que são pressionados em parte, 17% são muito pressionados, 10% não se consideram pressionados e 7% sentem-se pouco pressionados. Por se tratar de um setor de vendas, a pressão é relativamente significativa, pois há uma grande importância no atingimento das metas.

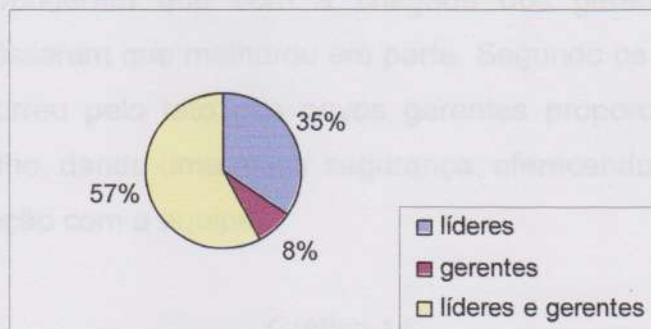
Gráfico 11
Se sentem pressionados a atingir metas



Como pode ser visto no gráfico 12, 59% dos operadores consideram que a pressão vem por parte tanto dos gerentes quanto dos líderes, 35% consideram que a pressão vem por parte apenas dos líderes e 8% sentem-se pressionados apenas pelos gerentes. Devido ao fato dos líderes terem um contato mais próximo com os operadores, e serem responsáveis pelo atingimento das metas de sua equipe, esse

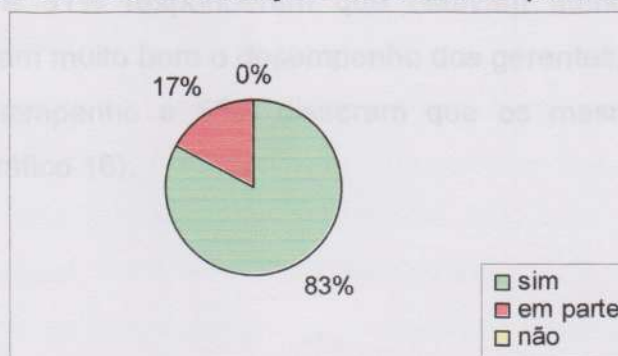
pode ser o motivo que leva os operadores a se sentirem mais pressionados por seus líderes do que pelos gerentes.

Gráfico 12
Quem mais pressiona os operadores



Foi verificado que a empresa oferece as condições necessárias para um bom desenvolvimento do trabalho, 83% disseram que a empresa oferece as condições necessárias para se trabalhar e 17% consideram que em parte (ver gráfico 13). Ninguém deu nenhuma sugestão para uma melhoria nas condições de trabalho, apenas foi observado que por se tratar de uma empresa com um grande número de funcionários, seria necessário um ambulatório com médico, tendo sempre um otorrinolaringologista para fazer uma revisão nos operadores, já que se trata de operadores de telemarketing e o equipamento pode prejudicar a audição.

Gráfico 13
A empresa oferece as condições necessárias para se trabalhar

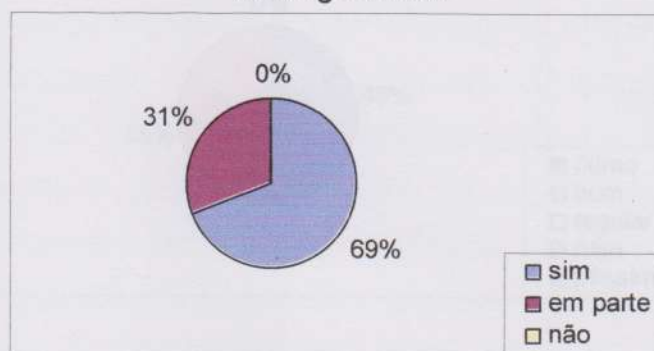


6.1.1.2 Opinião em relação aos novos gerentes

Com a vinda de uma nova gerencia ocorreu uma melhoria no desempenho das atividades do grupo, como pode ser visto no gráfico 14, em que 69% dos entrevistados responderam que com a chegada dos gerentes o desempenho melhorou e 31% disseram que melhorou em parte. Segundo os próprios operadores essa melhoria ocorreu pelo fato dos novos gerentes proporcionarem um melhor ambiente de trabalho, dando uma maior segurança, oferecendo mais oportunidades e uma maior interação com a equipe.

Gráfico 14

Ocorreram melhorias no desempenho das atividades do grupo com a vinda de uma nova gerencia



Os novos gerentes estão atendendo as expectativas dos operadores, como mostra o gráfico 15, onde 69% disseram que sim os gerentes estavam atendendo suas expectativas e 31% responderam que estavam atendendo em parte. Os mesmos consideraram muito bom o desempenho dos gerentes, 45% opinaram como sendo ótimo o desempenho e 55% disseram que os mesmos tinham um bom desempenho (ver gráfico 16).

Gráfico 15
Os novos gerentes estão atendendo as expectativas dos operadores

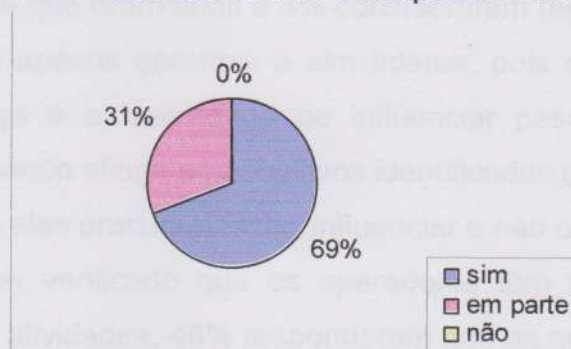
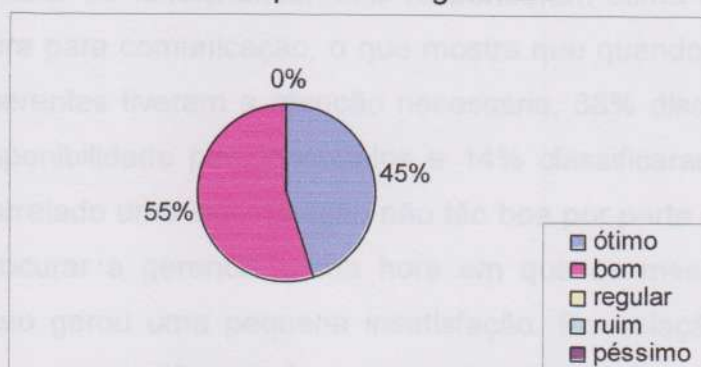


Gráfico 16
Desempenho dos gerentes



Os novos gerentes foram muito bem classificados pelos funcionários antigos, principalmente no que diz respeito ao repasse de informações da empresa, o que deixa os funcionários sempre por dentro do que está acontecendo ao seu redor, elevando o nível de comprometimento com o trabalho, levando ainda a uma maior preocupação com o cumprimento das responsabilidades e abrigações; apesar dos funcionários terem dito que eram pressionados para o cumprimento das metas, estão satisfeitos com a postura dos novos gerentes quanto a influencia para o cumprimento dos objetivos, o que mostra que os mesmos conseguem os resultados esperados não só pela pressão e sim por uma influencia e seu carisma. Essa classificação satisfatória pode ser vista no gráfico 17, onde mostra que 62% consideram os novos gerentes ótimos no repasse de informações, enquanto 35% consideraram bom e apenas 3% responderam regular.

