

Área Temática: Gestão de Pessoas

TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS: UMA VERIFICAÇÃO NO *CONTACT CENTER* DA COBRA TECNOLOGIA EM BRASÍLIA

AUTORES

PRISCILA MELLO DE ANDRADE ROCHA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
pri.motivacao@gmail.com

GUILHERME BRASIL FRAUCHES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
gfrauches@ig.com.br

SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
spsneto@ufrj.br

RESUMO:

Este trabalho tem seu foco em empresas que possuem serviços como os de atendimento por telefone ou telemarketing, pois elas têm servido, atualmente, de porta de entrada para que jovens de classes médias e baixas ingressem no mercado de trabalho. Contudo, esta atividade, normalmente, não é o objetivo profissional da maioria dos profissionais, o que causa grande rotatividade no setor. Sendo assim, conhecer o perfil motivacional dos funcionários e o que os estimula positivamente pode ser favorável para que a gerência crie um ambiente produtivo e agradável. Com o objetivo de verificar quais são as necessidades motivacionais socialmente adquiridas dos colaboradores do *Contact Center* da empresa Cobra Tecnologia, localizado em Brasília, foi aplicado um instrumento que identifica este perfil em um grupo de 77 funcionários desta empresa, além de uma entrevista com seu gestor. Os resultados obtidos por meio das respostas permitiram concluir que a maioria dos respondentes possui característica motivacional de afiliação. Após a análise da entrevista realizada, constatou-se que o ambiente que permeia o cotidiano da empresa influi no resultado motivacional do grupo estudado.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Necessidades; Adquiridas

ABSTRACT:

This work focuses on companies that have a telephone answering service or telemarketing, for they have been serving, nowadays, as a gateway for young people from middle and lower classes to enter the labor market. However, this activity usually is not the goal of most professional of professionals, which causes large turnover in the sector. Thus, knowing the motivational profile of employees and encourages them to positively may be favorable for management to create a pleasant and productive environment. Aiming to ascertain what are the motivational needs of socially acquired of employees company's Cobra Contact Center Technology, located in Brasilia, was applied to an instrument that identifies the profile in a group of 77 employees of this company, plus an interview with their manager. The results obtained by means of the responses showed conclude that most respondents have motivational characteristic of affiliation. After analysis of the interview, it was found that the environment that permeates the daily routines business influences the motivational outcome of the study group.

KEY-WORDS: Motivation; Needs; Acquired

1- INTRODUÇÃO

A sociedade atual tem buscado formar grupos segmentados de jovens consumidores competitivos – indivíduos que competem entre si, desde criança, para ser e ter o melhor sempre, de forma a serem aceitos pelos outros. Entretanto, a realidade da maioria das famílias brasileiras não suporta este tipo de comportamento. Assim, para não se frustrarem, esses jovens precisam galgar, de alguma forma, este estilo de vida. Porém, com poucas oportunidades devido ao fato de possuírem uma baixa renda familiar, residirem em subúrbios, com pouca infra-estrutura e pouco estudo, muitos traçam uma estratégia: estudar, ter um futuro melhor que o presente e ter muitos bens – trabalhar para custear esse estudo, porém possuem pouca, ou nenhuma, experiência de trabalho.

É dessa estratégia que se valem as empresas com serviços de telemarketing. Elas pagam em torno de um salário mínimo, localizam-se nos grandes centros, empregam grandes massas. As circunstâncias em que os trabalhadores vivem e as expectativas individuais permeiam o ambiente organizacional. Estas empresas utilizam métodos de motivação em equipes para promover meios de seus funcionários superarem metas de produtividade e acabam, dessa forma, reforçando a busca por ascensão ou pertencimento destes indivíduos. Contudo, como as equipes de trabalho costumam possuir uma diversidade de pessoas, são vários os pensamentos, experiências, expectativas e personalidades, com respostas próprias para cada tipo de estímulo.

2- PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Com o acirramento da competição e as frequentes mudanças no mercado atual, as organizações estão em constante busca pela adequação ao contexto no qual são envolvidas. O intenso avanço tecnológico alcançado nas últimas décadas e a sua permanente evolução têm sido decisivos no contexto organizacional. Utilizando-se dos recursos obtidos pelo advento da tecnologia, as empresas *call center* buscaram, ainda mais, a redução dos custos; e quanto mais o nível tecnológico aumenta, mais o nível de conhecimento dentro destas organizações precisa evoluir. Sendo então o homem a “mola propulsora” da geração de conhecimento e valor nas empresas, vê-se a necessidade do estímulo da motivação e da relação entre os indivíduos para que se abram os canais de comunicação efetiva. Tal motivação é fundamental para o desenvolvimento, a integridade psicológica e a coesão social, convergindo, então, para a busca do novo, do desafio, adquirindo e praticando as capacidades individuais.

Com isso surge a seguinte questão: como lidar com a motivação do funcionário que possivelmente não almeja, como objetivo principal em sua vida profissional, trabalhar como operador de Telemarketing?

Como são várias as teorias, este trabalho deteve-se, como seu objetivo, em verificar quais são as necessidades motivacionais socialmente adquiridas dos colaboradores do *Contact Center* da empresa Cobra Tecnologia, localizado em Brasília.

3- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para Steers e Porter (apud BERGAMINI, 2008), entende-se como motivação uma série de eventos que considera o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio, tendo por base a crença de que determinadas ações devem servir a este propósito.

Aparentemente, a motivação está relacionada a duas perspectivas diferentes: a *ação*, que é o movimento de busca por realizar os seus desejos e as aspirações (MICHEL, 1994 apud

BERGAMINI, 2006), e a *orientação do comportamento do indivíduo para um objetivo*, um alvo, uma finalidade (WEITEN, 2002 apud BERGAMINI, 2009).

“[...] o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, isto é, tudo aquilo que têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar, ou de fugir de determinadas situações.” (BERGAMINI, 2006, 138-139)

Lopez (1986), alega que o fator econômico pode, algumas vezes, ser entendido como o fator que leva as pessoas a trabalharem, contudo muitos estudos sobre necessidades e motivação no trabalho indicam que outros fatores, não menos importantes que os aspectos econômicos, também são significativos.

Ainda segundo Lévy-Leboyer (1974), a motivação para o trabalho é um fenômeno complexo que compreende a análise do indivíduo (suas peculiaridades e experiências), o trabalho (sua natureza e limitações) e a organização (suas regras e objetivos). Bergamini (1990) indica que os diversos interesses que existem de pessoa para pessoa acaba reforçando a idéia de que os indivíduos possuem razões diferentes para fazerem as mesmas coisas, dessa forma, não há uma regra geral para explicar o fenômeno motivacional.

As diferentes expectativas de cada um fazem com que os indivíduos busquem os seus organizadores de comportamentos motivacionais individuais. Os incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes formas de persegui-los deixam isso claro, chegando mesmo a personificar as múltiplas facetas e variações típicas do fenômeno da motivação. (BERGAMINI, 1990)

Assim, Bruce, A. e Pepitone, J. S. (1999, apud BERGAMINI, 2008) afirmam que, quando se pensa em motivar o empregado, está-se de fato, “tentando ajudá-lo a fazer uma conexão entre os seus desejos interiores, no sentido de preencher suas necessidades pessoais”. Dessa forma, as pessoas trabalharão com maior desenvoltura, conforme puderem conseguir o “seu próprio bem-estar” em relação àquilo que seu trabalho significa.

Alguns afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, ao passo que outros crêem que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Estas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença de que existem diferentes formas de justificar as ações humanas. No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado é externo a pessoa, surge de fatores extrínsecos que são superiores e alheios à sua vontade, no segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. (BERGAMINI, 1990)

Para Bergamini (2008), aqueles líderes que têm habilidades interpessoais e sensibilidade têm maior propensão em ajudar seus liderados a encontrarem suas expectativas motivacionais ligadas ao seu trabalho. Contudo, existe visão mais ampla em relação ao ser humano que pondera sobre o homem trabalhador como sendo parte de um grupo de pessoas motivadas por vários fatores que são combinados diferentemente em cada uma delas. “Para desbloquear o seu potencial motivacional, basta não desmotivá-las”. Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas (COVEY, 2005).

