

DEFINIÇÃO DE PERFIL MOTIVACIONAL PARA UMA EQUIPE DE CALL CENTER: ESTUDO DE CASO DO SETOR DE VENDAS DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Renan Thiago Bergamaschi Saraiva ¹

Marcela Bortotti Favero ²

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo definir o perfil motivacional dos colaboradores do setor de vendas de uma empresa de telecomunicações, e posteriormente traçar um sistema motivacional de metas, através da aplicação do Inventário de Valores de Schwartz (IVS), os resultados obtidos apontaram que o programa motivacional deve ser composto por metas mistas, o qual difere do atual. Concluindo-se que provavelmente a empresa alcançaria melhores resultados se utilizasse uma estratégia motivacional mista.

Palavras-chave: Perfil Motivacional. *Call Center*. Valores pessoais.

ABSTRACT

This research aims to define the motivational profile of the employees of the sales of a telecommunications company sector, and then draw a motivational system goals through the application of Schwartz Values Inventory (IVS), the results showed that the program motivational should be composed of joint goals , which differs from the current one. Likely to concluding the company achieve better results if using a mixed motivational strategy.

Key words: Motivational Profile. *Call Center*. Personal values

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam incessantemente um contato mais humanizado com o consumidor, como uma alternativa de assegurar competitividade muitas delas tem optado por utilizar os métodos de Call Center, responsáveis por fazer a ligação entre o cliente e a empresa, justamente por estarem em contato direto com o consumidor estão sujeitos a desgastes físicos e psicológicos,

¹ Graduando em Ciências Contábeis, Faculdade Cidade Verde.

² Graduada em Moda (CESUMAR) e Administração (UEM), pós-graduada em Marketing e Vendas (FCV), Mestre em Têxtil e Moda (USP).

ocasionando uma queda na motivação e consequentemente uma perda de capacidade produtiva

No passado as pessoas não eram vistas com tanta importância como atualmente, percebeu-se que o capital intelectual, a valorização do individuo como parte integrante e atuante do processo gera uma parceria de sucesso e bons negócios. Entendendo-se que capital humano seja todo, conhecimento, habilidade e experiência dos colaboradores, surge a necessidade das empresas perceberem que os colaboradores são seus ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos, são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo.

O desenvolvimento de programas motivacionais pode ser considerado um investimento em capital humano, pois possibilitam às empresas uma sensível melhoria do grau de motivação de seus colaboradores, aumentando assim a sua dedicação, o que se refletirá nos níveis de produtividade e qualidade.

Para estimular a motivação no trabalho é preciso primeiramente reconhecer as diferenças e necessidades individuais dos colaboradores, ou seja, conhecer o seu perfil motivacional, para a partir disto definir métodos diferenciados de motivação, e posteriormente traçar metas vinculando o alcance de objetivo às recompensas e assim demonstrar a importância de seu bom desempenho (CHIAVENATO, 2007).

A obtenção de um perfil é possível por meio da aplicação de testes de personalidade muitos deles, baseados em diferentes teorias, permitem obter uma compreensão da motivação do seu comportamento possibilitando, por exemplo, avaliar como a personalidade de cada pessoa afeta a dinâmica do grupo de trabalho no qual está inserido.

O objetivo deste estudo é encontrar o perfil motivacional dos colaboradores do setor de vendas de uma empresa de telecomunicações, a fim de se definir um sistema motivacional de metas a ser utilizado, onde um questionário (Anexo 01) com duas etapas, a primeira de identificar o perfil da população e a segunda a fim de levantar os valores pessoais desses funcionários.

Com o intuito de consubstanciar o objetivo aos conceitos aqui abordados primeiro será apresentado o conceito de motivação do operador de *call center* para posteriormente relacionar o assunto com a teoria do estabelecimento de metas.

2 A MOTIVAÇÃO DO OPERADOR DE *CALL CENTER*

Atualmente existem muitas empresas que têm optado por utilizar os métodos de *Call Center*, um local em que se concentram suas ligações telefônicas, dispondo de tecnologia de informação de automatização dos processos, com capacidade de suportar atividades baseadas em atendimento ativo e receptivo em grandes volumes de ligações simultaneamente, de forma a atender, manter o registro e redireciona-las quando necessário (CARDOSO, 2001).

