



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

ÉBERTH MASTROIANI MARTINS

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE
ATENDIMENTO A CLIENTES.**

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE
ATENDIMENTO A CLIENTES.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Natal/RN

2005

ÉBERTH MASTROIANI MARTINS

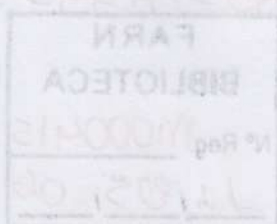
**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE
ATENDIMENTO A CLIENTES.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Natal/RN
2005



FARN

ÉBERTH MASTROIANI MARTINS

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Martins, Éberth Mastroiani

Motivação nas Organizações: análise de uma unidade de atendimento a
clientes / Éberth Mastroiani Martins. – Natal: FARN, 2005.
64 f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação no Trabalho – Monografia. 2. Teorias Motivacionais -
Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC
331.101.3

CDU

Natal
2005

RB-26497

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000415
11/05/06

331.101.3
M 341m
2005

ÉBERTH MASTROIANI MARTINS

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE
ATENDIMENTO A CLIENTES.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de
_____ de _____, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Dedico este trabalho:

À minha esposa Luciene, pelo empenho em
suprir nossa falta; por seus incentivo, apoio e
carinho e, principalmente, pela crença, de
que esta jornada seria possível.

Ao meu filho Éberth Filho, como um humilde
exemplo na aceitação de desafios,
atingimento de objetivos elevados e de
motivação de vida.

Aos meus pais, Martins e Deusa, que sempre
Incentivaram e apoiaram meu
desenvolvimento, dando exemplos de
persistência, honestidade e humanidade.

ÉBERTH MASTROIANI MARTINS

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, ANÁLISE DE UMA UNIDADE DE
ATENDIMENTO A CLIENTES.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de
_____ de _____, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio E. M. Cavalcanti

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.
Orientador

Fabrícia Abrantes Figueireido Rocha, M. Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças a colaboração direta e indireta de muitas pessoas. Manifesto minha gratidão a todas elas e de forma particular:

Aos meus professores, que contribuíram de sobremaneira para realização deste trabalho.

Ao Professor Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc., pela dedicação, incentivo e carinho com que me orientou no desenvolvimento desta monografia.

A toda equipe que faz a FARN, não apenas pelos conhecimentos adquiridos, mas pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas e amigos de turma, que ao longo do curso galgaram cada degrau junto a mim.

Ao nosso grupo de estudo JERRRM, composto pelos seguintes colegas: Juliana, Éberth, Rossinei, Rosyele, Renato e Marione.

A empresa onde trabalho, que me deu apoio e suporte para que eu chegasse até aqui.

Aos colegas do Departamento de Atendimento a Clientes - OAC, destacando-se todos aqueles que participaram diretamente deste trabalho.

RESUMO

To present research it had as objective infer the collaborators' force motivation of an Unit of Attendance to Customers of the Energy Company of Rio Grande do Norte -

A presente pesquisa teve como objetivo inferir a força motivacional dos colaboradores de uma Unidade de Atendimento a Clientes da Companhia Energética do Rio Grande do Norte - Cosern. O estudo de caso realizado constituiu-se em um rico instrumento baseado em referências das principais teorias motivacionais e tendo como foco principal a Teoria da Expectância de Vroom. A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, pois teve o propósito de mapear o perfil e as atitudes dos empregados relativos à motivação no trabalho. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário sócio-demográfico á toda população, totalizando um universo de 35 (trinta e cinco) atendentes, voltada a identificar as valências, expectativas e instrumentalidades. Os resultados indicaram que a força motivacional dos empregados do atendimento pode ser considerada elevada. Mesmo diante do resultado, foram apresentadas algumas propostas de melhoria, objetivando atender as necessidades dos empregados e da empresa e o desenvolvimento de programas motivacionais voltados para um crescimento contínuo das pessoas e da organização.

Palavras Chaves: Motivação, Clientes, Expectância, Valência, Instrumentalidade.

LISTA ABSTRACT

To present research it had as objective infers the collaborators' force motivation of an Unit of Attendance to Customers of the Energy Company of Rio Grande do Norte - Cosern. The study of accomplished case was constituted in a rich instrument based on references of the main theories motivations and tends as main focus the Theory of Expectation of Vroom. The research is of qualitative and descriptive nature, because it had the purpose of mapping the profile and the attitudes of the relative employees to the motivation in the work. The collection of data was accomplished through the application of a questionnaire partner-demographic the whole population, totaling an universe of 35 (thirty five) attendants, identified the valences, expectations and instruments again. The results indicated that the employees' of the attendance force motivation can be considered high. Even before the result, some were introduced proposed of improvement, aiming at to assist the employees' needs and of the company and the development of programs motivations gone back to a continuous growth of the people and of the organization.

Key word: Motivation, Customers, Expectation, valences, instrument.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perdas de energia elétrica	18
Gráfico 1 - Faixa Etária	47
Gráfico 2 - Sexo	48
Gráfico 3 - Escolaridade	48
Gráfico 4 - Tempo de serviço.....	49
Foto 6 - Inauguração da obra de eletrificação rural	18
Foto 7 - Chave a óleo automatizada na rede de distribuição elétrica	19
Foto 8 - Agência de Atendimento Comercial de Cumais Novos	19
Foto 9 - Agência de Atendimento Comercial de Cumais Novos	19

LISTA DE FOTOS

Foto 1 - Sede da Cosern.....	15
Foto 2 - Sede da Cosern.....	16
Foto 3 - Sede da Cosern.....	16
Foto 4 - Sede da Cosern.....	16
Foto 5 - Sede da Cosern.....	16
Foto 6 - Inauguração de obra de eletrificação rural.....	16
Foto 7 - Chave a óleo automatizada na rede de distribuição elétrica	19
Foto 8 - Agência de Atendimento Comercial de Currais Novos	19
Foto 9 - Agência de Atendimento Comercial de Currais Novos	19

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Agências de atendimento a clientes.....	21
Figura 1 - Mercado da Cosern.....	17
Figura 2 - Organograma da Cosern.....	18
Figura 3 - Hierarquia da necessidades humanas.....	33
desenvolvimento.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Agências de atendimento a clientes.....	21
Quadro 2 - Indicativo de valências	50
Quadro 3 - Indicadores de expectativas	52
Quadro 3 - Indicadores das instrumentalidades de desempenho	54
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
1.1.1 Situação da empresa	17
1.2 SITUAÇÃO DE ATENDIMENTO	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 JUSTIFICATIVA DO PROJETO	22
1.5 METODOLOGIA	23
1.5.1 Tipo de pesquisa	23
1.5.2 Universo e amostra	24
1.5.3 Coleta de dados	24
1.5.4 Tratamento para análise de dados	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 SERVIÇOS E TENDÊNCIAS DAS AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO COMERCIAL	25
2.2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3 O QUE É MOTIVAÇÃO	28
2.4 O MITO DA MOTIVAÇÃO	30
2.5 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS	31
2.6 AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	32
2.6.1 Teorias motivacionais de conteúdo	32
2.6.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow	32
2.6.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	34
2.6.1.3 Teoria X e Y	36
2.6.2 Teorias motivacionais de processo	37

2.3.2.1	Teoria da experiência	37
2.7	SÍNTESE CRÍTICA DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	34
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	47
3.1	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS	47
1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
1.1.1	cosern pós privatização	17
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	20
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
1.4	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	22
1.5	METODOLOGIA	23
1.5.1	Tipo de pesquisa	23
1.5.2	Universo e amostra	24
1.5.3	Coleta de dados	24
1.5.4	Tratamento para análise de dados	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	SERVIÇOS E TENDÊNCIAS DAS AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO COMERCIAL	25
2.2	A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3	O QUE É MOTIVAÇÃO	28
2.4	O MITO DA MOTIVAÇÃO	30
2.5	AS TEORIAS MOTIVACIONAIS	31
2.6	AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	32
2.6.1	Teorias motivacionais de conteúdo	32
2.6.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow	32
2.6.1.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg	34
2.6.1.3	Teoria X e Y	36
2.6.2	Teorias motivacionais de processo	37

1 INTRODUÇÃO

2.6.2.1	Teoria da expectativa	37
2.7	SÍNTESE CRÍTICA DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	44
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	47
3.1	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	47
3.2	PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO	47
3.3	CATEGORIAS MOTIVACIONAIS	49
3.3.1	Valências	50
3.3.2	Expectativas	51
3.3.3	Instrumentalidade	54
3.3.4	Força Motivacional	56
4	PROPOSTAS DE MELHORIA	58
5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS	60
	APENDICE	

1 INTRODUÇÃO

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas décadas, atingido níveis elevados. A atividade laboral humana em organizações tem merecido a atenção de estudiosos na tentativa de compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Isto ocorre porque parte considerável do que é realizado em uma organização depende, em última instância, de pessoas.

No contexto organizacional, a motivação representa um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou atingir um objetivo. Portanto, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos. Considerando que as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais estão motivadas, pode-se conceber que a motivação está fortemente relacionada ao tipo de distribuição do tempo que cada um faz das várias atividades diárias.

A teoria da expectância pode ajudar no planejamento de um clima motivacional capaz de estimular comportamentos que sejam desejáveis na organização. Estando entre os mais complexos modelos motivacionais já elaborados, o Modelo da Expectância, embora conte com significativa produção científica internacional, merece ser mais explorado em nível nacional. Poucos são os estudos que testam a sua aplicabilidade no contexto da cultura brasileira, especialmente sob a perspectiva que será aqui abordada.

Uma vez que este projeto envolve o tema motivação em uma organização, o texto inicia com uma contextualização a respeito das organizações e aspectos motivacionais. Após o referencial teórico, que aborda as principais teorias e estudos de motivação no trabalho, são expostos os procedimentos metodológicos a serem utilizados na continuidade deste projeto.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No ano de 2004, a COSERN, Companhia Energética do Rio Grande do Norte, completou 43 anos de existência, cumprindo ao longo destes anos seu papel de forma digna e sempre respeitando a população norterio-grandense.



Foto 1 – Sede da Cosern - Natal/RN
Fonte: Acervo da Cosern

No dia 14 de dezembro de 1961, durante a administração do Governador do Estado Aluísio Alves e sob a regência no campo federal do então Presidente da República João Goulart, a Empresa foi inicialmente denominada de Companhia de Serviços Elétricos do Rio Grande do Norte, teve como primeiro presidente o bacharel Odilon Ribeiro Coutinho.

O objetivo inicial da Empresa foi de estudar, projetar, construir e distribuir a energia elétrica no Estado do Rio Grande do Norte.

Em 1963 a energia de Paulo Afonso chegou ao Rio Grande do Norte através da CHESF (Companhia Hidroelétrica do São Francisco). As primeiras redes de distribuição de energia foram logo montadas.