Segundo Gardener (1990 apud Bergamini, 2008) os líderes não criam motivação do nada. Liberam ou canalizam motivos já existentes. Os líderes eficazes estimulam aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva na busca dos objetivos individuais e grupais.

Segundo Bergamini (2008), vários estudos sobre motivação têm surgido na tentativa de melhor distinguir-se o fenômeno motivacional. As teorias que surgiram estão divididas em três tipologias: as *teorias do processo*, baseados nas expectativas; as *teorias do conteúdo*, que seus construtos estão baseados nas necessidades; e as *teorias da interação*, que integram a dimensão ambiental.

Enfatizou-se nesta pesquisa a teoria de conteúdo de McClelland. Um dos seus pressupostos, é a idéia de que os motivos não são herdados, mas sim aprendidos. Ele identificou, em sua teoria, três necessidades secundárias, em escalas diferentes, e socialmente adquiridas, responsáveis por orientar a dinâmica do comportamento humano: realização, poder e afiliação.

Pode-se destacar dois aspectos nesta teoria:

1. As necessidades são adquiridas socialmente por meio das experiências de vida das pessoas, podendo ser aprendidas, ou seja, podem ser aperfeiçoadas ou ensinadas, o que possibilita aos indivíduos melhorarem as suas características e habilidades.
2. O mérito subjetivo das necessidades varia de pessoa para pessoa, se apresentando com diversas intensidades, ou seja, cada indivíduo exibe níveis diferentes destas necessidades, apesar de uma delas sempre predominar, denotando um determinado padrão de comportamento. Esta característica, dada às necessidades, fez viável a formulação de um sistema tipológico, constituído por três tipos de pessoas: os que têm predominantemente uma motivação para realização, os que têm predominantemente uma motivação para afiliação e os que são predominantemente motivados pelo poder.

- **Necessidade de realização:** Orienta-se para a excelência, levando os indivíduos a lutarem pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. O desejo de realização é controlado por diversas forças, como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades (MCCLELLAND, 1967, 2000). Firma-se no desejo alcançar o sucesso profissional e assim, a realização pessoal passa a ter mais significado do que as recompensas.

“Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas, objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho. Assim, as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.” (STONER E FREMAN, 1999, 36)

- **Necessidade de poder:** É o desejo de impactar, influenciar e controlar pessoas, tendo influência sobre as disposições e comportamentos, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). O objetivo da motivação do poder é sentir-se responsável pelos outros a se comportarem da maneira que se deseja (MCCLELLAND, 1967, 2000).

- **Necessidade de afiliação:** É o desejo de ser amado e aceito pelos outros. Esta necessidade traduz o desejo de se estar próximo das outras pessoas, compartilhar das suas alegrias, construir sólidas amizades, obtendo um bom relacionamento interpessoal (MCCLELLAND, 1967, 2000). Quando esta orientação domina as necessidades de uma pessoa, ela busca a

amizade e prefere cooperar a competir, deseja relacionamentos com muita compreensão mútua. Precisa pertencer a grupos, cultivando a cordialidade e o afeto, assim, prefere trabalhar em equipe.

Para McClelland (1967, 2000) a associação desta necessidade com a de realização é um forte impulso para alcançar objetivos, isso, através da interação e cooperação.

4- METODOLOGIA

4.1- Tipo de pesquisa

Ao ponderar sobre os objetivos e os recursos disponíveis deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e aplicada, de caráter quali-quantitativo, para verificar quais são as necessidades motivacionais socialmente adquiridas dos colaboradores do *Contact Center* da empresa Cobra Tecnologia, localizado em Brasília.