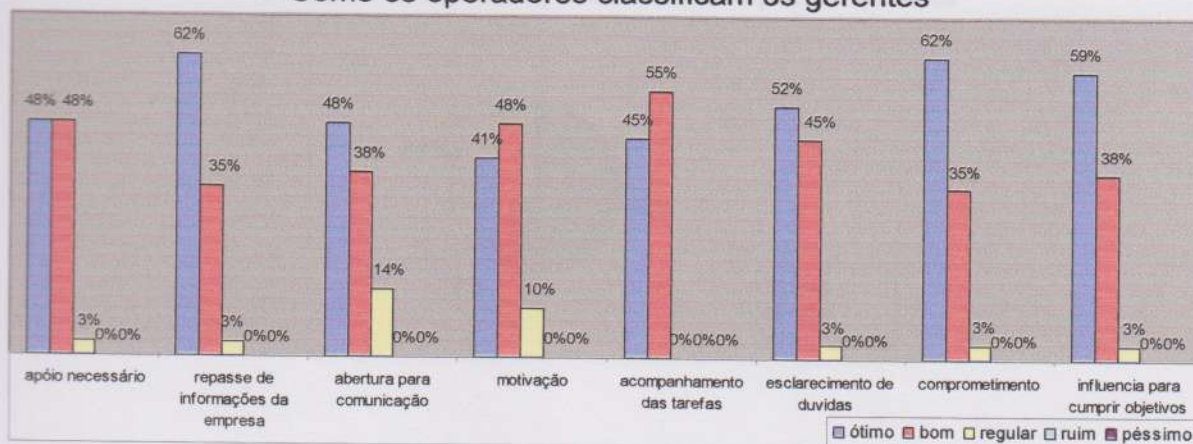
Na questão do comprometimento com os resultados pôde-se verificar que a nova gerencia é muito comprometida, pois 62% classificaram como ótimo o comprometimento, 35% como bom e 3% regular.

Quanto a influencia para o cumprimento de objetivos, 59% disseram que eles são ótimos nisso, 38% que eram bons e 3% consideraram regular, o que mostra que os mesmos não são apenas gerentes e sim líderes, pois de acordo com **Hunter (2004, p.25)** liderança é a "habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum", e é isso que eles procuram fazer, influenciar e não obrigar.

Também pode ser verificado que os operadores têm o apoio necessário no desenvolvimento das atividades, 48% responderam que os gerentes eram ótimos no apoio necessário, outros 48% consideraram bom e 3% como regular. No que diz respeito à abertura para a comunicação, pode-se perceber que os gerentes estão disponíveis a escutar os funcionários, 48% responderam como os gerentes sendo ótimos na abertura para comunicação, o que mostra que quando esses operadores procuraram os gerentes tiveram a atenção necessária, 38% disseram como sendo satisfatório a disponibilidade para escutá-los e 14% classificaram como regular, o que pode ter acarretado uma classificação não tão boa por parte de alguns, é o fato de terem ido procurar a gerencia numa hora em que os mesmos não estavam disponíveis, e isso gerou uma pequena insatisfação. Em relação à motivação, já pode ser visto em uma questão anterior que os mesmos estão motivados, mas agora podemos perceber que os gerentes são um fator importante para essa motivação, como mostra os resultados em que 48% disseram que os gerentes são bons em motivá-los, 41% consideraram que eles são ótimos e 10% como sendo regular.

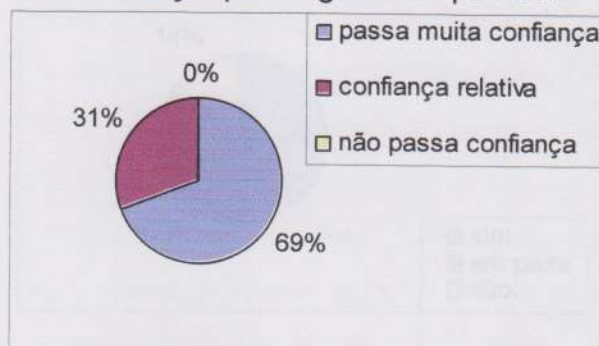
Quando questionados de como eles avaliavam o acompanhamento das tarefas por parte dos gerentes, 55% avaliaram como bom e 45% que eles eram ótimos no acompanhamento das tarefas, esse bom resultado ocorreu, pois com a chegada dos mesmos foi implantada uma nova ferramenta que não existia na gestão anterior, que foi a monitoria, agora algumas ligações são acompanhadas e assim tem como saber como os operadores estão se saindo nas ligações. A respeito do esclarecimento de dúvidas, uma maioria de 52% disseram que eles eram ótimos nesse aspecto, 45% classificaram como bons e apenas 3% como regular, o que mostra que os gerentes estão bem preparados e disponíveis a ajudar os seus funcionários.

Gráfico 17
Como os operadores classificam os gerentes



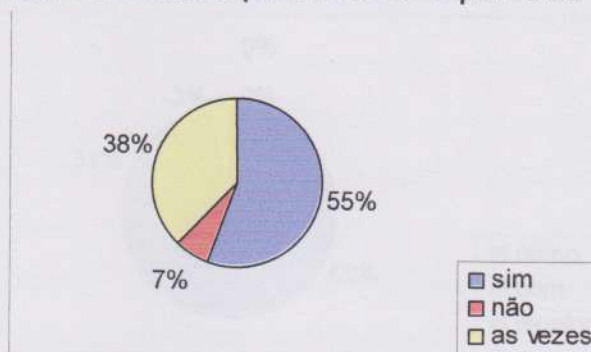
Como foi visto anteriormente, os gerentes são muito bem classificados pelos operadores, o que deixa os mesmos mais seguros e confiantes, como pode ser visto no gráfico 18, onde 69% disseram que os gerentes passam muita confiança e 31% responderam que passa uma confiança relativa.

Gráfico 18
Confiança que os gerentes passam



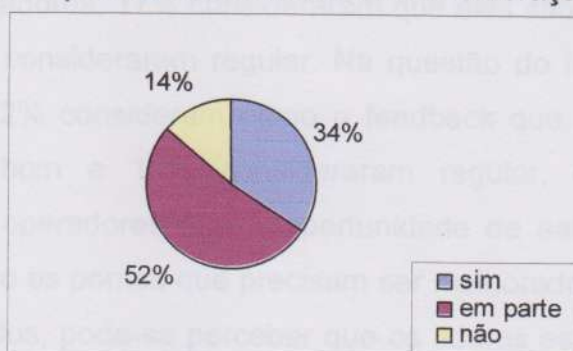
Essa confiança que é passada acaba deixando alguns funcionários mais a vontade para mostrar o seu ponto de vista, como mostra o gráfico 19, onde 55% se sentem a vontade para mostrar o seu ponto de vista, mas um grande percentual (38%) dos entrevistados, nem sempre se sentem a vontade para mostrar a sua opinião, o que vai depender da ocasião e 7% nunca se sentem a vontade. Esse resultado pode ter sido ocasionado devido ao fato de suas opiniões, na maioria das vezes, não serem levadas totalmente em consideração, como será mostrado no gráfico 20.

Gráfico 19
Se sente a vontade para mostrar o ponto de vista



Apesar de uma maioria se sentir a vontade para mostrar as opiniões, 52% acreditam que suas opiniões nem sempre são levados em consideração, enquanto 34% dizem que os gerentes aceitam suas sugestões e 14% acreditam que não adianta dar opiniões, pois elas não serão aproveitadas (ver gráfico 20).