No ano de 1968, quando a COSERN já atendia 47 municípios no estado e 44 mil consumidores, sendo 29 mil só na capital Natal, adquiriu o acervo da antiga companhia Força e Luz Nordeste do Brasil, tendo incorporado em 1971, a COMENSA (Companhia de Melhoramento de Mossoró).

A COSERN entrou na década de setenta atendo a 77 municípios e realizou, ainda em 1970, uma reestruturação do seu funcionamento para dar mais condições de eficiência e rendimento aos seus empregados. Em 13 de novembro de 1972, inaugurou a sua sede que ocupa a rua Mermoz, no Baldo. Neste mesmo ano, a companhia renovou toda a rede elétrica de Natal.

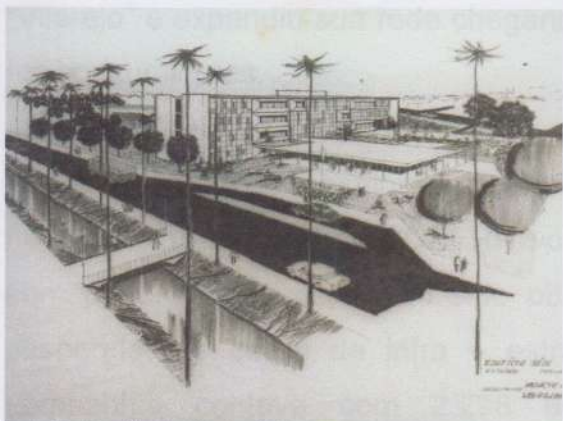


Foto 2 – Projeto da Sede da Cosern
Fonte: Acervo da Cosern



Foto 3 – Construção do prédio sede da Cosern
Fonte: Acervo da Cosern



Foto 4 – Construção do prédio sede da Cosern
Fonte: Acervo da Cosern



Foto 5 – Construção do prédio sede da Cosern
Fonte: Acervo da Cosern

A COSERN cumprindo também, uma função social, iniciou o programa de Popularização de Energia em 1977, beneficiando vários moradores do estado. Nesse ano, o consumo de energia teve um acréscimo significativo de 20%.

No fim dos anos setenta, a companhia Norte Riograndense passou a dar ênfase especial a eletrificação rural, levando a energia elétrica aos moradores do campo.



Foto 6 – Inauguração de obra de eletrificação rural
Fonte: Acervo da Cosern

Em 1979, eram atendidas 149 sedes municipais, 76 povoados e 17 vilas. No início dos anos 80, a COSERN passou por várias dificuldades devido à política do Governo Federal e as limitações ao setor público e mesmo com a contenção de gastos, a empresa lançou, neste período, projetos como o "Terra Verde" e o

“Vilarejo” e expandiu sua rede chegando a atender, em 1985, 478 localidades e 325 mil consumidores.

Em 1987, a COSERN passou a integrar o Plangás – Plano Nacional de Gás, quando ela passou a explorar as diversas fontes alternativas de Energia Elétrica. Já no início dos anos 90, a COSERN voltou a atravessar um período de dificuldades com poucos recursos, tendo sido obrigada a tomar medidas drásticas para não suspender as obras de infra – estrutura em andamento. No final de 1991, a companhia contava com 2.298 empregados, naquele ano o número de consumidores já atingia 414 mil.

A COSERN foi privatizada em 1997, perante a um pensamento Neoliberal, que se estabelecia pelo mundo da economia globalizada, determinando a não participação do estado na economia, passando este a posição de regulador e não mais de agente investidor, estando o mercado sob responsabilidade da livre iniciativa empresarial. Sob a regência do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso, a Companhia Energética do Rio Grande do Norte, a COSERN, foi vendida para o consórcio formado pela Companhia de Eletricidade da Bahia (COELBA) Guaraniana S.A. e UPITCK participações, por R\$ 676 milhões. Hoje, a empresa está ligada ao Grupo Iberdrola, da Espanha, uma das principais empresas energéticas da Europa, estando entre as melhores companhias elétricas do Brasil.

1.1.1 Cosern pós-privatização

O ano de 1998 é marcante na história da COSERN, tendo em vista as transformações pela qual passou a Empresa, de uma gestão administrativa ligada ao Estado, para o poder acionário privado.



Figura 1 - Mercado da Cosern
Fonte: Relatório anual - Cosern 2004

Contando com a experiência e o suporte da IBERDROLA como operadora da COSERN, sendo a partir do ano de 1998 marcada por mudanças e ações importantes, dentre elas destacam – se:

- Implantação de uma nova estrutura organizacional, onde figura a definição clara de atribuições e responsabilidades;

ORGANOGRAMA GERAL

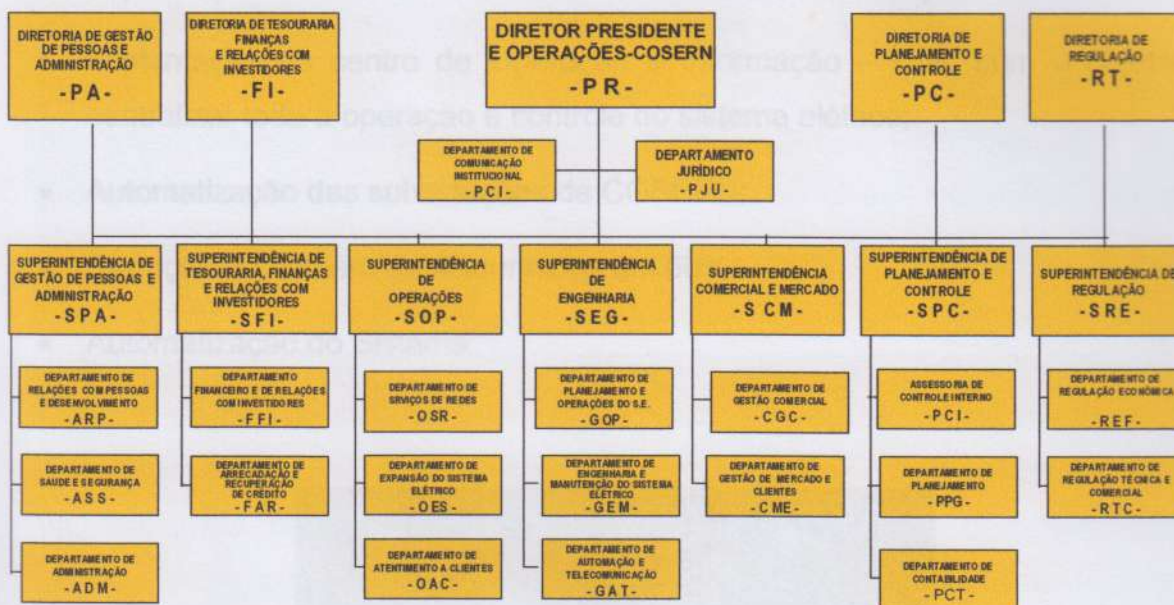


Figura 2 – Organograma da Cosern
Fonte: Relatório Anual da Cosern 2004

- Otimização do quadro de pessoal, passando de 1270 para 640 empregados;
- Implantação do “SAP”;
- Implantação do plano de perdas;

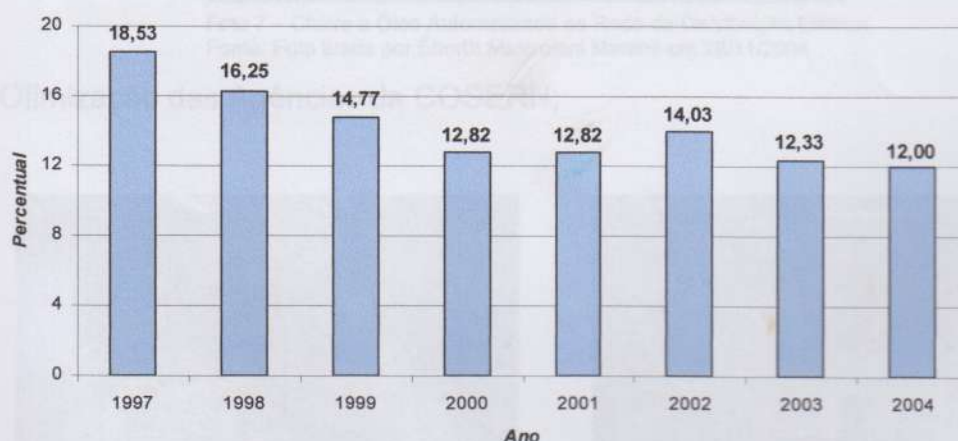


Gráfico 1 – Gráfico de Perdas de Energia Elétrica
Fonte: Relatório Anual da Cosern 2004

- Implantação do GEO REDE;

- Implantação da rede **COSERNet**, interligando todos os pontos de presença da COSERN no estado, oferecendo infra – estrutura aos sistemas de informações da Companhia;
- Implantação do novo Teleatendimento ao cliente, com criação do 0800 701 0800;
- Implantação do centro de Operação e Informação – COI, com o objetivo de centralizar toda a operação e controle do sistema elétrico;
- Automação das subestações da COSERN;
- Redução do numero de acidentados em 60%;
- Automação do Sistema;



Foto 7 – Chave a Óleo Automatizada na Rede de Distribuição Elétrica
Fonte: Foto tirada por Éberth Mastroiani Martins em 29/11/2004

- Otimização das Agências da COSERN;



Foto 8 - Agência de Atendimento de Currais Novos
Fonte: Acervo da Cosern



Foto 9 - Agência de Atendimento de Currais Novos
Fonte: Acervo da Cosern

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Agência Baldo

14

A equipe de atendimento a clientes trabalha com um nível de stress muito elevado, tendo em vista que além da pressão na busca de resultados, metas, pelo correto procedimento nas suas ações de atendimento a clientes e na aplicação dos artigos da resolução 456/ANEEL/2000, que norteia as atividades das concessionárias e permissionárias de energia elétrica, têm que lidar com os problemas dos clientes que muitas vezes desabafam, motivados por outros problemas pessoais, chegando muitas vezes a agredi-lo verbalmente e em raras vezes fisicamente.

Toda essa pressão gerada no atendente comercial tem como consequência a geração de alguns erros. Quando esses procedimentos equivocados são auditados pelo Gestor da área, ocorre uma orientação e nova divulgação dos corretos procedimentos, mas, quando esses equívocos são percebidos por colaboradores de outras áreas, surgem críticas destrutivas que de certa forma fazem surgir um sentimento do atendente comercial de que a sua atividade não é muito importante para a empresa, causando uma desmotivação nesses profissionais. Temos como exemplo alguns bons atendentes que passaram por um período de estágio e que enquanto estagiários e após serem contratados, mostraram um nível de motivação muito elevado e com pouco tempo depois, na mesma atividade, demonstram uma certa desmotivação.