Segundo Mancini (2006), o *Call Center* surge quando a organização sente necessidade de responder às demandas do mercado ultrapassando as expectativas dos clientes, passando a oferecer novas vantagens como: flexibilidade, ampla cobertura, personalização no atendimento, rapidez e comodidade, com o objetivo de aumentar a satisfação e manter uma proximidade permanente com o cliente. Os responsáveis por fazer a ligação entre o cliente e a empresa são os operadores de *Call Center* os que se especializam em atender as necessidades dos clientes de forma mais rápida e satisfatória, buscando qualidade nos resultados.

As empresas buscam incessantemente esse contato direto com o consumidor, como uma alternativa de assegurar competitividade, e justamente por isso, o relacionamento humano entre clientes e empresa adquirem importante papel.

Usualmente os *Call Center* ditos como ativos tem por objetivo, além de vendas, realizar campanhas promocionais, pesquisas, serviços de cobrança, pós-vendas e atividades preditivas. Já quando se diz que um *Call Center* é receptivo, ele apresenta funções como: consultas, reclamações, solicitação de serviços/reservas, compra de produtos e serviços,.

Este estudo de caso restringe-se a um setor específico de atendimento chamado por Mancini (2006) como *blended* (misto), que atua tanto em operações ativas quanto receptivas, o de televendas, onde há a apresentação de um produto ou serviço a um cliente em potencial, no qual após uma etapa de propaganda o colaborador procura fidelizar seu atendimento (DUTRA; RANGEL, 2006).

Para se ter um cliente fiel aos serviços da empresa é fundamental deixá-lo satisfeito, portanto se torna essencial ter uma equipe capacitada de modo a desenvolver um trabalho com qualidade visto que o atendimento é um dos aspectos de maior importância do negócio (CHIAVENATO, 2007).

Uma das causas dos prejuízos nos negócios das empresas é o cliente que se sente atendido de forma grosseira por um funcionário mal preparado para exercer sua função, perdendo a oportunidade de conquistá-lo, uma vez que ele não se sente parte integrante da organização (COSTA, 2013).

Segundo Silva *et al.* (2002) uma das dificuldades que a categoria enfrenta é a falta de valorização, o que consequentemente contribui para uma diminuição da motivação do operador, o funcionário que não é reconhecido pela sua empresa trabalha sem ânimo. Motivar e elogiar são formas de deixar o funcionário satisfeito desenvolvendo um trabalho com mais qualidade. De acordo com Tachizawa *et al.* (2001), somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa.

O conhecimento do perfil motivacional possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, segundo Tamayo (2003 *apud* SALLES, 2008), a possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos trabalhadores preenche diversas lacunas deixadas pelos programas que se baseiam nas abordagens exógenas ou endógenas de motivação, assim, os fatores de satisfação exógenos, e que segundo Archer (1978 *apud* BERGAMINI, 1990), são os que vêm de fora do intelecto e pertencem ao meio ambiente, podem ser utilizados de modo a alcançar motivações pessoais dos empregados.

3 MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Numerosas teorias foram elaboradas para tentar explicar a motivação no Trabalho, Inicialmente na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que a remuneração financeira era suficiente para obter um bom desempenho e a partir do modelo econômico do homem foi elaborada uma teoria motivacional do trabalho. Posteriormente, muitas outras, como a teoria das relações humanas de Elton Mayo, que passou a discutir motivações psicológicas para um bom desempenho (CHIAVENATO, 2007), porém não é objetivo deste artigo apresentar as diversas teorias motivacionais, no entanto será apresentado a teoria que mais se relaciona com este estudo de caso, a teoria do estabelecimento de metas.

Desenvolvida por Locke no final da década de 1960, propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e bem definidos.

Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas. Segundo Locke (1960, *apud* CASADO, 2002), com o emprego de metas difíceis, porém realistas e principalmente se forem impostas pelo próprio funcionário, se obtém melhor resultado.

A definição de um sistema de metas pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e principalmente sobre o desempenho dos colaboradores, pois, elas apresentam o que precisa ser feito e que recursos devem ser utilizados sendo assim, quando ela está representada com clareza e objetividade torna-se mais fácil o trabalho para alcançar o resultado.