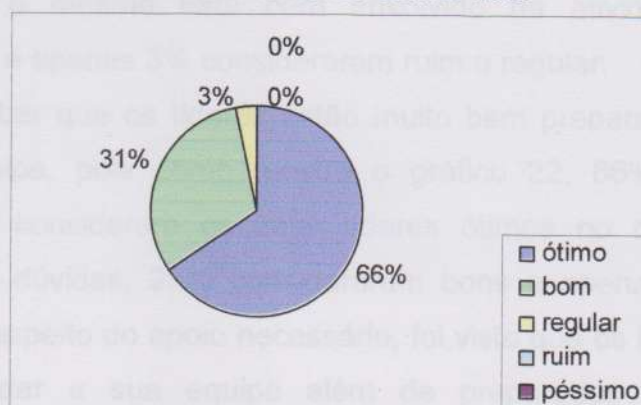
Gráfico 20
As opiniões são levadas em consideração



6.1.1.3 Opinião em relação ao líder

Quando questionados a respeito do relacionamento com os líderes foi visto que eles se dão super bem, como mostra o gráfico 21, 66% disseram que tem um ótimo relacionamento com seu líder, 31% que tem um bom relacionamento e apenas 3% não tem um relacionamento tão bom com seu líder e responderam que como regular.

Gráfico 21
Relacionamento com o líder



Assim como os gerentes, os líderes também foram muito bem classificados e até um pouco mais, principalmente no que diz respeito à abertura para comunicação, ao feedback que é oferecido e ao comprometimento. Como mostra o gráfico 22, uma grande maioria de 72% consideram como ótimos na abertura para comunicação, o que mostra que os líderes são bem acessíveis e estão sempre a disposição para ouvir os seus colaboradores, 17% consideraram que eles são bons na abertura para comunicação e 10% consideraram regular. Na questão do feedback os resultados foram os mesmos, 72% consideram ótimo o feedback que é oferecido pelo líder, 17% consideraram bom e 10% consideraram regular, o feedback acontece semanalmente e os operadores tem a oportunidade de saber como anda o seu desempenho, sabendo os pontos que precisam ser melhorados e como melhorá-los, pelos resultados obtidos, pode-se perceber que os líderes estão fazendo isso muito bem.

A questão do acompanhamento das tarefas está bem relacionada ao feedback, pois essa resposta a respeito do desempenho está baseada de acordo com o que foi visto no decorrer do tempo, e esse acompanhamento é feito através de uma monitoria, onde os líderes podem observar os pontos positivos e negativos do operador, além de um contato diário que existe, podendo ser observado a postura como profissional. Dos operadores, 59% consideraram que os líderes são ótimos no acompanhamento que é realizado, 34% os consideram bom e 7% consideram regular, apesar de terem sido muito bem avaliados na questão do acompanhamento, não foram tão bem como no feedback, o que mostra que tem alguns pontos que devem ser melhorados no que diz respeito ao acompanhamento.

Quanto ao comprometimento, 69% considerou o seu líder muito comprometido, o que mostra que o mesmo está bem envolvido na atividade exercida, 24% consideraram bom e apenas 3% consideraram ruim e regular.

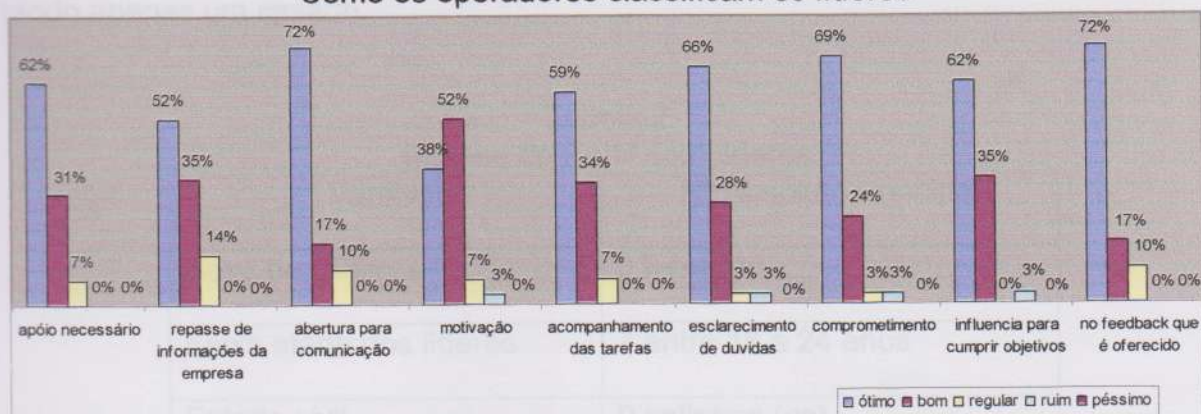
Pode-se perceber que os líderes estão muito bem preparados e disponíveis a ajudar a sua equipe, pois como mostra o gráfico 22, 66% dos entrevistados responderam que consideram os seus líderes ótimos no que diz respeito ao esclarecimento de dúvidas, 28% consideraram bons e apenas 3% consideraram regular e ruim. A respeito do apoio necessário, foi visto que os líderes estão sempre disponíveis a ajudar a sua equipe além de preparados como foi mostrado anteriormente, pois 62% os consideraram ótimos em relação ao apoio oferecido, 31% disseram que eles são bons e 7% consideraram eles regular na hora de apoiá-los.

Quanto a questão da influencia para o cumprimento de objetivos, podemos perceber que o cargo de líder é ocupado por verdadeiros líderes, como mostram os resultados, 62% funcionários disseram que seu líder é ótimo na hora de influenciar no alcance de objetivo, 35% disseram que eles são bons e apenas 3% os consideram ruim, o que mostra que para o alcance dos resultados esperados não é preciso usar do poder oferecido pelo cargo.

No que diz respeito ao repasse de informações da empresa, apesar de terem sido bem classificados, podemos observar que esse repasse ocorre mais por parte dos gerentes do que pelos próprios líderes que são quem tem o contato direto com os operadores, como mostram os resultados, 52% os consideram ótimos no repasse de informações da empresa, 35% consideram bons, enquanto 14% consideram regular.

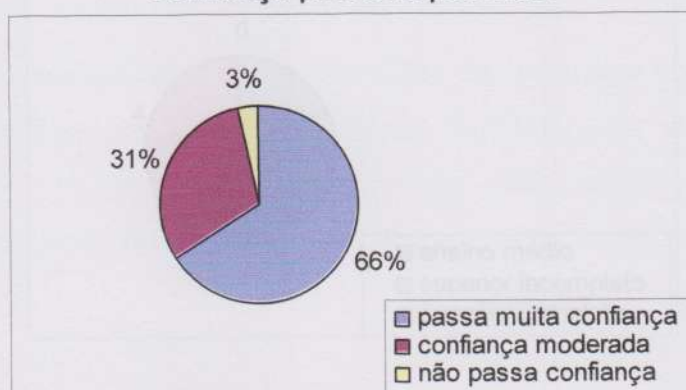
A respeito da motivação, foi visto que realmente ocorre uma deficiência nessa parte, assim como nos gerentes foi o resultado menos favorável, apesar de estar bom, não está tão bem quanto os outros, por isso é um ponto que deve ser revisto pelos gestores, pois realmente está havendo uma falha, como mostram os resultados, 52% consideram os líderes bons na questão da motivação, 38% consideram ótimos, enquanto 7% consideram regular e 3% ruim.

Gráfico 22
Como os operadores classificam os líderes



Os operadores se sentem super a vontade e confiantes em relação aos seus líderes, o que melhora o desempenho das atividades, pois os operadores sabem que têm a quem recorrer e sentem a vontade para mostrar o seu ponto de vista, pois como mostra o gráfico 23, 66% dos operadores confiam muito em seu líder, 31% confiam no líder, enquanto apenas 3% responderam que seu líder não passa confiança.