Vale frisar também que nas 14 (quatorze) agências de atendimento comercial, pertencentes à Unidade de Atendimento a Clientes, na qual nosso projeto será desenvolvido, encontra-se distribuída da seguinte forma:

Agência	Nº de Atendentes
Agência Baldo	14
Agência Igapó	05
Agência Cidade da Esperança	01
Agência Central do Cidadão Via Direta	02 - 01 por turno de 06 horas
Agência Central do Cidadão Zona Norte	02 - 01 por turno de 06 horas
Agência Central do Cidadão Parnamirim	02 – 01 por turno de 06 horas
Agência Ceará Mirim	01
Agência João Câmara	01
Agência São Paulo do Potengi	01
Agência Macaíba	01
Agência Currais Novos	01
Agência Caicó	02
Agência Goianinha	01
Agência São José de Mipibu	01

Quadro 1 - Agências de Atendimento a Clientes da Cosern
Fonte: Relatório Anual da Cosern 2004

Dessa forma, percebemos que na maioria das Agências de Atendimento Comercial o Atendente encontra-se trabalhando sozinho e afastado do Gestor da Unidade.

Neste cenário competitivo, cada vez mais os trabalhadores são o diferencial de uma empresa para outra, as pessoas que nelas trabalham, têm se apresentado expressivamente como um ponto forte ou fraco das empresas em relação aos seus concorrentes. Em uma palestra, Marins cita que “a diferença entre um sanatório de uma empresa competitiva não são as instalações físicas e nem os equipamentos que estão lá, a diferença é fundamentalmente as pessoas que as compõem”.

Diante do exposto, a situação problemática fica explícita a respeito do desconhecimento do nível de motivação e considerando que, frente a um cenário de mudanças, as empresas têm se deparado constantemente com problemas referentes à motivação das suas equipes. Portanto, a pergunta que norteará o presente trabalho é: Qual o grau de motivação dos atendentes distribuídos nas diversas agências de Atendimento da Cosern no estado do Rio Grande do Norte?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Investigar o grau de motivação de trabalhadores das Agências de Atendimento a Clientes da Cosern.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver um instrumento qualitativo, no intuito de obter informações que permitam investigar a força motivacional dos Atendentes de Agência Comercial;
- b) Desenvolver um instrumento qualitativo, no intuito de obter informações que permitam investigar o motivo dos constantes equívocos provocados pelos Atendentes de Agência Comercial;
- c) Identificar os pontos críticos que influenciam na força motivacional do grupo pesquisado;
- d) Elaborar um plano de ação voltado para a elevação do grau da força motivacional dos Atendentes de Agência Comercial.

1.4 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O projeto é importante para a Cosern, tendo em vista que as mudanças no setor elétrico tendem a tornar livres todos os consumidores de energia elétrica, ou seja, hoje, os grandes clientes escolhem a distribuidora que deseja fornecer energia

elétrica, no futuro próximo, todas as outras classes de clientes podem fazer essa opção. Dessa forma, torna-se interessante que a empresa possua um atendimento a clientes de excelência, pois é o seu cartão de visita.

Um atendente comercial motivado terá um bom relacionamento com o cliente, estará comprometido com o resultado e o sucesso desse cliente, se comportando como se fosse um Consultor, aquele que tem prazer em levar solução para os problemas dele, tendo a percepção de que tipo de cliente tem à sua frente e buscando a forma mais eficaz de se comunicar considerando as características principais desse cliente, pois, cada ser humano é único e gosta de ser tratado como tal.

Como já dito anteriormente, é importante trabalhar o lado emocional dos Atendentes de agências para que no futuro, com o fim do monopólio da distribuição de energia elétrica no estado do Rio Grande do Norte, esses profissionais estejam preparados para fidelizar os clientes.

Este projeto é viável, tendo em vista que o custo para a sua implantação é muito pequeno, será realizado com os recursos existentes na empresa, não havendo necessidade de contratação de um profissional para realizar essa atividade, o aperfeiçoamento dos empregados será voltado para a correção dos problemas detectados, a empresa necessita e quer realizar e o projeto baseado em um trabalho científico.

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Tipo de pesquisa

O estudo em questão visou realizar um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo de natureza qualitativa e quantitativa, pois teve o propósito de mapear o perfil e as atitudes dos empregados com respeito ao grau de motivação dos atendentes distribuídos nas diversas agências de Atendimento da Cosern no estado do Rio Grande do Norte – COSERN.

De acordo com Lakatos; Marconi (1991, p.188), pesquisas exploratórias – descritivas “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”.

Tendo em vista que a pesquisa pretendia identificar o grau de motivação dos atendentes população estudada, o conceito do autor mencionado, apresenta a pesquisa exploratória – descritiva como a mais indicada para alcançar este objetivo.

1.5.2 Universo e amostra

Segundo Vergara (1998, p.43), universo “é um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas), que possuem características que serão objeto de estudo”, e amostra [...] “é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”.

No que se refere à definição do público-alvo, o procedimento foi a aplicação de um questionário, a toda a população, totalizando um universo de 35 (trinta e cinco) pessoas envolvidas.

1.5.3 Coleta de dados

De acordo Lakatos; Marconi (1996, p.30) e nesta etapa da pesquisa que “se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para realização do estudo foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas aos atendentes de agências da Companhia Energética do Rio Grande do Norte - COSERN.

1.5.4 Tratamento para análise de dados

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p.100), “refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Os dados quantitativos foram coletados através da aplicação de um questionário, onde foram tabulados e apresentados na forma gráfica utilizando-se dos programas computacionais Word e Excel. Em seguida, os gráficos foram analisados e interpretados conforme a resposta dos entrevistados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda, num primeiro momento, o que é e como funciona uma agência de Atendimento Comercial, em seguida, o estudo do comportamento humano no trabalho e, posteriormente, discute as contribuições das principais teorias de motivação desenvolvidas nas últimas décadas que versam a respeito da temática motivacional nas organizações, com ênfase na teoria da expectância, aqui utilizada como referência.

2.1 SERVIÇOS E TENDÊNCIAS DAS AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO COMERCIAL

Devido à sua estrutura e capacidade de atendimento as agências de atendimento comercial são consideradas por muitos como o coração da empresa. Cabe às pessoas que nelas trabalham, a grande e importante tarefa de relacionamento com o cliente.

Mesmo altamente informatizadas e providas da mais moderna tecnologia, o sucesso de um empreendimento do gênero não depende apenas dessa tecnologia, afinal, mais do que a ela será necessária uma mudança de cultura. Destaca-se o relevante papel do relacionamento humano nesse processo, de maneira que a estruturação de uma equipe eficaz torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos da organização. O sucesso nessas relações tende a promover um clima de trabalho favorável ao estabelecimento de relações produtivas com o cliente, aproveitando as grandes oportunidades de negócio que estão por trás de cada contato.

A agência de atendimento comercial trata-se de um sistema de atendimento ao cliente que permite a utilização de todos os serviços disponibilizados pela empresa. É a unidade da empresa que efetua todos os tipos de operações com um cliente pessoalmente, proporcionando ao mesmo agilidade no atendimento.

Uma agência de atendimento comercial utilizada de forma eficaz oferece vantagens tanto para os clientes como para os empresários, tais como: manutenção de um relacionamento estreito entre ambos, maior acesso de contato dos clientes

para com a empresa, pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação, atualização de dados sobre os clientes, antecipação de soluções etc.

Mas desde seu início, as agências de atendimento comercial vêm sofrendo mudanças e adaptações visando atender cada vez mais e melhor às necessidades do mercado e através da evolução tecnológica tem permitido a agilização de processos e proporcionado novos e inúmeros benefícios.

O típico acesso à agência está sendo gradativamente substituído pelo acesso por meios alternativos de comunicação multimídia, como fax, acesso via rede Internet etc., com isso, deixam de ser vistos como operações extras ou isoladas de uma empresa, exigindo uma integração completa dos vários departamentos e passando a serem vistos como parte estratégica desta empresa.

A tecnologia vinculada ao desenvolvimento e à capacitação das pessoas que ali trabalham exercerá papel importante nesta evolução, possibilitando que as agências de atendimento comercial deixem de operar como centros de custos e passem a operar como centros de lucros, devido também à lealdade do cliente, considerada fator relevante à rentabilidade da empresa.

Em função disso, as empresas terão que ter uma estrutura de atendimento com atendentes especializados, que poderão dar melhor tratamento às informações que entram, criando novas oportunidades de negócios e melhorando a qualidade do atendimento.

2.2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa, tendo em vista que abrange um número bastante grande de variáveis que interagem entre si e devem ser analisadas em profundidade. Esta análise passa por processos subjetivos e o que se percebe, na maioria dos estudos no tema, é um enfoque dado à produtividade e ao aumento dos lucros e não a pessoa.

O indivíduo vive em constante busca de realizações, da independência, liberdade e de uma boa qualidade de vida. Entretanto, para muitos, isto só será alcançado quando também os líderes (empresários, diretores, gerentes, gestores) se conscientizarem da importância de se focar os objetivos na pessoa, e não só na

produtividade e no desejo insaciável do lucro ou prestígio individual em detrimento da qualidade de vida das pessoas.

Conforme (BERGAMINI, 1997) um outro fator é a filosofia da empresa em relação ao trabalho, ou seja, a postura da direção em relação ao trabalhador. Quando a direção tem uma imagem negativa do quadro pessoal, as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a imagem é positiva, com o homem acreditado e avaliado por seu valor e por suas potencialidades, as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Mas, em se tratando de trabalho, o que é manter uma pessoa ou equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação?

As organizações empresariais não aceitam mais a suposição de que o trabalho seja algo desagradável por natureza. Pelo contrário, ele tem realmente um sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele.

Para Bergamini (1997, p.23) "a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade."

É importante observar os objetivos que se tem quando se procura aumentar a motivação dos empregados (CHIAVENATO, 2002). Em geral, as empresas buscam programas de motivação para seus funcionários, tendo como pano de fundo sempre o objetivo de aumento da produtividade e conseqüente aumento de lucros. Mas, se com isto conseguirmos aumentar o salário dos trabalhadores, estaremos lhes garantindo uma satisfação e aumentando sua qualidade de vida no trabalho? E isto, por sua vez, continuará garantindo um aumento cada vez mais crescente da produtividade?

As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho com relação aos recursos humanos, ou gestão de pessoas, dentro das organizações.

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da concepção sobre as pessoas, antes vistas simplesmente como recursos (dotadas

de habilidade, capacidade, destreza e conhecimento para a execução de tarefas e alcance de objetivos organizacionais) para uma concepção de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Tratam-se agora as pessoas como pessoas e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, porém, rompendo a visão taylorista de pessoas unicamente como meios de produção.

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

Para responder a estes questionamentos, é importante, antes, discutir o que é motivação, isto é, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória durante a jornada de trabalho e as respectivas implicações na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregados.