Para Latham e Locke (1960, *apud* CASADO, 2002) o desempenho pode ser afetado diretamente por três grupos de fatores. O primeiro grupo é composto pelos fatores que atuam como moderadores. São eles: o comprometimento do empregado com a meta, a importância que os funcionários atribuem às metas, o feedback recebido pelo empregado sobre seu desempenho com as metas, o nível de complexidade da tarefa e a auto-eficácia, ou seja, a crença do empregado na própria capacidade para a realização do trabalho e o alcance das metas.

O segundo grupo contempla as questões centrais das metas, como a especificidade, a dificuldade e a natureza. A natureza das metas diz respeito a elas serem de desempenho, de aprendizado ou proximais (de curto prazo).

O terceiro grupo é composto por outros mecanismos, como escolha da tarefa, direção, esforço do empregado na execução, persistência e estratégia utilizada.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para relacionar o perfil motivacional do trabalhador e motivação, segundo Salles (2008), existem dois instrumentos apropriados: o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e o Questionário de Perfis de Valores (QPV), o IVS é um instrumento composto por 61 itens, que foram reagrupados conforme demonstra a tabela 1, onde podemos elaborar estratégias de motivação para o trabalho, utilizam-se os escores

médios obtidos pelos empregados da empresa nos diversos tipos motivacionais, de modo a determinar as motivações ou metas que são prioritárias para os colaboradores.

O primeiro passo na elaboração de um programa motivacional para uma empresa levando em consideração o perfil motivacional dos empregados conforme Tamayo & Paschoal (2003), é identificar o perfil motivacional dos empregados da empresa como esse perfil difere entre os membros da organização, é preciso verificar os interesses e metas que são compartilhados.

Essa abordagem está baseada na correspondência entre as metas prioritárias dos trabalhadores e uma ou mais estratégias de motivação já utilizadas no ambiente empresarial. Esse será o método adotado nesse estudo. Essa abordagem é potencialmente inovadora, na medida em que pode levar à definição de estratégias específicas para uma empresa ou setor e de estratégias que não têm sido utilizadas anteriormente, constituindo nesse sentido, uma contribuição para a gestão motivacional dos trabalhadores.

A população do estudo de caso para esta pesquisa foi composta pelos 12 Funcionários de *Call Center* do setor de vendas de uma empresa de telecomunicações da cidade de Maringá, PR.

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto aplicou-se um questionário (Anexo 01) com duas etapas, a primeira de identificar o perfil da população e a segunda a fim de levantar os valores pessoais desses funcionários e posteriormente com bases nos resultados, comprovar se a empresa está utilizando a estratégia motivacional correta de acordo com seus interesses.

Para se obter o perfil motivacional da amostra foi aplicado o inventário de valores de Schwartz onde, para cada valor é apresentado seu conceito e o entrevistado deve avaliar “que valores são importantes para mim , como princípios orientadores para a minha vida” e dar uma nota de grau de importância em uma escala de -1 a 7, o IVS é constituído por 61 itens que foram reagrupados conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Tipos motivacionais correspondentes a cada item

Tipo Motivacional	Itens
Poder	03, 13, 18, 25, 29, 49
Realização	36, 41, 46, 51, 53, 59
Hedonismo	05, 54, 61
Estimulação	10, 27, 39
Autodeterminação	05, 15, 17, 33, 44, 57
Universalismo	01, 02, 19, 26, 28, 31, 32, 37, 40, 43
Benevolência	06, 07, 11, 21, 30, 35, 48, 52, 56, 58
Tradição	20, 23, 34, 38, 47, 55
Conformidade	12, 22, 42, 50
Segurança	08, 09, 14, 19, 24, 45, 60

Fonte: Adaptado de SALLES, 2008.

Através da análise da Tabela 2 será possível uma visualização mais clara dos tipos motivacionais e de sua correspondência entre interesse pessoal e coletivo.

Tabela 2: Metas Motivacionais e Valores

Tipos	Metas	Serve interesses
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu posto de trabalho.	Individuais
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.	Individuais
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento ter satisfação e bem-estar no trabalho.	Individuais
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.	Individuais
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.	Individuais
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e da organização em que trabalha.	Mistos
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridam normas e expectativas da sociedade e da organização.	Coletivos
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.	Coletivos
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.	Coletivos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha proteção da natureza.	Mistos

Fonte: Adaptado de SALLES. 2008.