O estudo em questão tem natureza aplicada, uma vez que visa observar uma situação real para que sejam tiradas conclusões. A pesquisa exploratória é utilizada quando se possui pouca informação e conhecimento de seu objeto.

Com a finalidade de embasar na prática esta pesquisa, utilizou-se do estudo de caso, pois este permite verificar na prática o objeto estudado em uma situação real, pois “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2005).

Yin (1989, apud Martins, 1994) afirma ainda, que o estudo de caso é uma verificação baseada na experiência, que pesquisa um fenômeno recente dentro de um argumento da vida real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é nitidamente presente. Becker (1994) indica que este método supõe a possibilidade de se adquirir conhecimento partindo “da exploração intensa de um único caso”, além de ter uma dupla finalidade: a “compreensão abrangente do grupo em estudo” e o incremento de “declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais”.

4.2- Amostra e Sujeitos

Observou-se, empiricamente, nesta pesquisa, a teoria de McClelland no *Contact Center* da Cobra Tecnologia, em Brasília, empresa que possui um rico histórico relacionado à evolução política de informática do Brasil, principalmente no final da década de 1970 e decorrer da década de 1980.

O público alvo desta pesquisa foi escolhido de forma aleatória, sendo composto por 77 respondentes a um questionário. Todos os respondentes são funcionários terceirizados da Cobra Tecnologia, visto que, neste setor todos os funcionários, exceto o gestor, são terceirizados. São 45 analistas de nível 1, 11 analistas de nível 3, 4 analistas de qualidade, 1 auxiliar administrativo, 1 coordenadora de qualidade 1 instrutor de treinamento, 9 monitores de qualidade e 5 supervisores, 35 do sexo feminino e 42 do sexo masculino com faixa etária entre 18 a 50 anos.

4.3- Coleta de Dados

Utilizou-se do questionário sobre motivação segundo McClelland e da entrevista não estruturada para coletar dados para esta pesquisa.

Neste trabalho, usou-se o método de estudo de caso com a aplicação de um questionário, que serve de instrumento para identificar características dos funcionários e obter informações relevantes.

Preparou-se uma entrevista com questões não estruturadas, com um esquema básico de questões, porém podendo ser alterado e adaptado se necessário. Estas questões norteiam o processo de abordagem ao entrevistado, permitindo que o mesmo discorra sobre as questões

propostas com base em suas informações e experiências, sendo a captação destas a verdadeira razão da entrevista (TONIETTO, 2005).

Solicitou-se, ainda, que o gerente do *Contact Center* da Cobra Tecnologia, localizado em Brasília, providenciasse que os questionários fossem distribuídos aos seus subordinados, sendo estes livres para responderem ou não. Posteriormente ao recebimento das respostas, julgou-se necessário observar qual a opinião da gerência e da empresa e para isso entrevistou-se o gerente do projeto, que é o principal gestor do setor. A entrevista foi realizada no segundo semestre de 2009.

O inventário de necessidades foi aplicado aos colaboradores deste *Contact Center*, na intenção de listar quais as necessidades motivacionais do grupo, considerando a teoria em objeto deste estudo. A entrevista com questões não estruturadas teve como objetivo conhecer a opinião do gerente a motivação no trabalho deste grupo de colaboradores, identificar fatores que contribuem para a motivação e identificar fatores que podem contribuir para o aumento da motivação no trabalho.

5- ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1- Apresentação da Empresa

A Cobra foi à primeira empresa a desenvolver, produzir e comercializar tecnologia realmente brasileira de informática. Desde o início da década de 1960, todos os computadores no Brasil eram importados e isso causava certa insatisfação com o setor tecnológico brasileiro. Neste período, a marinha adquiriu algumas fragatas inglesas que eram informatizadas. Devido ao alto preço desses equipamentos em embarcações de combate com artilharia eletrônica, um grupo de oficiais conseguiu que parte do equipamento passasse a ser fabricado por empresas brasileiras, reivindicando a criação de uma indústria de eletrônica digital.