Gráfico 23
Confiança passada pelo líder



6.1.2 Caracterização dos líderes

O cargo de líder, assim como o de operador, é ocupado por uma maioria de mulheres, como pode ser observado na tabela 2, onde 8 líderes são do sexo feminino e apenas 2 do sexo masculino. Esses líderes também são bem jovens, 7

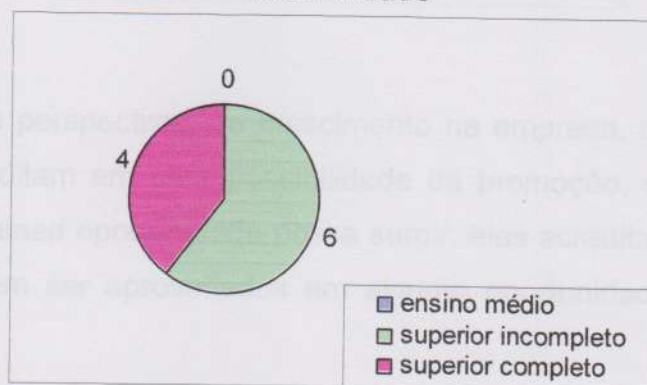
têm entre 18 e 24 anos e 3 entre 25 e 29. Por serem tão jovens, a maioria é solteiro, tendo apenas um casado.

Tabela 2
Síntese do Perfil dos Líderes

Variável	Nº Absoluto Principal
Sexo dos líderes	8 feminino
Faixa etária dos líderes	7 entre 18 e 24 anos
Estado civil	9 solteiros (as)

Em relação à escolaridade, 4 possuem nível superior completo, enquanto 6 ainda estão cursando, pois para ocupar o cargo, um pré-requisito básico é que tenha uma graduação, ou pelo menos esteja cursando.

Gráfico 24
Escolaridade



Como pode ser visto no gráfico 25 e 26, todos os líderes estão a mais de 6 meses na empresa, ou seja, foram uns dos primeiros funcionários, e dos 10 líderes existentes no momento, 3 já começaram no cargo, foram os primeiros líderes do setor de produtos, e os outros 7 foram promovidos, pois a seleção que é feita para o cargo é interna.

Gráfico 25
Tempo na empresa

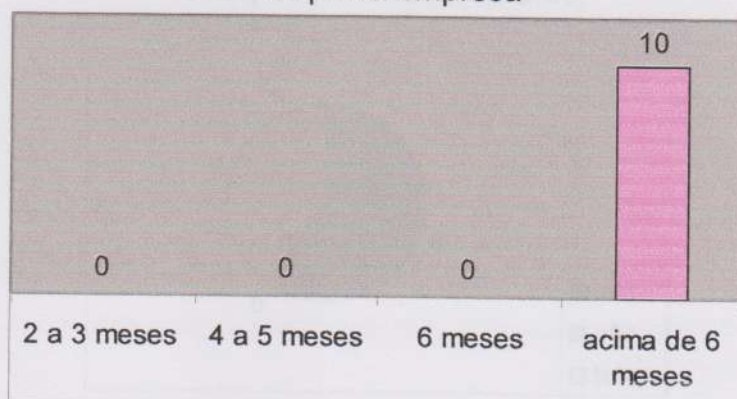
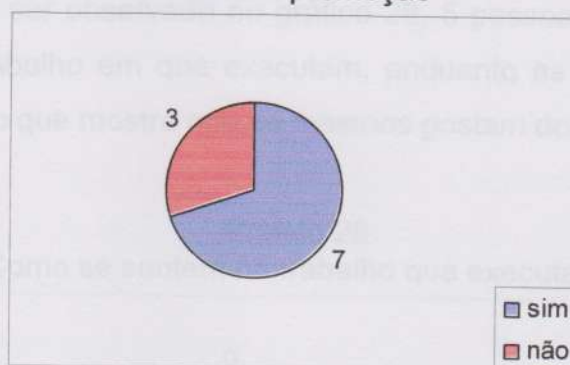
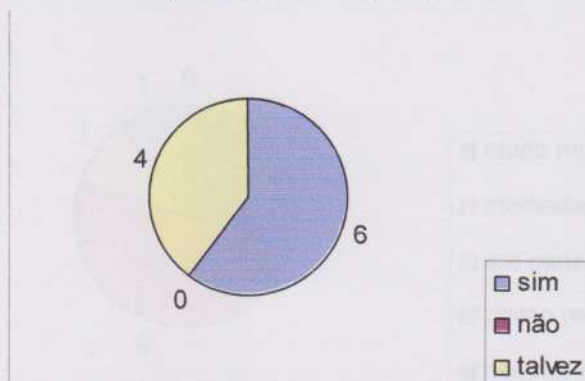


Gráfico 26
Tiveram promoção



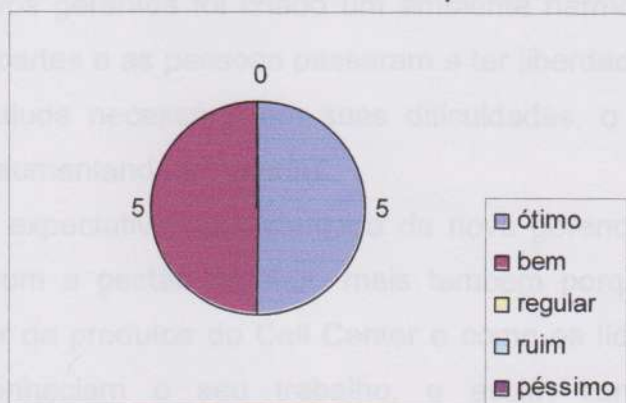
Os líderes têm perspectivas de crescimento na empresa, como é mostrado no gráfico 33, 6 acreditam em uma possibilidade de promoção, enquanto 4 pessoas acham que talvez essa oportunidade possa surgir, eles acreditam que com um bom desempenho podem ser aproveitados em alguma oportunidade que apareça (ver gráfico 27).

Gráfico 27
Perspectiva de crescimento



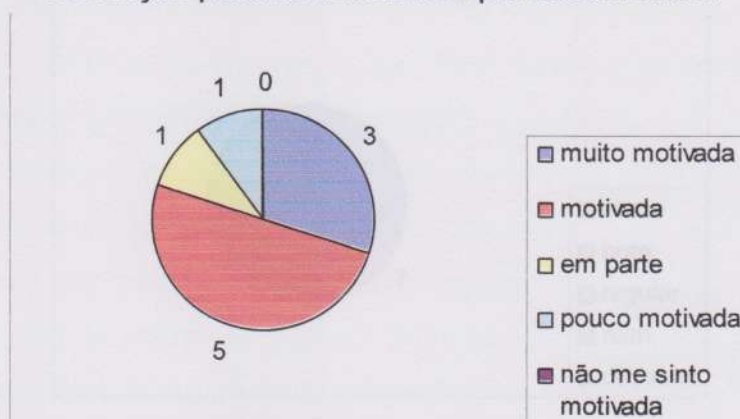
Podemos perceber que os líderes estão satisfeitos e motivados no trabalho que realizam, como pode ser observado no gráfico 28, 5 pessoas responderam que se sentem ótimas no trabalho em que executam, enquanto as outras 5 responderam que se sentem bem, o que mostra que os mesmos gostam do que fazem.

Gráfico 28
Como se sentem no trabalho que executam



Quanto a motivação, 5 líderes se consideram motivados, 3 muito motivados, enquanto 1 está motivado em parte e pouco motivado. Como motivação surge de dentro para fora, e cada pessoa tem as suas necessidades, por esse fator é que pode estar havendo uma divergência de opiniões quanto a motivação, pois o que é feito para motivá-los, está atendendo a necessidade de alguns líderes, enquanto de outros não.