“É sobretudo no contexto organizacional que mais se tem falado sobre a motivação e em que, de certa forma, ela se transformou no tempero que mais sabor oferece a Gestão de Recursos Humanos. No entanto, as incursões que se tem feito sobre o tema, buscando descobrir qual a correlação existente entre motivação, qualidade e produtividade no trabalho, não têm resultado em grande sucesso”. (BERGAMINI, 1998, p.10).

2.3 O QUE É MOTIVAÇÃO

“O estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia que estão usando para tanto” (BERGAMINI, 1998, p.7).

É aquilo que gera uma ação de uma pessoa para uma atividade ou a mudança de um comportamento. Essa geração de ação pode ser através de um

estímulo externo ou interno. Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos administradores e até mesmo psicólogo. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Analisando de forma mais detalhada o assunto, percebemos que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Vemos ainda que a motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e, portanto, nenhuma pessoa pode motivar outra. É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma.

Na conduta motivacional, o indivíduo parte de um estado de carência que tenta suprir, o que o leva à busca do fator de satisfação que o irá atender. Deste modo, satisfeita essa necessidade, outra vem à tona, ou seja, toda a motivação é, sempre e só, interior ao indivíduo, podendo ou não encontrar no meio exterior as condições para a satisfação, quando esta ocorre, aquela motivação cessa, sendo substituída por outra ainda não satisfeita.

Os indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas, como, por exemplo, o salário, benefícios sociais, estabilidade no emprego etc, como por recompensas intrínsecas, tais como: sentimentos de realização e de competência. Uma importante missão para a alta administração é como integrar com sucesso as recompensas extrínsecas e intrínsecas.

O comportamento motivacional não é uniforme, mesmo que as carências dos seres humanos sejam, pois, as formas como elas se apresentam e a importância relativa que assumem são diferentes de indivíduo para indivíduo. O comportamento dos indivíduos está relacionado com a forma como as suas carências foram ou não satisfeitas e, portanto, o empregado torna-se mais ágil e produtivo, com mais empenho para desenvolver as atividades que lhe foram impostas e isso acontece porque ele está se esforçando para conseguir o que ele deseja e está motivado para tal.

Conforme Chiavenato (2002) motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”.

O assunto motivação caracteriza-se como vasto e complexo. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente tanto por parte dos cientistas comportamentais como por aqueles que administram organizações.

2.4 O MITO DA MOTIVAÇÃO

Quando se pensa no termo motivação, a principal idéia é de movimento, de forças que impelem a uma ação. Esse movimento tem razões psicológicas (como desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção) e, normalmente, está dirigido para um alvo. Ou seja, sempre existe um motivo que desencadeia uma ação e alguns motivos podem ser comuns às pessoas, como por exemplo, a busca pelo conforto e bem estar, mas os esforços para obtê-los podem ser diferentes, porque cada indivíduo dá seu próprio grau de importância aos motivos. Assim, entende-se que quanto mais se valoriza um motivo, mais intensos serão os esforços para alcançá-lo.

Estudar a motivação, na verdade, significa tentar compreender as razões que levam as pessoas a agirem. No ambiente organizacional, a pergunta é: por quê e para quê o homem trabalha? (BERGAMINI, 1997).

Uma grande preocupação das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. A busca de explicações sobre a motivação do trabalhador tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

A motivação constitui uma das preocupações dos empresários e dos gestores. A produtividade não decorria apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude das pessoas em relação às tarefas que lhes eram solicitadas. Tratava-se, então, de motivar as pessoas.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização, é uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessária uma mudança cultural

significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo e é a motivação que vai eliminando estes obstáculos.

Algumas pessoas acreditam que os fatores motivadores e os fatores de satisfação são a mesma coisa. Absolutamente. Um motivo é como uma necessidade que leva o indivíduo a tentar alcançar o que deseja. Já a satisfação, é o atendimento dessa necessidade. Um motivador e um fator de satisfação, ao invés de serem a mesma coisa, são as antíteses um do outro.

Há várias teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho, com enfoques básicos semelhantes. Apesar de suas discrepâncias quanto a aspectos específicos, todas elas são coincidentes nos aspectos fundamentais, especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha para uma linha administrativa mais humanista, que reconhece o homem como um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e realizar-se.

As teorias acerca da motivação dão embasamento e direcionamento ao administrador para compreender e identificar quais os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos gerentes para o alcance da tão desejada qualidade de produtos e serviços.

2.5 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Analisar tão complexo comportamento de pessoal não é tarefa fácil ao administrador, mas quando se consideram as teorias de certos estudiosos e as aplicam às atividades administrativas e tentam detectar as variáveis que levam a esse comportamento com o objetivo de dirigir e motivar as pessoas, certamente esta se caminhando para a construção de uma verdadeira equipe dentro das organizações, apta para administrar as realizações e conflitos.

No início do século XX a temática principal da teoria da motivação passou a ser tratada a partir de uma abordagem psicológica e gerencial. Desde então as teorias têm tentado explicar o comportamento das pessoas através do estudo de variáveis que focalizam não só o indivíduo, mas também a situação com a qual ele interage.

2.6 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.6.1 Teorias motivacionais de conteúdo

Esse grupo de teorias se baseia na noção de necessidade. Ou seja, estas teorias têm seu foco sobre fatores que provocam ou estimulam a busca ou a escolha de estratégias que satisfaçam certas necessidades à procura do estado de equilíbrio. Por exemplo, a motivação para o suprimento de necessidades individuais como dinheiro, status e realização. Se enquadra nesta categoria a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, as teorias X e Y de McGregor, a teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene de Herzberg, a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer e a teoria das necessidades de McClelland.

2.6.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow

O psicólogo Abraham Maslow formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte. A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar.

Essa hierarquia é composta das necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto-realização.

Maslow separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais foram descritas como de ordem inferior, e as de estima e auto-realização como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior tem satisfação predominantemente externa (como, por exemplo, salários, contratos sindicais, estabilidade e condições amigáveis de trabalho).



Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
 Fonte: Livro Recurso Humanos de Idalberto Chiavenato

- **FISIOLÓGICAS:** Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- **SEGURANÇA:** Segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais.
- **SOCIAL:** Incluem afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade.
- **ESTIMA:** Incluem fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como: status, atenção recebida e reconhecimento.
- **AUTO-REALIZAÇÃO:** É o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar: incluem crescimento, realização do próprio potencial e auto-satisfação.

Diz Chiavenato "As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades".(Chiavenato, 2002).

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se autodesenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas. A necessidade de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um moral elevado. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor. As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

2.6.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, visando a determinar os fatores que levavam os empregados a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

FATORES HIGIÊNICOS

Ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos

são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc.

São fatores de contexto e se situa no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

FATORES MOTIVACIONAIS

Ou fatores extrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto avaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na predição de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário.

Dessa forma, Herzberg divide a teoria em dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes. Os fatores satisfacientes são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e o trabalho em si, tendo relações positivas com a melhoria do desempenho no trabalho, atitudes quanto à administração e à saúde mental. Os fatores insatisfacientes atuam em uma direção negativa, sendo

periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si; enquanto ótimos esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação (CHIAVENATO, 2002).

2.6.1.3 Teoria X e Y

Foi o americano chamado Douglas McGregor, quem despertou para a necessidade de as empresas adotarem uma filosofia positiva junto aos empregados. Ele classificou a ideologia administrativa em dois grupos, onde propunha duas visões distintas, uma negativa e outra positiva, dos seres humanos: a Teoria X e a Teoria Y.

TEORIA X

O homem é apresentado como um ser carente, que se limita a fazer o necessário para subsistir não se importando com a realização pessoal. Por isso, a motivação é quase irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir a direção e controle dos funcionários. A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido;
- homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Persiste-se a mudanças.

TEORIA Y

É a moderna concepção de Administração e se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana. A integração é à base desta teoria, pois é ela (a integração) que assegura e valida a autoridade. Sugere autocontrole quando as necessidades empresa-funcionários são reconhecidas. Sabe-se, porém, da

dificuldade de integrar os interesses pessoais e organizacionais. Seus principais aspectos são:

- homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar. A aplicação do esforço físico ou mental em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar;
- As pessoas não são resistentes às necessidades da empresa;
- as pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.

2.6.2 Teorias motivacionais de processo

Esse grupo de teorias tem como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. As teorias de processo têm o foco sobre uma área nitidamente psicológica e são fundamentadas não apenas do estímulo, mas dos fatores que dão direção para o comportamento motivado. Elaboram os construtos do processo que possibilita direcionar e manter uma conduta ou padrão de comportamento. Por exemplo, a motivação devido à percepção do indivíduo quanto ao esforço que deve ser empregado no trabalho, quanto aos requisitos de desempenho e quanto às recompensas possíveis de serem obtidas.

Se enquadra neste último estágio a teoria da expectância de Vroom, a teoria da equidade de Adams, a teoria do estabelecimento de metas de Locke e a teoria da avaliação cognitiva.

2.6.2.1 Teoria da expectância

Para Vroom, idealizador da teoria da expectância, a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Ainda para o autor, a questão deve

ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Na teoria da expectativa, Vroom alega existir duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Para o autor valência descreve o nível de um desejo particular: alto nível de valência indica um forte desejo em alcançar um objetivo. Um nível baixo de valência sugere um desejo de menor importância para a pessoa.

Victor Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Ele supõe que cada pessoa toma a decisão racional de dedicar certo esforço às atividades que lhe trouxerem as recompensas desejadas. Acredita que as pessoas sabem o que querem de seu trabalho e compreendem que dependem do seu desempenho para obterem as recompensas desejadas (CHIAVENATO, 2002).

Para Vroom quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade).

Devido aos desafios enfrentados quando se tenta operacionalizar a teoria da expectância, uma descrição mais detalhada das variáveis que compõem o modelo é apresentada a seguir.

- Expectativas

A soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo a promoção de cargo e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal meta, sua motivação para o trabalho será fraca. Em outras palavras, trata-se da força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. Expectâncias são

formuladas em termos de probabilidade – o empregado estima até que ponto o desempenho será determinado pelo total de esforço despendido.

A expectativa é expressa em termos de probabilidade, em que a pessoa estima até que ponto o desempenho será determinado pelo esforço despendido. Por expressar a probabilidade de uma conexão entre esforço e desempenho, a expectativa pode ser descrita segundo a intensidade.

Se o indivíduo não acreditar que um dado esforço possa levar a um desempenho desejado, a expectativa é baixa. Por outro lado, se ele tem confiança de que o esforço levará à conclusão da tarefa, a expectativa é elevada.

Uma das forças que podem contribuir em termos de expectativas para o esforço no desempenho é a eficácia pessoal do indivíduo. Esta representa a crença de que uma pessoa tem necessariamente capacidades para desempenhar a tarefa, preencher as expectativas do seu papel, ou enfrentar uma situação desafiante com sucesso. Os empregados com alto nível de eficácia estão mais aptos a acreditar que o uso do esforço resultará em desempenho satisfatório. Isso cria uma avaliação da expectância.