Em meados da década de 1980, muitas empresas ficaram descapitalizadas e, com o fim da reserva de mercado da informática, várias gigantes mundiais neste setor vieram para o mercado brasileiro. A Cobra buscou se adequar, tornando-se integradora de soluções tecnológicas e prestadora de serviços.

Na década de 1990, fez parcerias, dentre as quais a Sun Microsystems, IBM, Cisco Systems, Microsoft, Oracle e SCO. O Banco do Brasil passou a ser seu acionista majoritário e com isso, no fim dos anos 90, a empresa passou a integrar o mercado de serviços para a área bancária.

5.2- Apresentação do Setor

No final de 1998 o Banco do Brasil necessitava prestar serviços de suporte de *help-desk* aos clientes que acessavam seu site, então, a atual Cobra Tecnologia, criou este produto para que fosse oferecido ao banco. Porém, com o número de funcionários próprios reduzido, praticamente toda operação e suporte foram contratados como terceirizados.

Atualmente cresce a tendência de operadoras especializadas prestando serviços na área de *call center*, pois contam com grande número de linhas telefônicas, atendentes e computadores. Entretanto na Cobra, este é um produto dentre outros. Ela não é totalmente voltada para este seguimento e este produto compõe um setor subordinado a uma diretoria da organização.

Rufino (1999) define *Call center*, genericamente, como um centro de atendimento telefônico. O setor de Atendimento Telefônico está em ampla expansão e, cada vez mais, destaca-se como uma área de grande importância, assim como a conquista e atendimento e a retenção de clientes, e, por isso, tem recebido grandes investimentos em tecnologia. Várias são as grandes empresas neste segmento o que causa grande competição e busca por redução de custos.

Considerando este contexto, é relevante conhecer duas definições dada pela ABT (2005), *Call center / contact center / telemarketing* (CC) são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela

empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é *contact center*, que inclui o contato por e-mail, fax, chat e VoIP, por exemplo.

Um dos serviços prestados pelo *Call center*, é o de *Help Desk*, e este é utilizado em departamentos dentro de organizações e quando requisitados oferecem suporte em forma de informação ou ação. As informações e/ou ações fornecidas pelos sistemas de *help-desk* são utilizadas pelos consumidores de determinados produtos (Dearden & Bridge,1993). No caso da Cobra, o serviço prestado é o de *Help Desk* e nesta empresa atende aos consumidores dos serviços do site da internet do Banco do Brasil.

5.3- Resultados da Pesquisa

5.3.1- Questionário

Pesquisou-se o perfil motivacional tomando por base a teoria das necessidades socialmente adquiridas: poder, afiliação, realização e outras .

Tabela com o Consolidado das freqüências das Necessidades Socialmente Adquiridas

MOTIVAÇÃO	Participantes	Percentual (%)	Percentual acumulado (%)
Afiliação	46	59,7	59,7
Afiliação / Outros	1	1,3	61,0
Outros	4	5,2	66,2
Poder	15	19,5	85,7
Poder/Afiliação	4	5,2	90,9
Poder/Outros	2	2,6	93,5
Poder/Realização	1	1,3	94,8
Realização	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebeu-se que a maioria (59,7%) dos respondentes tem necessidades de afiliação, desejam ser apreciados, estimados e aceitos pelos outros, e preferem um ambiente de cooperação ao de competição. Entretanto, apenas 5,2% têm necessidades de realização, poder/afiliação e outras necessidades.

O perfil dos participantes foi traçado a partir dos resultados das variáveis local de residência, sexo, idade (faixa etária), formação escolar, curso e cargo. Estas variáveis nos mostraram que 26% dos respondentes residem em Brasília, enquanto 74% em seus arredores; 54,5% são do sexo masculino; a faixa etária que prevalece é a de 21 a 30 anos (63,6%) e, apenas 1,3% estão na faixa etária de 41 a 50 anos; 50,6% têm formação de nível médio e 49,4% de nível superior. Dentre os respondentes com nível superior, 26,3%, a maioria, são administradores; e, 58,4% são analistas de nível 1.