Gráfico 29
Motivação para as atividades que desenvolvem

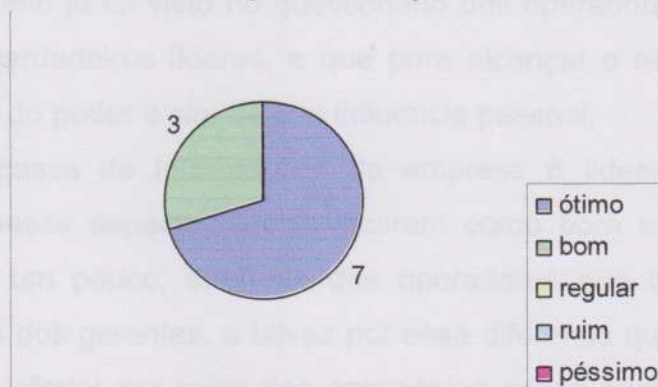


6.1.2.1 Opinião dos líderes em relação aos novos gerentes

Quando questionados se a vinda de uma nova gerencia melhorou de alguma forma o desempenho das atividades do grupo, a resposta foi unânime, todos consideraram que sim, e de acordo com os líderes, essa melhoria ocorreu, pois com a chegada dos novos gerentes foi criado um ambiente harmonioso, onde há uma confiança entre as partes e as pessoas passaram a ter liberdade para mostrar o seu trabalho, tendo a ajuda necessária em suas dificuldades, o que as tornou mais motivadas e assim aumentando as vendas.

Foi criada uma expectativa para chegada da nova gerencia, não só por haver uma insatisfação com a gestão anterior, mais também porque foram eles quem implantaram o setor de produtos do Call Center e como os líderes entraram nessa fase, todos já conheciam o seu trabalho, e assim como na melhoria do desenvolvimento das atividades, a opinião também foi unânime, todos concordaram que os gerentes estão atendendo as expectativas que foram criadas. Quanto ao desempenho, como mostra o gráfico 30, 7 consideram como sendo ótimo o desempenho, e os outros 3 consideram bom, que ainda poderia ser melhor.

Gráfico 30
Desempenho dos gerentes



Ninguém melhor do que os líderes para avaliar os gerentes, até porque os mesmos são quem têm um contato mais direto, sendo o ponto de ligação entre a gerencia e os operadores de telemarketing. Podemos observar que como já era de se esperar pelas questões anteriores, os gerentes foram muito bem classificados, como pode ser visto no gráfico 31, que de acordo com os líderes a principal qualidade dos gerentes é o comprometimento, todos consideram que eles são ótimos nesse aspecto. Outro ponto que também foi muito bem avaliado foi na questão da abertura para comunicação, 9 pessoas responderam que eles são ótimos nesse ponto enquanto apenas 1 considerou que eles são bons, o que mostra que os mesmos estão disponíveis a escutar o que os funcionários tem a dizer, e que quando os líderes os procuraram tiveram essa abertura.

A questão da motivação, que não foi tão bem apontada pelos operadores, foi uma das melhores de acordo com os líderes, o que pode estar ocorrendo devido a uma melhoria nas atividades dos líderes e não tanto na função dos operadores, como mostra o gráfico 31, 8 pessoas responderam que os gerentes são ótimos em motivá-los, enquanto apenas 2 disseram que eles são bons. Quanto ao esclarecimento de dúvidas, os resultados foram os mesmos da motivação, 8 disseram que eles são ótimos e 2 que eles são bons, o que mostra que os mesmos estão preparados, conhecem os processos e sabem tirar as dúvidas que surgem no desenvolvimento das atividades.

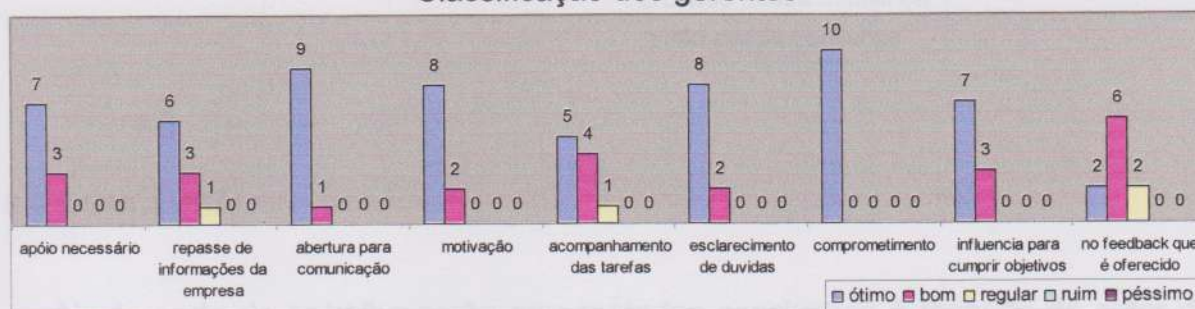
Em relação ao apoio necessário, 7 líderes consideram que os gerentes são ótimos nesse aspecto, enquanto 3 que eles são bons, esse questão mostra que os líderes tem um suporte, alguém para apoiá-los e ajudar no que é necessário. Na questão da influência para cumprir objetivos as respostas foram iguais, 7

responderam que eles são ótimos em influenciá-los e 3 disseram que são bons, o que mostra que como já foi visto no questionário dos operadores de telemarketing, os gerentes são verdadeiros líderes, e que para alcançar o resultados esperados não é preciso usar do poder e sim de sua influencia pessoal.

Quanto ao repasse de informações da empresa 6 líderes consideraram os gerentes ótimos nesse aspecto, 3 classificaram como bom e 1 como regular, a classificação caiu um pouco, diferente dos operadores que consideram um dos melhores aspectos dos gerentes, e talvez por essa diferença que os líderes tiveram uma classificação inferior por parte dos operadores nesse ponto, pois os gerentes devem estar passando as informações direto para os operadores.

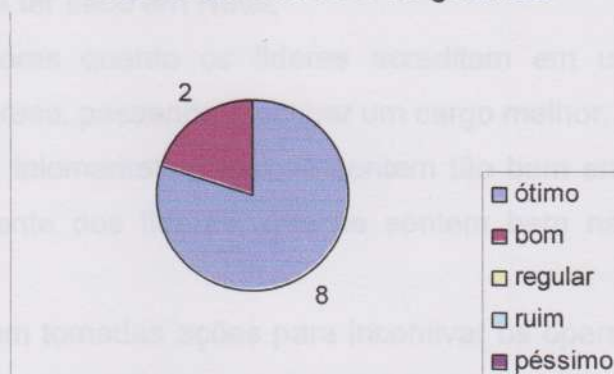
O acompanhamento das tarefas e o feedback oferecidos são pontos inteiramente ligados, pois é através de um bom acompanhamento que os gerentes terão subsídios para dar um bom feedback, e de acordo com os líderes e com base nas outras respostas, esse é o ponto mais fraco dos gerentes, pois como mostra o gráfico 31, 5 pessoas consideram os gerentes ótimos em relação ao acompanhamento da tarefas, enquanto 4 consideram bons e 1 considera regular. Quanto ao feedback o resultado foi ainda inferior, 6 líderes consideram bons os feedback's oferecidos, 2 disseram que eram ótimos e outras 2 que eram regular.

Gráfico 31
Classificação dos gerentes



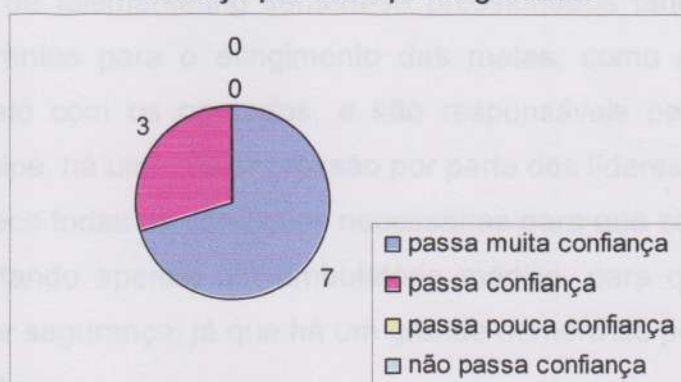
O relacionamento dos líderes com os gerentes é muito bom, como mostra o gráfico 32, 8 pessoas consideram ótimo o seu relacionamento com os gerentes enquanto apenas 2 consideram bom.