Em contraste com a alta eficácia, alguns empregados acreditam que não são realmente capazes como parecem ser e conseqüentemente temem que sua incompetência seja revelada aos outros. Eles duvidam de si mesmos, temem os riscos e freqüentemente pedem ajuda. Devido ao fato de acreditarem na sua falta da necessária competência, também estão prontos a duvidarem que qualquer que seja a quantidade de esforços resulte em aumento de desempenho.

- Instrumentalidade

A soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade versus qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho e benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

A instrumentalidade consiste no grau de relação percebido entre o desempenho e a obtenção dos resultados. É como uma percepção subjetiva de um

indivíduo a respeito da conexão existente entre seu nível de execução e os resultados ou recompensas desejados. A relação desempenho-recompensa, portanto, constitui-se no foco da instrumentalidade. Em outros termos, até que ponto o nível de desempenho alcançado na tarefa levará a uma recompensa na percepção da pessoa. Se um trabalhador percebe que as recompensas estão em sintonia com o seu desempenho, a instrumentalidade tenderá a ser avaliada positivamente. Todavia, não havendo clareza nesta relação, uma baixa estimativa poderá ser feita.

Em suma, a instrumentalidade representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida. Aqui o empregado faz outro julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de que a organização valorize o desempenho e administre recompensas em bases contingentes. Se um empregado vê que as promoções estão baseadas nos dados da avaliação de desempenho a instrumentalidade será altamente classificada. Todavia, caso as bases dessas decisões não estejam claras, uma baixa estimativa será o resultado.

- Valência

Significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho, é preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Na condição de força da preferência de uma pessoa por determinada recompensa ou resultado, a valência expressa o montante do desejo de se atingir um objetivo pessoal que, dentre outros, pode representar uma promoção, um reconhecimento ou um trabalho de melhor qualidade. As valências podem possuir valores tanto positivos como negativos, à medida que as pessoas possuem preferências positivas ou negativas por um determinado resultado. Em situação de trabalho, pode-se esperar que um reconhecimento tenha valência positiva, enquanto uma repreensão possui valência negativa.

Enfim, valência refere-se à força da preferência de uma pessoa no sentido de receber uma dada recompensa. Ela é uma expressão do montante de desejo de

uma pessoa por um objetivo. A valência de uma recompensa é única para cada empregado, estando condicionada à sua experiência e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão.

É importante compreender a diferença entre as implicações dos modelos de motivação baseados nas necessidades e a idéia da valência dentro do modelo da expectância. No primeiro tipo, amplas generalizações são utilizadas quando um grupo de empregados pode ter os mais fortes impulsos ou as maiores necessidades não satisfeitas. No modelo da expectância, os gerentes devem juntar informações específicas sobre as preferências de um empregado em meio a um conjunto de recompensas e continuar a monitorar as mudanças em relação a essas preferências.

Segundo Bergamini (1997, p.67): A teoria da expectância tenta comprovar que a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido.

As variáveis acima explicitadas relacionam-se sob um modelo multiplicativo, resultando na força motivacional, que consiste na quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. Vale ressaltar que, por se tratar de um modelo multiplicativo, a existência de uma variável com valores predominantemente negativos ou baixos produzirá uma força motivacional negativa ou baixa. Isto ocorre, mesmo que uma das variáveis apresente valor elevado.

O modelo da teoria da expectância serve como explicação daquilo que direciona o comportamento do indivíduo. Consideráveis pesquisas têm sido feitas sobre aquilo que determina as percepções das pessoas, sobre até que ponto seus esforços conduzirão a um desempenho eficaz e sobre a conexão existente entre desempenho e recompensa.

Para (CHIAVENATO, 2002), três condições se apresentam quando uma pessoa deseja aumentar a produtividade:

- Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação

para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal.

- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

Em resumo, os três enfoques cognitivos da teoria da expectância ajudam a compreender processos conscientes das decisões motivacionais. O modelo da expectância propõe que a motivação seja o produto do quanto uma pessoa almeja alguma coisa e da probabilidade de que o esforço mobilizado por ela leve à realização da tarefa e, por conseguinte, à recompensa.

As teorias de processo, dentre as quais se situa a Teoria da Expectância, sobre motivação procuram responder às perguntas sobre como é ativado o comportamento individual. Tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg estão baseadas na hipótese de que sempre há uma melhor forma de motivar as pessoas, seja através da satisfação da necessidade predominante, seja através do enriquecimento do cargo. Segundo estas teorias, as pessoas, em qualquer situação, podem ser motivadas da mesma forma se suas necessidades predominantes forem às mesmas. Um enfoque amplamente aceito sobre motivação é o modelo da expectância, também conhecido como a teoria da expectância ou teoria das expectativas.

O produto da valência, expectância e instrumentalidade é a motivação. Estes três aspectos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta.

A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

A maneira própria pela qual o indivíduo vê o mundo, assim como, a relação entre as recompensas é filtrada pela percepção. As pessoas percebem o ambiente a partir de um esquema organizado que foi construído por elas com base nas suas

próprias experiências e valores. Seus próprios problemas, interesses e experiências passadas controlam sua percepção em cada situação.

Desde que as percepções sejam fortemente influenciadas pelos valores pessoais, os gerentes não podem simplesmente motivar fazendo afirmativas racionais sobre os valores a respeito das recompensas pretendidas e o significado que têm ao serem recebidas. Não se pode facilmente persuadi-las a adotar padrões motivacionais que queremos que tenham. Só motivamos as pessoas em termos das suas próprias necessidades, não das nossas.

Segundo (BERGAMINI, 1997) no modelo da expectância, para motivar uma pessoa é possível seguir dois caminhos: primeiro é possível reconhecer e procurar afetar a percepção do empregado a respeito das recompensas – a valência e a probabilidade daquilo que é recebido; segundo pode-se fortalecer ambos, o valor real das recompensas e a relação entre o esforço e o desempenho, assim como, o desempenho e as recompensas.

A ligação entre o esforço e a principal recompensa é freqüentemente incerta. Existem tantas causas e efeitos numa situação que raramente um empregado pode ter certeza que uma recompensa desejada virá após uma dada ação. Além disso, existem ambos, os resultados primários e secundários. Os resultados primários surgem diretamente de uma ação. Assim, os resultados secundários são aqueles que vêm após os primários. A outra causa da incerteza dos resultados é que muitas conseqüências são controladas por outras pessoas e o empregado não pode ter certeza de como elas agirão.

Enfim, o modelo da expectância é uma ferramenta útil para os gerentes a pensarem no processo mental através do qual ocorre a motivação. Nesse modelo, os empregados não agem somente por causa dos seus fortes impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido à aplicação de recompensas ou punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidades influenciam fortemente seus comportamentos. Trata-se de um modelo que valoriza a dignidade humana.

Apesar do seu apelo geral, o modelo da expectância tem problemas. Como qualquer modelo novo, ele necessita ser testado para se saber o quanto da evidência pesquisada lhe oferece apoio. É também importante descobrir que tipos de comportamento o modelo explica e quais situações ele não explica muito bem.

Além disso, medidas confiáveis de valência, expectância e instrumentalidade devem ser desenvolvidas. Existe uma necessidade especial de criar medidas que os administradores possam utilizar em situação real de trabalho. Se possível, os administradores necessitam aprender ambos: o que o empregado percebe e por que eles sustentam suas crenças naquelas valências, expectâncias e instrumentalidades.

2.7 SÍNTESE CRÍTICA DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar.

Após conhecer as principais teorias de motivação, fica mais fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional mais motivado. Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel. (BERGAMINI, 1997)

Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

Baseado nisso, o presente resumo das teorias, acima citadas, teve a finalidade de instrumentalizar o plano de motivação na empresa, para que alguns cuidados sejam considerados. O primeiro é estruturar o plano em função do ambiente em que se encontra a força de trabalho. Um estímulo para um trabalhador do Nordeste do País não é necessariamente o mesmo para um trabalhador do interior de São Paulo.

Outro cuidado diz respeito ao perfil do trabalhador, às suas aspirações, às suas reivindicações, e às suas condições concretas de vida. Esses dados podem ser obtidos por meio de uma pesquisa de motivação, elemento básico para montar a estratégia de motivação de mão-de-obra. No entanto, raras são as empresas que fazem uma pesquisa de motivação para conceder estímulos ao trabalhador. A maioria baseia-se nos pressupostos tradicionais, sem observar as aspirações do homem.

Coda; Bergamini (1997, p.132) conceitua que: Qualquer teoria motivacional deve responder a três questões: (1) O que ativa o comportamento?; (2) O que direciona o comportamento? (3) Quais as reações que os indivíduos apresentam sobre as recompensas que resultam de seus comportamentos? Acredito que os princípios da teoria da expectativa [...] continuam a representar a melhor abordagem teórica para responder a essas três questões.

Outras limitações aos estudos motivacionais residem em algumas críticas pertinentes, uma vez que os mesmos se pautam em idéias equivocadas acerca do fenômeno motivacional e em torno da temática no cenário das organizações.

Uma crítica comum que se observa é acerca da hierarquia das necessidades de Maslow que difunde a idéia de que os homens hierarquizam as suas necessidades da mesma forma.

Bergamini (1997) critica que Herzberg tem a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação seriam a mesma coisa. Entretanto, motivação é diferente de satisfação. Um fator motivador é um motivo, uma necessidade. Por outro lado, um fator de satisfação é algo que satisfaz necessidades. A motivação nasce exclusivamente das necessidades humanas e não daqueles fatos que satisfazem estas necessidades. Baseado nisso, uma pessoa não pode motivar outra. Não se pode motivar porque aquilo que se faz é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades de outra pessoa.

As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades e seus desejos. A forma pelo qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. É por isso que medidas administrativas de caráter genérico e impessoal podem ser consideradas como altamente desmotivantes.

Da mesma forma, as organizações devem considerar que são impotentes para motivar quem quer que seja, pois as pessoas já estão motivadas ao serem

portadoras de necessidades próprias. Elas só podem oferecer a oportunidade para que as forças motivacionais entrem em ação.

Parece ser uma situação um pouco paradoxal, o fato de não conseguir motivar as pessoas e, ao mesmo tempo, ser capaz de gerar desmotivação pelo não atendimento da sua diferença individual de estilo motivacional.

Bergamini (1997) conceitua que: As carências representam estados interiores; por isso, não se podem criar necessidades motivacionais dentro de alguém. São as necessidades e não aquilo que satisfaz essas necessidades a fonte de sinergia motivacional. Cada pessoa tem um conjunto de necessidades estruturadas de maneira particular, dando, portanto, valor e sentido diferentes aos fatores de satisfação.

É importante ressaltar que, embora fortemente criticados esses modelos constituíram os fundamentos de várias pesquisas em Administração e, ainda que estudos posteriores tenham significado avanços na compreensão desse campo, os modelos acima referidos são considerados clássicos, constituindo leitura obrigatória para os estudiosos do tema.