5.3.2- Entrevista

Aparentemente, o conceito de motivação não está bem claro para o gerente, uma vez que o mesmo utiliza-se de um discurso sobre *conhecimento*, que é apenas um dos diversos aspectos relativos ao tema, como se pode verificar neste trecho da resposta à questão que perguntava sobre o que é motivação para ele: “*Motivação é manter o colaborador fazendo o necessário, de uma maneira espontânea , ele tem que saber o que faz, por que faz e qual o objetivo final da empresa - o porquê das atividades*”. Nessa resposta vemos o conceito de conhecimento que Durand (2000) usa como a estrutura de análise do conhecimento indicada por Sanchez (1997), onde habilidade faz referência ao saber *como fazer* algo em determinado processo (*know-how*). Entretanto, conhecimento refere-se ao saber *o que e por que fazer* (*know-what e know-why*). Bem se sabe, porém, que, conforme Bergamini (2009), motivação é, dentre vários

outros conceitos, a energia que ativa ou impulsiona o comportamento, um fenômeno psicológico caracterizado por vários fatores dinâmicos presentes na personalidade (forças internas), que define a conduta de cada um, orientando e mobilizando as suas atitudes, direcionando-as a determinados objetivos. É algo interno e inerente a cada indivíduo e não algo que possa ser manipulado como as informações em si.

Verificou-se que a idéia de motivar equipes é utilizada e surte resultados de acordo com o esperado, como se pode demonstrar com este fragmento da resposta à questão sobre O que é feito para que os seus subordinados sintam-se motivados: *“Trabalhamos com (...) campanhas motivacionais com prêmios em equipes - com bônus salarial ou folga, por exemplo, as do final do ano. Essas campanhas são essenciais para que todos se ajudem a atingir um objetivo em comum.* McClelland (1985) aponta que o valor atribuído pelas pessoas aos incentivos que auferem prenuncia o seu desempenho. McClelland (1985) esclarece ainda que incentivos não precisam ser necessariamente monetários, pois há estudos que mostram que as pessoas atribuem grande valor aos benefícios não-monetários, como “tempo livre” de trabalho e orientação de carreira.

Depreende-se que a atitude buscar motivação desta forma é unicamente desta gerência. A empresa tem pouca ou nenhuma influência sobre esta visão e deixa a cargo de cada gestão a decisão de proporcionar, ou não, meios para isso. Como se lê na resposta à questão que perguntava se a empresa se preocupa com isso de alguma maneira ou é uma atitude individual da gerência do setor: *“A atitude é da gerência do Contact Center, pois sua gestão é diferenciada das demais da empresa e tem autonomia para promover esse tipo de ação.”*

As necessidades de afiliação e poder da teoria de McClelland podem ser ressaltadas com a atitude das campanhas de motivação em equipe por incentivar a busca por ganhar, evidenciando necessidade de poder, e o ganhar fazendo parte de um grupo, evidenciando a necessidade de afiliação. Com isso verifica-se na resposta à questão sobre como se dá, no grupo, os resultados dessa forma de trabalhar motivação: *“Apesar de ter apenas uma equipe ganhadora, as outras recebem bem as campanhas, porque se sentem motivadas com isso já que tiveram a oportunidade de concorrer e podem vencer em uma próxima vez.”*

Concorda, na resposta à questão, que a motivação pode influenciar na produtividade *“sempre (...)”*, assim como a realidade social e ambiental dos funcionários podem interferir nas necessidades individuais em relação ao trabalho do grupo. Ele acredita que o contexto da cidade e a origem de cada um influencia no comportamento e nas necessidades deles, como se lê sua resposta *“Se olharmos o contexto em que eles vivem, vemos que Brasília é uma cidade desagregadora e quase todos vem dos guetos, do subúrbio. Não tem oportunidades, são descendentes de emigrantes com poucas expectativas e estudo. A minha idéia é que eles aprendam a como se comportar no mercado de trabalho e isso é uma função social que nós exercemos aqui. Eles vêm para cá muitas vezes como primeiro emprego, estudantes, e por vezes acabamos descobrindo talentos que, quase sempre são promovidos por mérito próprio, participando de recrutamento interno.”*