Gráfico 32
Relacionamento com os gerentes



Também ocorre uma relação de confiança, onde 7 líderes afirmam que os gerentes passam muita confiança e 3 que eles passam confiança (ver gráfico 33).

Gráfico 33
Confiança passada pelos gerentes



6.2 CONCLUSÃO

Nesta parte do trabalho serão apresentadas conclusões à respeito do setor de Produtos do Call Center da Riachuelo, de acordo com a visão dos operadores de telemarketing e seus líderes.

Este estudo procurou analisar a rotatividade do setor, verificando as perspectivas, motivação e benefícios, tanto dos operadores quanto dos líderes do setor de produtos.

Os resultados da pesquisa apontaram as seguintes conclusões:

- Realmente há uma grande rotatividade, pois poucos operadores estão desde que o Call Center passou a ter sede em Natal;
- Tanto os operadores quanto os líderes acreditam em uma possibilidade de crescimento na empresa, passando a ocupar um cargo melhor;
- Os operadores de telemarketing não se sentem tão bem em relação ao trabalho que exercem, diferente dos líderes, que se sentem bem na realização de suas atividades;
- É preciso que sejam tomadas ações para incentivar os operadores, pois uma boa parte não se sente recompensada por todo esforço que é feito para conseguir boas vendas, não estando totalmente satisfeitos com as premiações que são oferecidas pelo bom desempenho, sendo o maior motivo do esforço um compromisso pessoal em atingir as metas. Já os líderes, estão motivados para o desempenho de suas funções, o que pode ocorrer por se tratar de um cargo de chefia, que além de um melhor salário, se tem uma maior autonomia;
- Os operadores de telemarketing sentem-se pressionados tanto por seus líderes quanto pelos gerentes para o atingimento das metas, como os líderes têm um contato mais direto com os operados, e são responsáveis pelo atingimento das metas de sua equipe, há uma maior pressão por parte dos líderes;
- A empresa oferece todas as condições necessárias para que se possa realizar um bom trabalho, faltando apenas um ambulatorio médico, para que os funcionários tenham uma maior segurança, já que há um grande número de pessoas trabalhando no estabelecimento;
- A vinda de uma nova gerencia foi muito bom tanto para a empresa, quanto para os funcionários. Os novos gerentes estão tendo um bom desempenho e atendendo as expectativas, além terem ajudado a melhorar o desempenho das atividades do grupo, havendo assim um maior número de vendas;
- Os novos gerentes foram bem aceitos pelos funcionários, sua forma de trabalhar agradou a grande maioria, os colaboradores percebem um grande grau de comprometimento por parte dos gerentes, tendo acesso a informações da empresa, além de uma boa abertura para comunicação, e um grande esclarecimento de dúvidas. Houve um aumento na motivação, que ocorreu devido ao carisma da nova gerencia, que conseguiu melhores resultados não só pela pressão, e sim por uma boa influência;

- Os colaboradores têm um bom relacionamento com novos gerentes, mas nem todos se sentem à vontade para mostrar o seu ponto de vista, devido ao fato de nem sempre suas opiniões serem levadas em consideração;
- Os operadores de telemarketing do setor de produtos do Call Center da Riachuelo têm um bom relacionamento com seus líderes e sentem-se a vontade com os mesmos;
- O cargo de líder é ocupado por verdadeiros líderes, que conseguem atingir objetivos através de sua influência pessoal. Os mesmos estão abertos para a comunicação, esclarecendo sempre as dúvidas e repassando informações da empresa, além de estarem sempre ajudando aos seus operadores no que for necessário.

Cartão do Estudante Especialista Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE, 2003.

FONSECA, Carlos Alberto Muniz de. Cidadania e Comprometimento Organizacional: suas relações com a participação de desempenho no trabalho. Disponível em: http://www.nacenfz.ondoktoranaczka.net/veterinaria/administracao/2003/2003adm3n2_art1.pdf. Acesso em: 18/11/05.

KEVERI, Gabriel. Tudo é uma questão de perspectiva. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jerry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Almeida. Projetos de Ensino e de Pesquisa em Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVEROS, Marco Antonio Haddad. Administração Geral e Estratégica. 2 ed. Natal: Natal Editora, 2002.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1013&Secao=RECURSOS&Volume=42&numero=2&Ano=2002>.

BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BUENO, Silveira. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: FTD: LISA, 1999.

Cartilha do Estudante Estagiário. Centro de Integração Empresa Escola – CIEE, 2003.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores da. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Disponível em: http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n2/revadm3n2_art1.pdf. Acesso em: 16/11/05.

HEVESI, Gabriel. Teste sua Liderança. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução a Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVEROS, Marco Antonio Heredia. Administração Geral e Estratégica. 2 ed. Natal: Natal Editora, 2002.

QUESTIONÁRIO

Operadores de Telenormando

A-1) QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS

1- Você tem perspectiva de crescimento na empresa?

☐ sim ☐ não ☐ talvez

2- Se sim, explique como:

3- Como você se sente no trabalho que exerce?

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo

4- Você se considera uma pessoa motivada para desenvolver a atividade que exerce?

☐ muito motivado
☐ motivado
☐ em parte
☐ pouco motivado
☐ não me sinto motivado

APÊNDICES

5- O que você espera ganhar em razão de desenvolver esta atividade?

☐ crescimento profissional
☐ ganhar mais dinheiro
☐ ganhar uma maior experiência
☐ possibilidade de promoção
☐ outros _____

6- Você se sente recompensado pelo seu esforço?

☐ muito recompensado
☐ recompensado
☐ nem um pouco
☐ pouco recompensado
☐ não é recompensado

7- Você está satisfeito com as condições que a empresa oferece para lhe estimular nas atividades?

☐ muito satisfeito
☐ satisfeito
☐ em parte
☐ pouco satisfeito
☐ não está satisfeito

8- Você tem algum tipo de sugestão de uma premiação para estimular as atividades?

☐ sim ☐ não

9- Se sim qual seria?

10- Você se sente pressionado a atingir metas?

QUESTIONÁRIO**Operadores de Telemarketing****A-) QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS**

1-) Você tem perspectiva de crescimento na empresa?

☐ sim ☐ não ☐ talvez

↳ 2-) Se sim, explique como:

3-) Como você se sente no trabalho que executa?

☐ ótimo ☐ bem ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo

4-) Você se considera uma pessoa motivada para desenvolver a atividade que exerce?

☐ muito motivada
☐ motivada
☐ em parte
☐ pouco motivada
☐ não me sinto motivada

5-) O que leva você a fazer um maior esforço nas vendas?

☐ compromisso pessoal para atingir as metas
☐ ganhar premiações
☐ ganhar uma maior comissão
☐ possibilidade de promoção
☐ outros _____

6-) Você se sente recompensado pelo seu esforço?

☐ muito recompensado
☐ recompensado
☐ recompensado em parte
☐ pouco recompensado
☐ não é recompensado

7-) Você está satisfeito com as premiações que a empresa escolhe para lhe estimular nas vendas?

☐ muito satisfeito
☐ satisfeito
☐ em parte
☐ pouco satisfeito
☐ não está satisfeito

8-) Você teria alguma tipo de sugestão de uma premiação para atender as suas necessidades?

☐ sim ☐ não

↳ Se sim qual seria:

9-) Você se sente pressionada a atingir metas?

() muito pressionado () pressionado () em parte

() pouco pressionado () não é pressionado

10-) Se você se sente pressionado, por parte de quem vem a pressão?

() líderes () gerentes () líderes e gerentes

11-) A empresa lhe oferece as condições necessárias para trabalhar?