Os entrevistados estão distribuídos em faixas etárias dos 18 aos 24, dos 25 aos 30, dos 31 aos 40, dos 41 aos 45, dos 46 aos 50 e dos 51 aos 55, sendo que 48% do total da população está distribuída nas faixas entre 18 e 24 e 31 e 40 anos, como mostra o gráfico 2.



Gráfico 2 - Faixa Etária
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.

Para alcançar as categorias motivacionais, a pesquisa de campo foi iniciada com uma coleta de dados, visando traçar o perfil sócio-demográfico dos Atendentes Comercial. Esta etapa serviu como atividade-meio para a fase qualitativa, cujo instrumento de coleta foi a entrevista semi-estruturada. Como não solicitamos aos entrevistados a sua identificação, no intuito de preservar a identidade dos mesmos, estes foram denominados como C1, C2,..., C35.

3.2 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Os entrevistados estão distribuídos em faixas etárias dos 18 aos 24, dos 25 aos 30, dos 31 aos 40, dos 41 aos 45, dos 46 aos 50 e dos 51 aos 55, sendo que 49% do total da população está distribuída nas faixas entre 18 e 24 e 31 e 40 anos, como mostra o **gráfico 2**.

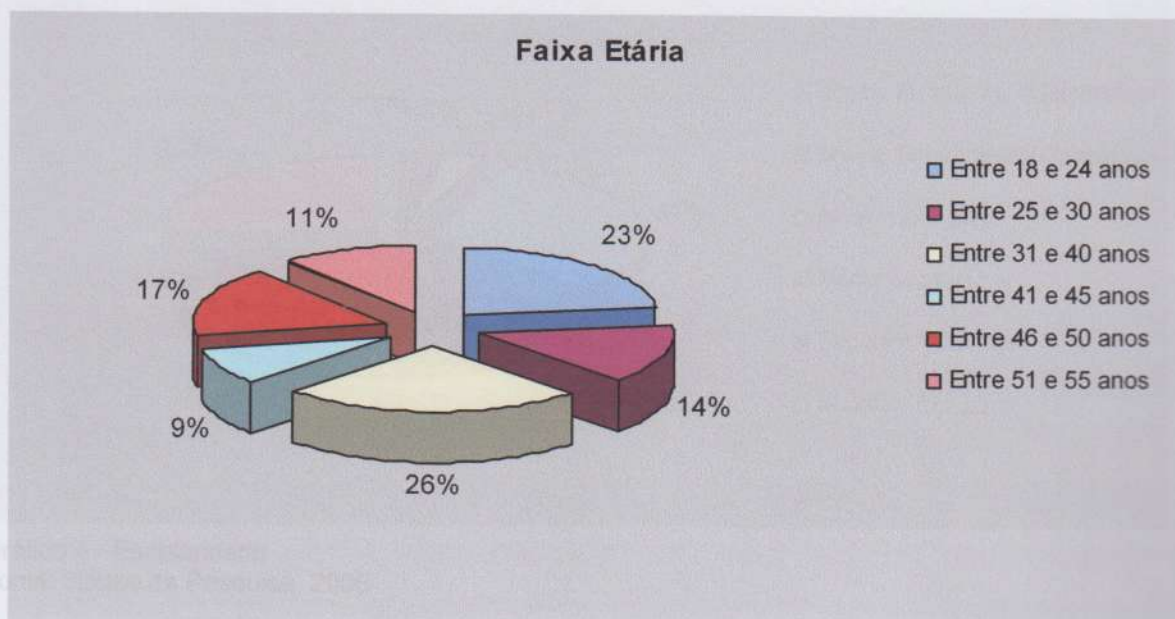


Gráfico 2 - Faixa Etária
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

Há um equilíbrio no sexo masculino e feminino dos Atendentes, conforme **gráfico 3**.

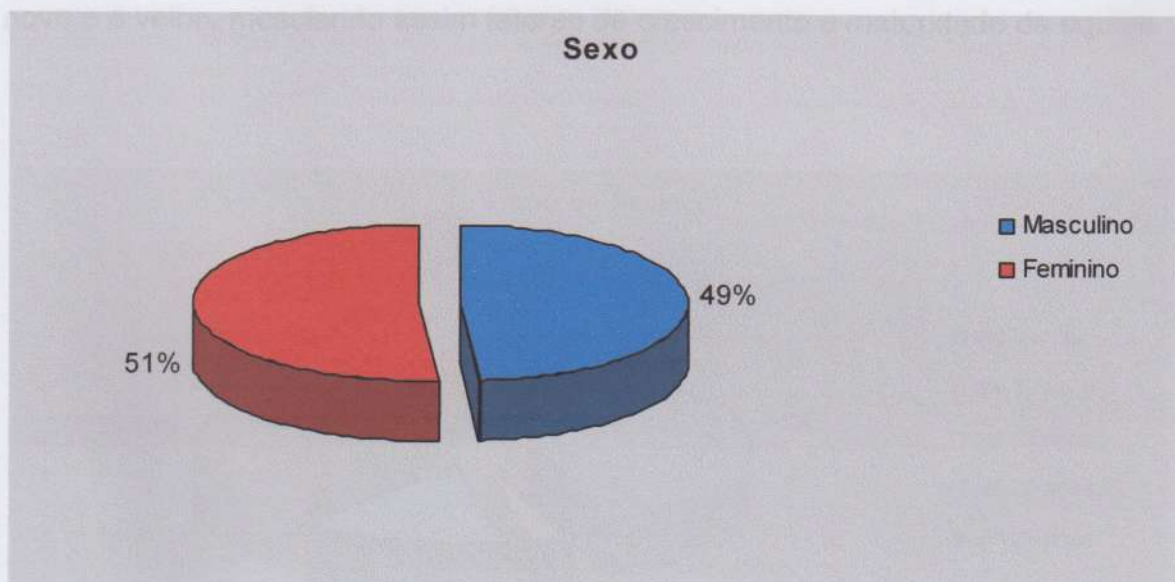


Gráfico 3 - Sexo
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

O nível de escolaridade de maior incidência entre os Atendentes é o ensino superior incompleto, tendo em vista o elevado número de estagiários de nível superior, conforme registra o **gráfico 4**.

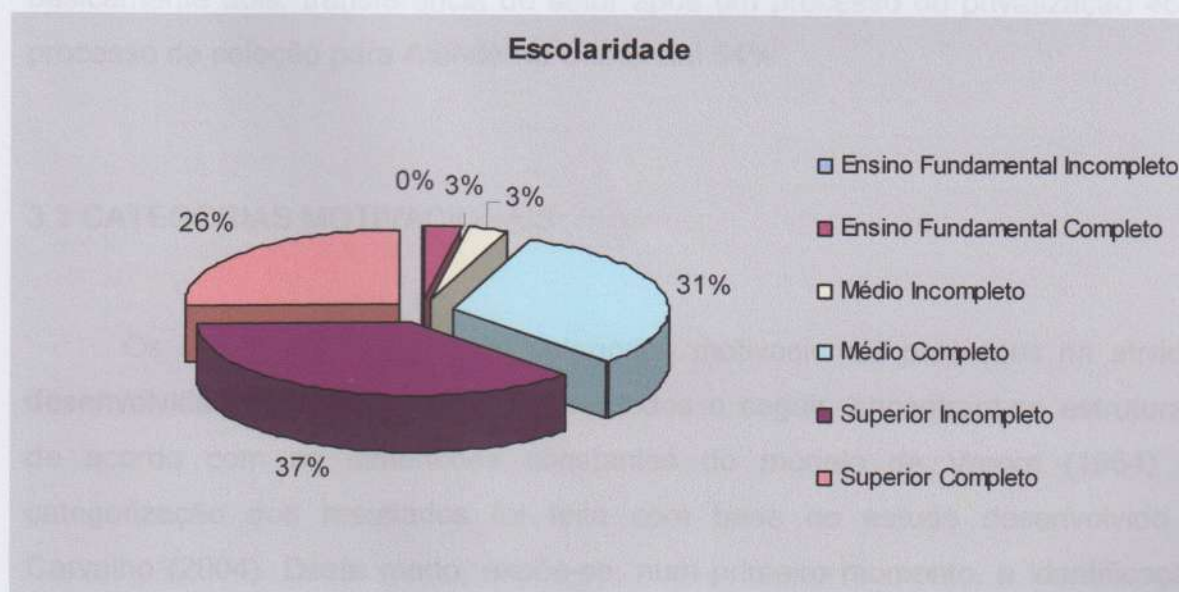


Gráfico 4 - Escolaridade
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

3.3.1 Com relação ao tempo de atuação, 37% dos Atendentes trabalha na empresa há 5 anos, enquanto que as faixas até 20 e até 25 anos, juntas, somam outros 44%, conforme pode ser visualizado no gráfico 5. Tal fato mostra um equilíbrio entre o novo e o velho, mesclando assim fatores de crescimento e maturidade da equipe.

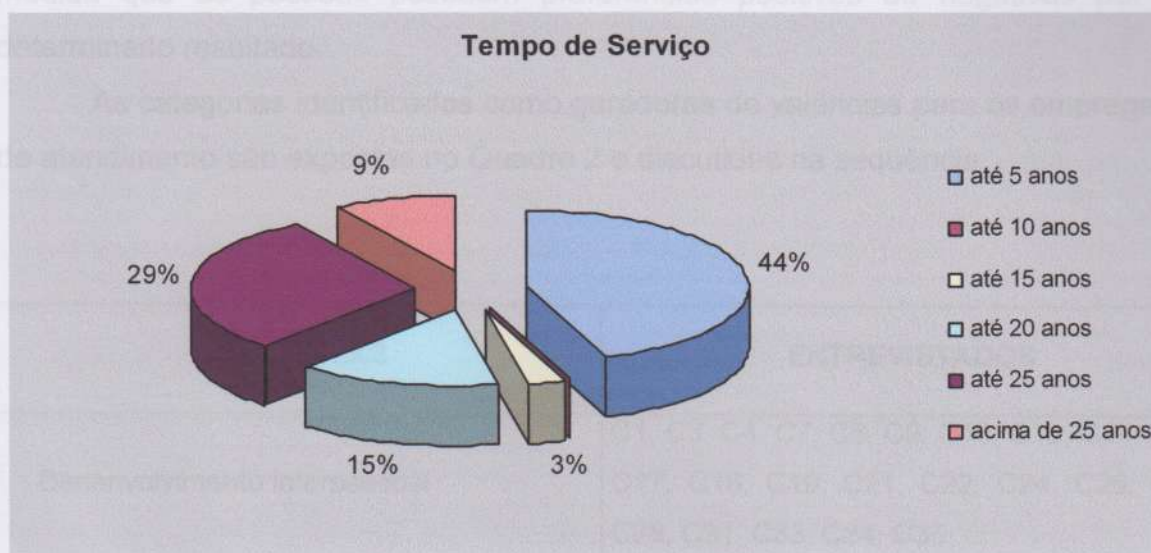


Gráfico 5 - Tempo de Serviço
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

Os motivos descritos sobre como os entrevistados chegaram ao setor são basicamente dois: transferência de setor após um processo de privatização 46% e processo de seleção para Atendente Comercial 54%.