6- CONCLUSÃO

Considerando a seguinte questão que permeia nossa pesquisa: como lidar com a motivação do funcionário terceirizado que possivelmente não almeja como objetivo principal em sua vida profissional trabalhar como operador de Telemarketing? Pode-se imaginar que este é um desafio real para a gerência desta empresa, e como o objetivo deste trabalho é verificar quais são as necessidades motivacionais socialmente adquiridas dos colaboradores do *Contact Center* da empresa Cobra Tecnologia, localizado em Brasília, entrevistou-se o gerente de divisão e encaminhou-se questionários a todos os funcionários do setor, sendo esses livres para responderem se desejassem. Teve-se, como dito anteriormente, 77 respostas válidas.

Respondendo a questão desta pesquisa, pode-se considerar que as diferentes expectativas individuais fazem com que os indivíduos voltem-se para a busca dos seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais; os incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes formas de persegui-los, deixam isso claro, chegando mesmo a personificar as múltiplas facetas e variações típicas do fenômeno da motivação (BERGAMINI, 1990). E ainda, segundo Maximiano(2006) a teoria das necessidades adquiridas, também chamada de teoria de McClelland, que considera a existência de três necessidades (poder, afiliação e realização) que se inter-relacionam com intensidades diferentes em cada pessoa, isso, dependendo dos seus perfis psicológicos e dos processos de socialização a que estão submetidos.

E para atingir o objetivo deste trabalho, procedeu-se a coleta de dados junto ao grupo de estudo e verificou-se, quanto às necessidades socialmente adquiridas que a maioria (59,7%) dos respondentes tem necessidades de afiliação, desejam ser apreciados, estimados e aceitos pelos outros, e preferem um ambiente de cooperação ao de competição. Entretanto, 5,2% têm necessidades de realização que se firma no desejo de alcançar o sucesso profissional e, com isso, a realização pessoal passa a ter mais significado do que as recompensas. Também apresenta a frequência de 5,2%, as necessidades de outros e poder/afiliação.

Analisando-se como a gerência se comporta em relação ao tema deste estudo, percebeu-se que, sendo este um ambiente de alta rotatividade de funcionários, ela lida com o assunto pesquisado como que em um todo, se importando com o grupo, porém não tanto com o indivíduo. Contudo, a característica dinâmica da motivação precisa ser de conhecimento dos líderes do setor, pois como Levy-Leboyer (1994, 150) afirma:

“A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.”

Para Bergamini (2008), os líderes que possuem habilidades interpessoais e sensibilidade são mais propensos a auxiliar seus seguidores a desvendarem expectativas motivacionais em relação ao seu trabalho. Todavia a autora indica que, após os primeiros referenciais teóricos sobre o ser humano, surgiu uma visão mais abrangente sobre este que considera o homem trabalhador como pertencente a um grupo de pessoas motivadas por diversos fatores que se combinam de maneira diferente em cada uma delas. Ainda alega a autora que alguns trabalhos têm se referido à importância das fontes internas e intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada se pode fazer para conseguir motivar uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente disposta a agir na direção que se pretende levá-la. O fato do gestor ter visão social, em relação ao preparo da força de trabalho para o mercado e não só para a empresa, considerando que a maioria não ficará lá por muito tempo, pode, subjetivamente, causar benefícios motivacionais aos indivíduos que não são contemplados pelo método de motivação por equipe e pode, ainda, completar esses benefícios para aqueles que são motivados por este método.