() sim () em parte () não

12-) Se a resposta anterior for não, o que pode ser feito para melhorar as condições de trabalho?

B-) OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS NOVOS GERENTES

13-) A vinda de uma nova gerencia (Leandro e Marcos) melhorou de alguma forma o desempenho das atividades do grupo?

() sim () em parte () não



14-) Se sim, de que forma:

15-) De um modo geral, os gerentes estão atendendo as suas expectativas?

() sim () em parte () não

16-) De um modo geral, como você classifica o desempenho dos seus gerentes?

() ótimo () bom () regular () ruim () péssimo

17-) Como você classifica os gerentes em relação:

	ótimo	bom	regular	ruim	péssimo
apoio necessário					
repasso de informações da empresa					
abertura para comunicação					
motivação					
acompanhamento das tarefas					
esclarecimento de duvidas					
comprometimento					
influencia para cumprir objetivos					

18-) Os gerentes lhe passam confiança?

() passa muita confiança () confiança relativa () não passa confiança

19-) No seu dia a dia na empresa você se sente a vontade para mostrar o seu ponto de vista e dar sugestões?

() sim () não () as vezes

20-) Suas opiniões são levadas em consideração?

() sim () em parte () não

C-) OPINIÃO EM RELAÇÃO AO LÍDER

21-) De um modo geral, como você classifica o seu relacionamento com seu líder?

() ótimo () bom () regular () ruim () péssimo

22-) Como você classifica seu líder em relação:

	ótimo	bom	regular	ruim	péssimo
apóio necessário					
repasso de informações da empresa					
abertura para comunicação					
motivação					
acompanhamento das tarefas					
esclarecimento de duvidas					
comprometimento					
influencia para cumprir objetivos					
no feedback que é oferecido					

23-) Seu líder lhe passa confiança?

() passa muita confiança () confiança moderada () não passa confiança

D-) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

24-) Escolaridade:

() ensino médio () pós-graduação incompleta
() superior incompleto () pós-graduação completa
() superior completo

25-) Faixa etária:

() entre 18 e 24 anos () entre 30 e 39 anos
() entre 25 e 29 anos () entre 40 e 49 anos
() acima de 49 anos

26-) Sexo:

() masculino () feminino

27-) Estado civil:

() solteiro(a) () viúvo(a)
() casado(a) /amigado () desquitado(a) /separado(a)
() divorciado(a)

28-) Qual a equipe:

() máxima () show
() potência () vitória
() os incríveis () garra
() os imbatíveis () lumen
() liga extraordinária () galáctico

29-) Tempo na empresa:

() 2 a 3 meses
() 4 a 5 meses
() 6 meses
() acima de 6 meses

30-) Já mudou alguma vez de setor?

() sim () não

QUESTIONÁRIO

Líder

1-) Já foi promovido?

☐ sim ☐ não

2-) Você tem perspectiva de crescimento na empresa?

☐ sim ☐ não ☐ talvez

3-) Explique como:

4-) Como você se sente no trabalho que executa?

☐ ótimo ☐ bem ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo

5-) Você se considera uma pessoa motivada para desenvolver a atividade que exerce?

☐ muito motivada
☐ motivada
☐ em parte
☐ pouco motivada
☐ não me sinto motivada

A-) OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS NOVOS GERENTES

6-) A vinda de uma nova gerencia (Leandro e Marcos) melhorou de alguma forma o desempenho das atividades do grupo?

☐ sim ☐ em parte ☐ não



7-) De que forma:

8-) De um modo geral, os gerentes estão atendendo as suas expectativas?

☐ sim ☐ em parte ☐ não

9-) De um modo geral, como você classifica o desempenho dos seus gerentes?

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo

10-) Como você classifica os gerentes em relação:

	ótimo	bom	regular	ruim	péssimo
apóio necessário					
repasse de informações da empresa					
abertura para comunicação					
motivação					
acompanhamento das tarefas					
esclarecimento de duvidas					
comprometimento					
influencia para cumprir objetivos					
no feedback que é oferecido					

11-) De um modo geral, como você classifica o seu relacionamento com os gerentes?

() ótimo () bom () regular () ruim () péssimo

12-) Os gerentes lhe passam confiança?

() passa muita confiança () passa pouca confiança
() passa confiança () não passa confiança

13-) No seu dia a dia na empresa você se sente a vontade para mostrar o seu ponto de vista e dar sugestões?

() sim () as vezes () não

14-) Suas opiniões são levadas em consideração?

() sim () em parte () não

B-) OPINIÃO EM RELAÇÃO A EQUIPE

15-) Você conhece sua equipe?

() conhece bem
() conhece relativamente
() não conhece

16-) Os membros de sua equipe que se destacam são reconhecidos?

() sim () não () as vezes

17-) As pessoas que não tem o resultado esperado recebem algum tipo de ajuda para reverter a situação?

() sim () não () as vezes

└─> Que tipo de ajuda?

18-) A opinião dos seus operadores são levadas em consideração?

() sim () não () as vezes

C-) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

19-) Escolaridade:

() ensino médio () pós-graduação incompleta
() superior incompleto () pós-graduação completa
() superior completo

20-) Faixa etária:

() entre 18 e 24 anos () entre 30 e 39 anos
() entre 25 e 29 anos () entre 40 e 49 anos
() acima de 49 anos

21-) Sexo:

() masculino () feminino

22-) Estado civil:

() solteiro(a) () viúvo(a)
() casado(a) /amigado () desquitado(a) /separado(a)
() divorciado(a)

23-) Tempo na empresa:

() 2 a 3 meses
() 4 a 5 meses

- () 6 meses
() acima de 6 meses

TABELAS

Caracterização dos operadores de telemarketing

Tabela 1 – Faixa etária dos operadores de telemarketing

Respostas	Nº Absoluto	%
Entre 18 e 24 anos	24	82,8%
Entre 25 e 28 anos	5	12,2%

Tabela 2 – Estado civil dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Solteiro(a)	25	85,2%
Casado(a) / casado	4	13,8%

Tabela 3 – Sexo dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Masculino	8	26,7%
Feminino	23	73,3%

Tabela 4 – Escolaridade dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Ensino médio	10	65,5%
Superior incompleto	9	31,0%
Superior completo	1	3,4%

Tabela 5 – Tempo na empresa

Respostas	Nº Absoluto	%
De 2 a 3 meses	7	24,1%
De 4 a 5 meses	14	48,3%
De 6 meses	5	17,2%
Acima de 6 meses	3	10,3%

TABELAS

Caracterização dos operadores de telemarketing

Tabela 1 – Faixa etária dos operadores de telemarketing

Respostas	Nº Absoluto	%
Entre 18 e 24 anos	24	82,8%
Entre 25 e 29 anos	5	12,2%

Tabela 2 – Estado civil dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Solteiro(a)	25	86,2%
Casado(a) /amigado	4	13,8%

Tabela 3 – Sexo dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Masculino	6	20,7%
Feminino	23	79,3%

Tabela 4 – Escolaridade dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Ensino médio	19	65,5%
Superior incompleto	9	31,0%
Superior completo	1	3,4%

Tabela 5 – Tempo na empresa

Respostas	Nº Absoluto	%
De 2 a 3 meses	7	24,1%
De 4 a 5 meses	14	48,3%
De 6 meses	5	17,2%
Acima de 6 meses	3	10,3%

Tabela 6 – Equipes

Respostas	Nº Absoluto	%
Máxima	13	44,8%
Potência	3	10,3%
Os Incríveis	5	17,2%
Show	5	17,2%
Vitória	2	6,9%
Garra	1	3,4%