5 RESULTADOS E DADOS ESTATÍSTICOS

A população do estudo de caso foi composta por 12 funcionários lotados no setor de vendas de uma determinada empresa do ramo de telecomunicações situada em Maringá - PR. As respostas obtidas foram tabuladas e ordenadas segundo os escores médios obtidos pelos empregados da empresa nos diversos tipos motivacionais, e com isso determinamos as motivações ou metas que são prioritárias para os empregados.

5.1 QUESTIONÁRIOS DE PERFIS DE VALORES (QPV)

Dos 12 questionários respondidos, 58,3 % foram preenchidos por funcionários do gênero feminino e os 41,7 % restantes por funcionários de gênero masculino.

Com relação à idade dos respondentes, constatou-se que 41,7 % estavam na faixa etária de abaixo de 20 anos e 58,3 % acima de 20 anos. Quanto ao estado civil, 83,4% responderam ser solteiros, 8,3 % casado e 8,3 % divorciado.

Quanto à formação educacional dos funcionários entrevistados, 66,7 % deles possuem o segundo grau e 33,3 % têm curso superior.

Ao serem questionados quanto ao tempo de serviço na organização, 41,7 % estão a menos de 6 meses, 25,0 % de 6 a 11 meses e 33,3 % um ano ou acima, posteriormente os entrevistados foram perguntados a respeito dos seus planos futuros, 25,00 % pretendem permanecer na empresa, seguidos de 50,00% que pretendem montar um negócio próprio e os 25,00 % restante não responderam.

5.2 INVENTÁRIOS DE VALORES DE SCHWARTZ (IVS)

A tabela, a seguir (Tabela 3) mostra além da média das respostas para cada item do tipo motivacional, a média das respostas do tipo motivacional, seu desvio padrão, sua classificação no ordenamento dos tipos e, finalmente, se serve a interesses individuais ou coletivos.

Tabela 3: Médias e classificação dos tipos motivacionais

TIPO MOTIVACIONAL	ITEM	MÉDIAS		SERVE A	
		DO ITEM	DO TIPO MOTIV.		
		6	6,67		
		7	4,33		
		11	6,50		
		21	4,92		
Benevolância	30	6,25	5,68	0,93	1 Coletivos
		48	6,42		
Benevolância	52	4,58	5,68	0,93	1 Coletivos
		56	6,50		
		58	4,75		
		12	5,00		
Conformidade	22	4,67	5,60	0,90	2 Coletivos
		42	6,33		
		50	6,42		
		8	2,25		
		9	4,42		
		14	4,08		
Segurança	16	5,92	5,11	1,63	3 Mistos
		24	6,50		
		45	5,67		
		60	6,92		
		4	5,42		
Hedonismo	54	5,83	5,44	0,38	4 Individuais
		61	5,08		
		1	6,33		
		2	6,33		
		19	5,50		
		26	4,42		
Universalismo	28	6,08	5,27	0,97	5 Mistos
		31	4,00		
		32	4,75		
		37	4,67		
		40	4,17		
		43	6,42		
		5	5,67		
		15	6,08		
Autodeterminação	17	5,67	5,50	0,85	6 Individuais
		33	5,33		
		44	6,33		
		57	3,92		
		36	3,67		
		41	4,08		
Realização	46	6,33	5,38	1,21	7 Individuais
		51	6,08		
		53	5,58		
		59	6,50		
		20	2,92		
		23	5,58		
Tradição	34	4,42	4,92	1,11	8 Coletivos
		38	6,00		
		47	5,42		
		55	5,17		
		10	5,17		
Estimulação	27	5,92	4,78	1,38	9 Individuais
		39	3,25		
Poder	3	1,33			
		13	3,67		
		18	5,83	4,11	10 Individuais
		25	5,25	1,87	
		29	2,67		
		49	5,92		

Fonte: Autores, 2014.

O gráfico seguinte (Figura 1) mostra um comparativo das médias e desvios padrão das respostas aos tipos motivacionais, na escala de –1 a 7.

Figura 1: Gráfico de média e desvio padrão para cada tipo motivacional



Fonte: Autores, 2014.

6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise dos Resultados do Questionário de Perfis de Valores (QPV) denota que o setor de vendas de uma empresa de telecomunicações da cidade de Maringá, PR tem um perfil jovem de trabalhadores, um fato relevante já que o setor de Call Center é um dos que mais empregam jovens sem experiência no mercado de trabalho.