3.3 CATEGORIAS MOTIVACIONAIS

Os resultados relativos às categorias motivacionais presentes na atividade desenvolvida pelos atendentes, apresentados a seguir, encontram-se estruturados de acordo com as dimensões constantes do modelo de Vroom (1964) e a categorização dos resultados foi feita com base no estudo desenvolvido por Carvalho (2004). Deste modo, expõe-se, num primeiro momento, a identificação e discussão das categorias relacionadas às valências, seguida das categorias de expectativas e instrumentalidades.

3.3.1 Valências

Sendo a força da preferência de uma pessoa por uma certa recompensa ou resultado, a valência expressa o montante do desejo de se atingir um objetivo pessoal. As valências podem possuir valores tanto positivos como negativos à medida que as pessoas possuem preferências positivas ou negativas por um determinado resultado.

As categorias identificadas como geradoras de valências para os empregados do atendimento são expostas no Quadro 2 e discutidas na sequência.

CATEGORIAS	ENTREVISTADOS
Desenvolvimento interpessoal	C1, C3, C4, C7, C8, C9, C10, C13, C14, C15, C17, C18, C19, C21, C22, C24, C26, C27, C28, C31, C33, C34, C35.
Desenvolvimento sócio-profissional	C1, C4, C5, C6, C7, C9, C10, C13, C14, C15, C18, C19, C20, C22, C23, C25, C26, C28, C30, C31, C33, C34, C35.
Realização	C1, C3, C4, C7, C9, C10, C12, C13, C14, C15, C16, C18, C19, C22, C26, C29, C31.
Recompensa econômica	C1, C9, C11, C12, C15, C16, C17, C19, C21, C27, C29, C31, C32, C33.
Segurança no emprego	C5, C9, C11, C12, C14, C15, C16, C18, C19, C22, C26, C27, C29, C30, C32.

Quadro 2 - Indicativo de Valências

Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

O desenvolvimento interpessoal e o desenvolvimento sócio-profissional foram as categorias mais apontadas pelos entrevistados e apresentaram um nível de valência muito positiva. Segundo a maioria dos entrevistados o fato de trabalhar atendendo diariamente pessoas tem influência direta em sua vida pessoal, tanto no crescimento pessoal e profissional, quanto no aprendizado de novos conhecimentos e habilidades.

É possível notar em alguns depoimentos, inclusive, uma carga emotiva muito intensa, como nos depoimentos a seguir, em relação à importância do trabalho:

“Satisfação. Sinto-me gratificada ao final do dia em perceber que fui útil aos meus colegas de trabalho e que solucionei diversos problemas apresentados pelos clientes”. (C10)

“O benefício que busco com o meu trabalho deve abranger a todos os envolvidos, dessa forma o meu trabalho não é só importante para mim, mais para os outros colaboradores, empresa e o mais importantes os clientes”. (C26)

As categorias recompensa econômica e segurança no emprego, também foram citadas nas entrevistas e se justificam no sentido de que para alguns atendentes, além do crescimento e desenvolvimento sócio-profissional, os benefícios que a empresa oferece são considerados importantes e um dos fatores que influenciam positivamente na segurança e bem estar social e familiar. É possível perceber isso na afirmação de (C15): “Trabalho para mim significa um meio de estar sendo útil a alguém ou alguma coisa, tendo como recompensa o meu bem estar e da minha família, não deixando de frisar que é sempre uma escola. Ou seja, estamos sempre aprendendo, sendo que para isto se faz necessário à honestidade e sinceridade como o começo de tudo”.

Em relação a categoria realização, citada por alguns entrevistados, ela é expressa, de forma mais evidente, em relação ao sentimento de auto estima. É possível notar no depoimento de (C3): “A minha realização profissional, no que diz respeito ao reconhecimento do meu trabalho e, com isto, buscar atender as expectativas da empresa”. Em outras palavras, há um sentimento forte de auto estima devido ao reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa.

É possível afirmar, baseado nos resultados descritos acima, que as valências identificadas pelos atendentes são positivas, pois em todas as categorias encontramos depoimentos que ressaltam a importância do trabalho realizado.

3.3.2 Expectativas

A expectativa é expressa em termos de probabilidade, quando a pessoa estima até que ponto o desempenho será alcançado com o esforço despendido. Por

expressar a probabilidade de uma conexão entre esforço e desempenho, pode ser descrita segundo a intensidade.

As categorias identificadas como geradoras de expectativas para os colaboradores do atendimento são expostas no Quadro 3 e discutidas na sequência.

CATEGORIAS	ENTREVISTADOS
Desenvolvimento interpessoal	C1, C9, C10, C11, C13, C14, C18, C22, C26, C27, C31, C32, C34.
Desenvolvimento sócio-profissional	C1, C5, C6, C7, C9, C10, C11, C13, C16, C18, C19, C22, C25, C26, C27, C28, C31, C32, C33, C34.
Realização	C3, C4, C5, C7, C8, C9, C10, C13, C15, C16, C18, C19, C23, C24, C27, C29.
Reconhecimento pelo trabalho	C3, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C14, C15, C17, C18, C22, C23, C26, C27, C31, C33.
Recompensa econômica	C3, C5, C8, C9, C12, C16, C17, C19, C22, C26, C27, C29, C31, C33.
Segurança no emprego	C3, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C17, C18, C19, C23, C29, C32.

Quadro 3 - Indicadores de Expectativas
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

O desenvolvimento sócio-profissional foi a categoria mais apontada pelos entrevistados e apresentou um nível de expectativa muito positiva. O fato de trabalhar em uma empresa de grande porte e em um setor de grande visibilidade, já pode ser considerado como um fato gerador de potenciais oportunidades profissionais. Atendendo pessoas diariamente, lidando com seus desejos e necessidades, oferece aos atendentes uma “bagagem” profissional importante, como podemos ver no depoimento de (C19): “Busco aprender mais a cada dia para atingir os objetivos da empresa e a minha realização profissional e financeira”. Vale destacar também o seguinte relato:

"Trabalho significa: crescimento pessoal profissional, dignidade, respeito, relacionamento, conhecimento, para futuras oportunidades do mercado de trabalho".

(C18) É possível notar no conteúdo das entrevistas que isso ocorre, principalmente,

O desenvolvimento interpessoal, pode ser considerado normal e também sofre influência direta do atendimento ao público, pois os entrevistados esperam poder aprender e crescer tanto profissionalmente como também em sua vida pessoal. Segundo (E6): "Satisfação. Qualidade de vida e oportunidades para mim e para ajudar os outros".

Quanto ao fator recompensa ter um enfoque muito grande, também pode ser considerado normal, haja vista que quando se trabalha para grandes organizações é natural se esperar benefícios satisfatórios, como fica claro na fala de (C17), quando questionado sobre quais benefícios busca com o trabalho: "Financeiro, crescimento pessoal etc."

Também é possível notar na fala dos entrevistados, o quanto os atendentes procuram obter realização, aliadas com a segurança e estabilidade permitidos graças aos benefícios advindos com a realização do trabalho. Segundo depoimento de (C19): "Uma realização pessoal a qual procuro me aperfeiçoar para somar cada vez mais com a empresa".

Cabe destacar também o depoimento de (C17): "Momento em que desenvolvo minhas aptidões para melhorar ou facilitar a vida dos outros ou da minha própria".

A categoria reconhecimento apresentou um nível de expectativa muito positiva. Os entrevistados afirmaram que o trabalho realizado desenvolve potencial profissional e há grandes esperanças de que isso possa ocorrer no atendimento ou mesmo em outro setor da empresa. Vale destacar a declaração de (C30) sobre qual o significado do trabalho para você: "Significa tudo de muito bom, foi aqui que começou a minha história de vida, minha realização profissional, sempre procurei zelar pelo meu emprego e desempenhar bem a minha função; me envolvi tanto com o trabalho que de certa forma me acomodei e esqueci de sonhar com o futuro e não procurei crescer na Empresa cursando uma faculdade. Sempre achei que a Cosern era tudo que eu queria mas não fui ambiciosa o suficiente para hoje ter outra postura". O fato de o atendente desenvolver bem seu trabalho não lhe dá garantias de que isso será reconhecido diretamente pelo seu gerente, ou que isso se

transforme em promoção, até mesmo devido às poucas oportunidades de crescimento, inerentes ao setor.

É possível notar no conteúdo das entrevistas que isso ocorre, principalmente, devido a crença de que através do relacionamento entre a própria equipe de trabalho e com os clientes também, possam alcançar uma melhoria na auto estima, no crescimento pessoal e, conseqüentemente, a possibilidade de maior visibilidade e reconhecimento no aspecto profissional. A partir desta análise, podemos definir o nível de expectativa dos entrevistados em relação às categorias acima descritas como positivas ou elevadas.

3.3.3 Instrumentalidades

A instrumentalidade consiste no grau de relação percebido entre o desempenho e a recompensa e pode ser avaliada positivamente ou obter uma baixa estimativa dependendo dos resultados alcançados. Desse modo, consiste numa percepção subjetiva de um indivíduo a respeito da conexão existente entre seu nível de execução e os resultados ou recompensas desejados.

As categorias identificadas como instrumentalidades para os colaboradores do atendimento são expostas no Quadro 4 e discutidas na seqüência.

CATEGORIAS	ENTREVISTADOS
Desenvolvimento interpessoal	C1, C7, C9, C10, C13, C15, C17, C18, C19, C20, C21, C22, C24, C26, C27, C31, C32
Desenvolvimento sócio-profissional	C1, C3, C5, C7, C10, C11, C15, C18, C22, C23, C24, C25, C26, C27, C32, C33
Reconhecimento pelo trabalho	C5, C8, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C27, C32, C34
Recompensa econômica	C3, C5, C9, C12, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C21, C22, C27, C28, C29, C31, C33
Segurança no emprego	C3, C4, C5, C6, C9, C11, C18, C29, C32,

Quadro 4 – Indicadores das Instrumentalidades de Desempenho
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005

O desenvolvimento interpessoal foi a categoria que mais foi destacada pelos entrevistados e apresentou um nível de expectativa expressivo. Foi entendido pelos entrevistados como uma categoria onde o bom desempenho é suficiente para obter o resultado esperado e, assim, poder aprender e crescer tanto profissionalmente como também em sua vida pessoal, conforme (C10) ao responder Porque você trabalha na Agência de Atendimento a Clientes: "Por gostar de lidar com pessoas no dia a dia de um atendimento, e para se adequar as atividades realizadas ao meu perfil e personalidade. Gosto de atividades dinâmicas".