Tabela 7 – Operadores que já mudaram de setor

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	2	6,9%
Não	27	93,1%

Tabela 8 – Operadores que tem perspectiva de crescimento

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	20	69,0%
Não	1	3,4%
Talvez	8	27,6%

Tabela 9 – Como os operadores se sentem no trabalho em que executam

Respostas	Nº Absoluto	%
Ótimo	4	13,8%
Bem	19	65,5%
Regular	6	20,7%

Tabela 10 – Motivação para desenvolver as atividades

Respostas	Nº Absoluto	%
Muito motivada	1	3,4%
Motivada	15	51,7%
Em parte	12	41,4%
Pouco motivada	1	3,4%

Tabela 11 – O que leva a um maior esforço nas vendas

Respostas	Nº Absoluto	%
compromisso pessoal para atingir as metas	16	55,2%
ganhar premiações	4	13,8%
ganhar uma maior comissão	11	37,9%
possibilidade de promoção	5	17,2%
outros	4	13,8%

Tabela 12 – Operadores que sentem-se recompensados pelo esforço

Respostas	Nº Absoluto	%
Muito recompensado	2	6,9%
Recompensado	12	41,4%
Recompensado em parte	13	44,8%
Pouco recompensado	2	6,9%

Tabela 13 – Satisfação em relação às premiações

Respostas	Nº Absoluto	%
Muito satisfeito	6	20,7%
Satisfeito	14	48,3%
Em parte	7	24,1%
Pouco satisfeito	1	3,4%
Não está satisfeito	1	3,4%

Tabela 14 – Se sente pressionado a atingir as metas

Respostas	Nº Absoluto	%
Muito pressionado	5	17,2%
Pressionado	10	34,5%
Em parte	9	31,0%
Pouco pressionado	2	6,9%
Não é pressionado	3	10,3%

Tabela 15 – Quem mais pressiona os operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Líderes	9	34,6%
Gerentes	2	7,7%
Líderes e gerentes	15	57,7%

Tabela 16 – A empresa oferece as condições necessárias para se trabalhar

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	24	82,8%
Em parte	5	17,2%

Tabela 17 – Ocorreram melhorias no desempenho das atividades do grupo com a vinda de uma nova gerencia

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	20	69,0%
Em parte	9	31,0%

Tabela 18 – Os novos gerentes estão atendendo as expectativas dos operadores

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	20	69,0%
Em parte	9	31,0%

Tabela 19 – Desempenho dos gerentes

Respostas	Nº Absoluto	%
Ótimo	13	44,8%
Bom	16	55,2%

Tabela 20 – Como os operadores classificam os gerentes

Respostas		ótimo	bom	regular
apóio necessário	Nº Absoluto	14	14	1
	%	48,3%	48,3%	3,4%
repassa de informações da empresa	Nº Absoluto	18	10	1
	%	62,1%	34,5%	3,4%
abertura para comunicação	Nº Absoluto	14	11	4
	%	48,3%	37,9%	13,8%
motivação	Nº Absoluto	12	14	3
	%	41,4%	48,3%	10,3%
acompanhamento das tarefas	Nº Absoluto	13	16	
	%	44,8%	55,2%	0,0%
esclarecimento de duvidas	Nº Absoluto	15	13	1
	%	51,7%	44,8%	3,4%
comprometimento	Nº Absoluto	18	10	1
	%	62,1%	34,5%	3,4%
influencia para cumprir objetivos	Nº Absoluto	17	11	1
	%	58,6%	37,9%	3,4%

Tabela 21 – Confiança que os gerentes passam

Respostas	Nº Absoluto	%
Passa muita confiança	20	69,0%
Confiança relativa	9	31,0%

Tabela 22 – Se sente a vontade para mostrar o ponto de vista

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	16	55,2%
Não	2	6,9%
As vezes	11	37,9%

Tabela 23 – As opiniões são levadas em consideração

Respostas	Nº Absoluto	%
Sim	10	34,5%
Em parte	15	51,7%
Não	4	13,8%

Tabela 24 – Relacionamento do operador com o líder

Respostas	Nº Absoluto	%
Ótimo	19	65,5%
Bom	9	31,0%
Regular	1	3,4%

Tabela 25 - Como os operadores classificam os líderes

Respostas		ótimo	bom	regular	ruim
apóio necessário	Nº Absoluto	18	9	2	
	%	62,1%	31,0%	6,9%	0,0%
repassa de informações da empresa	Nº Absoluto	15	10	4	
	%	51,7%	34,5%	13,8%	0,0%
abertura para comunicação	Nº Absoluto	21	5	3	
	%	72,4%	17,2%	10,3%	0,0%
motivação	Nº Absoluto	11	15	2	1
	%	37,9%	51,7%	6,9%	3,4%
acompanhamento das tarefas	Nº Absoluto	17	10	2	
	%	58,6%	34,5%	6,9%	0,0%
esclarecimento de duvidas	Nº Absoluto	19	8	1	1
	%	65,5%	27,6%	3,4%	3,4%
comprometimento	Nº Absoluto	20	7	1	1
	%	69,0%	24,1%	3,4%	3,4%
influencia para cumprir objetivos	Nº Absoluto	18	10	0	1
	%	62,1%	34,5%	0,0%	3,4%
no feedback que é oferecido	Nº Absoluto	21	5	3	
	%	72,4%	17,2%	10,3%	0,0%

Tabela 26 – Confiança passada pelos líderes

Respostas	Nº Absoluto	%
Passa muita confiança	19	65,5%
Confiança moderada	9	31,0%
Não passa confiança	1	3,4%

Caracterização dos líderes

Tabela 27 – Sexo dos líderes

Respostas	Nº Absoluto
Masculino	8
Feminino	2

Tabela 28 – Faixa etária dos líderes

Respostas	Nº Absoluto
Entre 18 e 24 anos	7
Entre 25 e 29 anos	3

Tabela 29 – Estado civil

Respostas	Nº Absoluto
Solteiro (a)	9
Casado (a)	1

Tabela 30 – Escolaridade dos líderes

Respostas	Nº Absoluto
Superior incompleto	6
Superior completo	4

Tabela 31 – Tempo na empresa

Respostas	Nº Absoluto
Acima de 6 meses	10

Tabela 32 – Tiveram promoção

Respostas	Nº Absoluto
Sim	7
Não	3

Tabela 33 – Tem perspectiva de crescimento

Respostas	Nº Absoluto
Sim	6
Talvez	4

Tabela 34 – Como se sentem no trabalho que executam

Respostas	Nº Absoluto
Ótimo	5
Bem	5

Tabela 35 – Motivação para as atividades que desenvolvem

Respostas	Nº Absoluto
Muito motivados	3
Motivados	5
Em parte	1
Pouco motivados	1

Tabela 36 – A vinda de uma nova gerencia melhorou o desempenho das atividades

Respostas	Nº Absoluto
Sim	10

Tabela 37 – Os gerentes estão atendendo as expectativas dos líderes

Respostas	Nº Absoluto
Sim	10

Tabela 38 – Desempenho dos gerentes na opinião dos líderes

Respostas	Nº Absoluto
Ótimo	7
Bom	3

Tabela 39 – Classificação dos gerentes na opinião dos líderes

Respostas	ótimo	bom	regular
apóio necessário	7	3	0
repassa de informações da empresa	6	3	1
abertura para comunicação	9	1	0
motivação	8	2	0
acompanhamento das tarefas	5	4	1
esclarecimento de duvidas	8	2	0
comprometimento	10	0	0
influencia para cumprir objetivos	7	3	0
no feedback que é oferecido	2	6	2

Tabela 40 – Relacionamento com os gerentes

Respostas	Nº Absoluto
Ótimo	8
Bom	2

Tabela 41 - Confiança passada pelos gerentes

Respostas	Nº Absoluto
Passam muita confiança	7
Passam confiança	3