Quanto ao estado civil, formação educacional e planos futuros são coerentes com a concentração de trabalhadores entre 17 e 22 anos, ou seja, profissionais de uma faixa etária em que os indivíduos ainda não possuem família constituída, e tem planos de montar seu próprio negócio.

Ao serem questionados quanto ao tempo de serviço na organização, 41.7 % estão a menos de 6 meses também de acordo com a rotatividade de empregados do setor.

Após a análise dos resultados do Inventário de Valores de Schwartz (IVS), pode se notar que os valores priorizados pelos trabalhadores são os que atendem às metas tanto coletivas quanto individuais, o que indica que o programa motivacional pode se tornar mais eficiente se forem compostos por metas mistas,

que atendam ambos os interesses, obtivemos priorizados os seguintes valores tendo maior média os tipos motivacionais: segurança, benevolência e tradição. Em contrapartida realização e universalismo, que correspondem a interesses individuais e mistos, também apontaram médias expressivas apontando que a principal estratégia motivacional que essa empresa deve utilizar é mista.

Os resultados expostos apontam a centralidade dos tipos de valores segurança e benevolência, tradição, realização e universalismo para os participantes da amostra bem como o predomínio dos interesses coletivistas. Além disso, a realização é o único tipo de valor de interesse individualista presente entre os cinco tipos priorizados pelos respondentes.

Compete-nos, entretanto, observar que, a realização na fala dos entrevistados: apesar de ser um valor que apresenta meta individual, tem como foco principal o Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira. Na Tabela 1, apresentada anteriormente, vimos às dez motivações, bem como as suas metas específicas. Como pode ser observado, as metas dos tipos motivacionais segurança e Benevolência visam satisfazer interesses tanto relacionados com o bem-estar da família quanto no ambiente de trabalho.

O tipo motivacional segurança é composto pelos valores: ser limpo, ser saudável, cultivar o senso de pertença, a reciprocidade de favores, prezar a ordem social, a segurança nacional e familiar. O fato de esse tipo motivacional ter sido priorizado pelos funcionários do *call center*, é relevante, uma vez que expressa interesses tanto coletivos quanto individuais e demonstra a Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da organização em que trabalha.

Os valores que compõem a tipo motivacional Benevolência são: disponibilidade, honestidade, lealdade, responsabilidade, amizade, maturidade e trabalho. Ao analisar os valores que integram o tipo motivacional Benevolência, pode-se perceber que visa procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência. O fato de tal tipo motivacional ter sido priorizado pelos funcionários do *call center*, é relevante, uma vez que sua meta é o interesse e a preocupação com os outros iguais.

O tipo Motivacional tradição é composto pelos valores: respeito pela tradição, privacidade, moderação, humildade, consciência dos limites e devoção. O fato de esse tipo motivacional ter sido priorizado pelos funcionários do *call center*, é

relevante, uma vez que expressa interesses coletivos e demonstra o Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa. A realização é um tipo motivacional composto pelos valores: ambição, influencia, competência, inteligência, esperteza e sucesso. O fato de esse tipo motivacional ter sido priorizado pelos funcionários do *call center*, é relevante, uma vez que expressa uma ambição natural e totalmente condizente com a faixa etária dos trabalhadores do setor.

Por fim o tipo motivacional universalismo, que é composto pelos valores: proteção do ambiente, união com a natureza, um mundo de beleza, abertura ao outro, justiça social, sabedoria, um mundo em paz, igualdade, harmonia interior, sonho. Pode-se afirmar que os valores que pertencem a esse tipo motivacional atendem a metas do tipo coletivo e são valores universais que estão presentes em toda cultura, nos remete à necessidade que o ser humano possui de se sentir conectado, atado a projetos muito maiores do que sua própria vida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do serviço de *Call Center* é feita por empresas na atualidade, e pode-se notar que a motivação do atendente reflete diretamente no atendimento ao cliente. Partindo deste pressuposto faz-se necessário um estudo do perfil da equipe para então se traçar um plano de metas motivacionais que atendam os interesses gerais.