O desenvolvimento sócio-profissional interpessoal também foi entendido pelos entrevistados como uma categoria onde o bom desempenho é suficiente para obter o resultado esperado e, assim, poder aprender e crescer tanto profissionalmente como também em sua vida pessoal. O fato de desempenhar bem seu trabalho pode não garantir o reconhecimento dos superiores, como já foi abordado na análise dos resultados das expectativas, mas garante ao atendente o aprendizado de técnicas e habilidades que serão úteis para os objetivos futuros, conforme fala de (C25): "Aprender cada vez mais com o próximo para com isso obter um crescimento profissional".

Já a categoria reconhecimento pelo trabalho também foi bem avaliada pelos entrevistados, pois entendem que dependente do seu desempenho, pode haver oportunidades no setor de atendimento ou em outros setores da empresa, conforme depoimento de (C31): "Uma grande realização, onde através dele surgem oportunidades que nem todos têm". Outro depoimento demonstra de forma mais clara: "Melhor qualidade de vida, respeito pela comunidade, além de ter a certeza de que um dia posso ocupar um cargo bem mais elevado com o conhecimento adquirido no dia a dia". (C14)

Em relação à segurança no emprego e recompensa econômica, os entrevistados percebem que o próprio desempenho é suficiente para conseguir uma certa estabilidade no emprego.

A instrumentalidade, em relação às categorias acima descritas, pode ser considerada expressiva. Fica claro que, para os atendentes, o bom desempenho de suas atividades resultará em recompensas tais como, desenvolvimento, segurança e benefícios.

3.3.4 Força Motivacional

Conforme descrito no referencial, o modelo de Vroom descreve motivação como um processo de escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação e que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Ainda para o autor, a questão deve ser encarada como a força motivacional é expressa, originalmente, sob uma relação multiplicativa entre as valências, expectativas e instrumentalidades atribuídas pelos indivíduos a um determinado tipo de atividade. Baseado nisso, a força motivacional de um indivíduo será elevada se os três fatores forem positivos. Se apenas um desses fatores for negativo, a motivação estará comprometida.

Analizando as valências identificadas pelos atendentes, percebemos que as duas categorias, desenvolvimento interpessoal e o desenvolvimento sócio-profissional, foram as que obtiveram os depoimentos mais positivos e, conseqüentemente, apresentaram um nível de valência também positiva. O crescimento pessoal e profissional são categorias muito valorizadas pelos entrevistados.

Quanto às expectativas, o conteúdo das entrevistas alerta para o fato de que o trabalho desenvolvido é encarado pelos atendentes como um alicerce para alcançar outros estágios na carreira. Isso considerado um fator determinante, pois a categoria reconhecimento pelo trabalho foi apontada como elevada.

Em outras palavras, os entrevistados enxergam a possibilidade de maior visibilidade no âmbito profissional e tem expectativas de reconhecimento por parte de sua gerência. Dessa forma, o nível de expectativas, como apontado anteriormente, deve ser considerado elevado.

A instrumentalidade expressa pelos entrevistados deve ser considerada positiva. O bom desempenho dos atendentes resultará em recompensa econômica, desenvolvimento sócio-profissional, em bons benefícios e até em desenvolvimento interpessoal. No entanto, esse bom desempenho não garante o crescimento profissional e isso está bem entendido pelos atendentes.

Assim, feita a análise dos fatores Valências, Expectativas e Instrumentalidades, o nível de motivação dos empregados do atendimento da Unidade de Atendimento a Clientes de Natal da Cosern pode ser considerado elevado.

Foi possível observar que os resultados das entrevistas, em sua maioria, são impregnados de sentimentos muito fortes e positivos, demonstrando que os atendentes estão imbuídos de um espírito de equipe movido pelo desejo de aprender e se desenvolver.

As evidências encontradas e a essência do modelo de Vroom de que a motivação é o produto dos três fatores, valência, expectativa e instrumentalidade, proporcionam uma base rica para compreensão da força motivacional da equipe de atendentes.

É importante destacar que o resultado desta pesquisa tem como realidade uma Unidade de Atendimento a Clientes, ou seja, as características do trabalho de um atendente comercial oferecem poucas oportunidades para a satisfação de suas necessidades, quer sejam ascensão profissional, desenvolvimento criativo ou outra potencialidade inerente ao atendente. Em suma, todos esses fatores devem ser levados em consideração no momento da elaboração e desenvolvimento de programas motivacionais.

4 PROPOSTAS DE MELHORIA

Mediante análise dos resultados do presente estudo, observou-se um elevado grau de motivação, no entanto, propomos algumas ações para continuidade desse clima.

1. Efetuar um trabalho constante de Feedback , para os atendentes destacando os pontos fortes e sugestões de melhoria;
2. Esclarecimento e acompanhamento trimestral das metas referentes a unidade, ao departamento e aos objetivos corporativos;
3. Apesar dos atendentes deixarem claro, no levantamento realizado, sobre o reconhecimento do trabalho, deve-se focar mais sobre esta possibilidade, deixando claro que não haverá oportunidade para todos;
4. Implantação da ginástica laboral na agência de atendimento.

5 CONCLUSÃO

Numa economia globalizada, com novos desafios surgindo diariamente no concorrido mercado consumidor, as empresas precisam se manter competitivas com produtos e serviços de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes e que os mantenham fiéis.

Essas necessidades mudam constantemente em decorrência do avanço e inovação da tecnologia e das novas posturas do mercado. O nível de exigência do consumidor quanto à qualidade aumentou muito, isto em decorrência da conscientização do próprio consumidor, da concorrência acirrada e também da nova realidade dos seus direitos. A qualidade, portanto, passa a ser um fator diferenciador na decisão final do cliente.

A importância da motivação para o trabalho nas organizações está relacionada à sobrevivência da empresa. Esta deve estar atenta à situação da sua força de trabalho, o que ela pensa, seus anseios e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, uma vez que na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem sair ganhando.

Os administradores devem estar atentos para identificar qual tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e mais eficaz do empregado. Por ser a motivação individual, o administrador deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, para estimular os empregados a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficiência.

Vale salientar que motivar não é manipular as pessoas com elogios ou coisas semelhantes ou suborná-los com recompensas fantasiosas, mas é o reconhecimento pela administração, quando as metas e objetivos são atingidos, é a celebração pública desse reconhecimento, é enaltecer as atitudes das pessoas com melhor desempenho do seu trabalho, dispensando ao funcionário a certeza de realização profissional, resultando em uma auto-estima favorável.

O assunto é vasto, amplo e merece uma atenção especial dos administradores, principalmente por ser um item delicado, de grande importância, sendo necessária uma habilidade gerencial muito boa para não tornar a motivação apenas uma busca de recompensas. Não se pode precisar o peso exato que cada condição, seja

organizacional ou física, tem na motivação do trabalhador, até porque a importância que cada pessoa dá a determinado fator, como foi visto na revisão teórica, depende da avaliação particular de cada indivíduo.

Considerando este contexto e a pertinência da discussão, o presente trabalho se propôs a inferir a força motivacional de trabalhadores da Unidade de Atendimento a Clientes tomando como base a Teoria da Expectância de Vroom. A conclusão fundamental do estudo é que os colaboradores da Unidade de Atendimento a Clientes encontram-se motivados para o trabalho, a força motivacional dos atendentes apresenta-se elevada.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. CODA. Roberto. Psicologia da vida organizacional: Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.1, p. 6-17, Jan./mar. 1995. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?func=Action&Secao=Secao=ARTIGOS&Volume=45&numero=1&Ano=2005>> Acesso em 18 abril 2005.

CHAVEZATO, Idalberto. Recursos Humanos: Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: A teoria as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 3.ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHERMERHORN, Junior, John R. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2. ed Bookman, 1999.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Revista de Administração de Empresas**, v.38,n.1, p. 6 -17, jan./mar.1998. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Secao&Secao=ARTIGOS&Volume=4&numero=1&Ano=2005>> Acesso em 16 abril.2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 3.ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SCHERMERHORN, Júnior., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Bookman, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANELLI, José Carlos, Jairo Eduardo Borges Andrade; BASTOS Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Caro Atendente Comercial,

Esta questionário contempla a segunda etapa do meu projeto de monografia, como pré-requisito para conclusão do curso de Administração da FARN - Faculdade para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Comprometo-me manter sigilo sobre o conteúdo destas respostas e me responsabilizo em divulgar o resultado desta pesquisa, no intuito de que todos tenham acesso e comprovem a idoneidade da mesma. Este trabalho é para fins acadêmicos e não possui nenhum vínculo com a empresa em questão. O mesmo tem como objetivo traçar um breve perfil dos atendentes de agências da Unidade de Atendimento a Clientes de Natal da Caixa e devido a seu caráter científico, utilizarei como ferramenta para minhas propostas de melhoria para o ambiente de trabalho.

Eberli Márcio de Moura

01 - Sexo:

☐ masculino

☐ feminino

02 - Idade:

☐ entre 18 e 24 anos

☐ entre 25 e 30 anos

☐ entre 31 e 40 anos

☐ entre 41 e 45 anos

☐ entre 46 e 50 anos

☐ entre 51 e 55 anos

03 - Escolaridade:

☐ ensino fundamental incompleto

☐ ensino fundamental completo

☐ médio incompleto

☐ médio completo

☐ superior incompleto

☐ superior completo

APENDICE

A - QUESTIONÁRIO

Caro Atendente Comercial,

Esta entrevista contempla a segunda etapa do meu projeto de monografia, como pré-requisito para conclusão do curso de Administração da FARN – Faculdade para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Comprometo-me manter sigilo sobre o conteúdo dessas respostas e me responsabilizo em divulgar o resultado desta pesquisa, no intuito de que todos tenham acesso e comprovem a idoneidade da mesma. Este trabalho é para fins acadêmicos e não possui nenhum vínculo com a empresa em questão. O mesmo tem como objetivo traçar um breve perfil dos atendentes de agências da Unidade de Atendimento a Clientes de Natal da Cosern e devido a seu caráter científico, utilizarei como ferramenta para minhas propostas de melhoria para o ambiente de trabalho.

Éberth Mastroiani Martins

01 – Sexo:

() masculino

() feminino

02 – Idade:

() entre 18 e 24 anos

() entre 25 e 30 anos

() entre 31 e 40 anos

() entre 41 e 45 anos

() entre 46 e 50 anos

() entre 51 e 55 anos

03 – Escolaridade:

() ensino fundamental incompleto

() ensino fundamental completo

() médio incompleto

() médio completo

() superior incompleto

() superior completo

04 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

_____ anos e _____ meses

05 – De que forma você foi lotado na Agência de Atendimento a Clientes?

06 – Porque você trabalha Agência de Atendimento a Clientes?

07 – Que benefícios você busca com seu trabalho?

08 – Qual o significado do trabalho para você?

09 – Há dificuldade em conciliar vida pessoal X vida profissional? Porque?