Bergamini (1990) acredita que a diversidade de interesses entre os indivíduos reforça a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões e o fenômeno da

motivação humana tem sua fonte nesta compreensão, assim, não há uma simples regra geral para explicar tal fenômeno. As diferenças individuais não são apenas desde o nascimento, quanto portadores de sua própria bagagem inata (código genético, experiências de vida intra uterina e do momento do parto) como também porque eles acumularam experiências que lhes são pessoais ao longo das suas diferentes etapas de vida (infância, adolescência, maturidade e velhice). Analisou-se, neste trabalho, o conteúdo dos métodos aplicados nesta pesquisa e verificou-se os resultados das respostas do questionário, da entrevista não estruturada com o gestor e da revisão bibliográfica para, em síntese, observar que a maioria dos respondentes (74%) residem nos arredores de Brasília e, para o gestor, isso é um dos principais motivos para as necessidades de afiliação e poder terem maiores incidências neste grupo, pois, quando questionado se acreditava na possibilidade da realidade social e ambiental dos funcionários poder interferir nas necessidades individuais em relação ao trabalho que exercem, ele respondeu: *“com certeza. Se olharmos o contexto em que eles vivem, vemos que Brasília é uma cidade desagregadora e quase todos vem dos guetos, do subúrbio. Não têm oportunidades, são descendentes de emigrantes com poucas expectativas e estudo. A minha idéia é que eles aprendam a como se comportar no mercado de trabalho e isso é uma função social que nós exercemos aqui. Eles vêm para cá muitas vezes como primeiro emprego, estudantes, e por vezes acabamos descobrindo talentos que, quase sempre são promovidos por mérito próprio, participando de recrutamento interno. Quando não, são recrutados por outras empresas que tem conhecimento de que eles aqui, já estão preparados para o mercado de trabalho.”*

7- REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). BRASIL. **Pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente**. São Paulo: ABT, Edição 2005.
- BERGAMINI, C. W. Motivação, mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. FGV, v.30, n.2, abr/jun 1990^a.
- _____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANDÃO, H. Pena. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência - **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49 Disponível em <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/136/136>>. Acesso em 02 de dez. de 2009.
- COBRA TECNOLOGIA. **Produtos**. Disponível em <<http://www.cobra.com.br/cobra/produtos/servicos/contact-center>>. Acesso em 28 de dez. 2009.
- COVEY, S. R. **O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DANTAS, S. S. **Análise do Comprometimento dos Funcionários: Um Estudo em uma Empresa de Call center**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/125.pdf>> Acesso em: 26 de jul. de 2009.
- DEARDEN, M. A.; BRIDGE, G.D. **Choosing a Knowledge Based System to Support a Help Desk**. Knowledge Engineering Review, Pages: 201 – 222, 1993.

- GALINDO, F. **Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers** Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhos/PDF/65.pdf>> Acesso em 08 de ago. de 2008.
- HORBUCH, A.; STEFANO, S. R. **Motivação Organizacional: um estudo nos Hotéis de Prudentópolis-Pr. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.** Disponível em <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/24-Ed3_CS-MotivacaoOr.pdf> Acesso em 02 de dez. de 2009.
- LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- LOPEZ, J. A. P. **As motivações humanas.** v. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6.ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- McCLELLAND, D. C. **Human Motivation.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- _____. **The Achieving Society.** New York: Free Press, 1967.
- MUSEU DA COMPUTAÇÃO E INFORMÁTICA. **Cobra Tecnologia.** Disponível em <<http://www.mci.org.br/fabricante/cobra.html>> Acesso em 02 de dez. de 2009.
- SAMPAIO, J. R.; FLEURY, M. T. L. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor.** Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/>>. Acesso em 24 abr. 2009.
- SILVA et al. **Operadores de Call Center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas.** Anais do 26º Encontro da ANPAD, CD-ROM, 2002.
- SOUZA, E. L. P. de. **A motivação para o poder.** Revista de Administração, v. 20, n. 1, p. 26-30, jan./mar., 1985.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext>. Acesso em: 25 abr. 2009.
- STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.
- TONIETTO, L. T. **Ser Supervisor: percepções de supervisores em psicologia analítica.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.
- WEITEN W. **Motivação e emoção.** In: WEITEN, W. **Introdução à psicologia – Temas e variações.** São Paulo: Pioneira Tomson; 2002.