Para delinear estas tipologias motivacionais, pode-se utilizar o Inventário de Valores de Schwartz (IVS), como foi realizado neste estudo. O caso analisado neste artigo, o setor de vendas de uma empresa de telecomunicações, apresentou um perfil de valores tanto coletivos quanto individuais, o que indica que o programa motivacional seja mais eficiente deve ser composto por metas mistas, que atendam ambos os interesses.

Atualmente este setor da empresa apresenta apenas metas coletivas, o que pode diminuir a eficácia da estratégia motivacional, uma vez que a análise do resultado do IVS aponta que o programa motivacional mais indicado seria o misto.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, M.S; FILHO, C.G. **CRM em Ambiente e-business. Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

COSTA, C. U.; NAKATA, Y. U. ; CALSANI, J. R. S. Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun.2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/4.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

DUTRA, K. E.; RANGEL, L. B. O marketing como ferramenta para a fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica do Instituto Metodista Granbery**, v.1, p.1, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MQ==.pdf>>. Acesso em 05 ago.2014.

MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer.** São Paulo: Summus, 2006.

SALLES, A.M. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de Call Center.** 2008. 95 f. Dissertação (Mestrado executivo em gestão empresarial) – Escola brasileira de administração pública e de empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, J. R.; OLIVEIRA, M. C.; CONSTANTINO, R. e ZALTZMAN, C. Operadores de *call center*: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, Álvaro; SCHSWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, mai./ago. 1993.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p.33-54, out./dez. 2003.

8 ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário

Pesquisa de perfil e caracterização do grupo
Para composição do perfil da amostra, favor preencher o questionário abaixo:

- Call center: Maringá- PR •Cargo:.....
- a. Não coloque seu nome no formulário b. Use de toda sinceridade ao responder às perguntas
- c. Complete ou faça um X na resposta que você escolher d. Caso a pergunta não corresponda a sua situação de trabalho, deixe-a em branco
- 1. Qual é a sua idade? _____ anos
- 2. Sexo: () Masculino () Feminino
- 3. Indique sua escolaridade () 1ºgrau () 2ºgrau () 3ºgrau () Sem resposta
- 4. Qual é o seu estado civil? () Casado(a) () Solteiro(a) () Divorciado(a) () Separado () Viúvo () Sem resposta
- 5. Quais são seus planos para o Futuro?
() Montar um negócio próprio () Permanecer na empresa () Antecipar sua aposentadoria () Sem resposta
- 6. Qual é o seu tempo de empresa? _____ anos

Inventário de Valores de Schwartz (IVS)

INSTRUÇÕES: Nesta etapa você deve perguntar a si próprio: "Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?" Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado. Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:
COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Oposto aos meus valores	Não importante		Importante		Muito importante		De suprema importância
-1	0	1	2	3	4	5	6
							7

Antes de começar, leia todos os valores de 1 a 61 e, em seguida, escolha aqueles que são os de suprema importância para você e avalie-os, atribuindo o número 7. Em seguida, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Finalmente, avalie todos os outros valores restantes utilizando os outros números da escala (0 a 6). Observamos que existem mais de um valor máximo (de suprema importância) e mínimo, entretanto ressaltamos que esses valores devem ser poucos na sua escolha.
No espaço antes de cada valor você deve escrever o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponderá avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

- 01 IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
 02 HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
 03 PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
 04 PRAZER (satisfação de desejos)
 05 LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
 06 TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
 07 UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
 08 SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
 09 ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
 10 UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
 11 SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
 12 POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
 13 RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
 14 SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
 15 AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)
 16 RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
 17 CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
 18 VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
 19 UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
 20 RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes viventes há longo tempo)
 21 AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
 22 AUTODISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)
 23 PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
 24 SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
 25 RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
 26 UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
 27 UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
 28 SABEDORIA (compreensão madura da vida)
 29 AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
 30 AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
 31 UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
 32 JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- 33 INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e autoconfiante)
 34 MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
 35 LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
 36 AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
 37 ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
 38 HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
 39 AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
 40 PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
 41 INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
 42 RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
 43 SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
 44 AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
 45 SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
 46 CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
 47 CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
 48 HONESTO (ser sincero, autêntico)
 49 PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
 50 OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
 51 INTELIGENTE (ser lógico, racional)
 52 PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
 53 ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
 54 QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer etc.)
 55 DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
 56 RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
 57 CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
 58 INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
 59 BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
 60 LIMPO (ser asseado, arrumado)
 61 AUTO-INDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)