



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - FACES**  
**PSICOLOGIA**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE  
TELEOPERADORES.**

**MARIA TATIELLY DE SÁ CRUZ**

Brasília – DF

Julho / 2011

**MARIA TATIELLY DE SÁ CRUZ**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE  
TELEOPERADORES**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de Psicologia  
do UniCEUB – Centro Universitário de  
Prof. (a) orientador (a): Dr.<sup>a</sup> Amalia  
Raquel Pérez-Nebra.

Brasília – DF

Julho / 2011

Agradeço primeiramente a Deus por ser minha fortaleza e por ter me conduzido ao longo dessa caminhada. Aos meus pais – Luiz Antônio e Maria Nelita – pelo amor incondicional e por acreditarem no meu potencial, não poupando esforços para ajudar na concretização dos meus objetivos. À minha amiga-irmã, Mikaela Peres, por ser minha companheira fiel que sempre estará comigo, apesar da distância. À minha amiga-irmã, Julliana Regina, por compartilhar comigo momentos maravilhosos e por ter participação especial na minha formação. Ao meu lindinho, André Nora, por me fazer feliz e por reforçar quase diariamente que estudar é a única saída. E à minha orientadora, Amalia Perez, pela ajuda e paciência, além de ter me acalmado nos momentos tensos, me mostrando que nada é tão complicado assim com a ajuda das inovações tecnológicas.

## RESUMO

O líder pode influenciar positivamente na motivação laboral de seus subordinados, utilizando suas habilidades interpessoais e seu(s) estilo(s) de liderança. Motivação e liderança são temas intimamente ligados e bastante estudados devido ao grande impacto que causam nas organizações, por isso a importância de relacioná-los. O presente trabalho buscou relacionar os estilos de liderança e as características pessoais do líder como preditores da motivação laboral de teleoperadores. As análises foram feitas através do método de regressão. Para mensurar a motivação dos teleoperadores foi utilizada a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho – Multi-Moti. Para aferir e identificar estilos de liderança e comportamentos de eficácia ligados ao sucesso desses profissionais foi aplicado o Questionário Multifatorial de Liderança (QML) com três estilos comportamentais de líderes: Transformacional, Transacional e Laissez-Faire. Como resultado, os fatores “motivação de realização e poder” e “envolvimento” são os que mais estimulam a motivação de teleoperadores e a liderança Transformacional é a que mais se adéqua em contexto de *Call Centers*.

### Palavras-chave:

1. motivação
2. liderança
3. teleoperadores

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 8  |
| 2 MOTIVAÇÃO .....   | 10 |
| 2.1 Teorias da motivação .....                                  | 12 |
| 3 LIDERANÇA .....   | 16 |
| 3.1 Estilos de liderança .....                                  | 17 |
| 3.1.1 Liderança transformacional .....                          | 18 |
| 3.1.2 Liderança laissez-faire .....                             | 18 |
| 3.1.3 Liderança transacional .....                              | 19 |
| 3.1.4 Resultados da liderança .....                             | 19 |
| 4 MÉTODO .....  | 20 |
| 4.1 Participantes .....   | 21 |
| 4.2 Instrumentos da pesquisa .....                              | 21 |
| 4.2.1 Medida de avaliação de motivação .....                    | 21 |
| 4.2.2 Medida de avaliação de liderança .....                    | 22 |
| 4.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....         | 23 |
| 5 RESULTADOS .....  | 24 |
| 6 DISCUSSÃO .....   | 29 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                    | 32 |
| REFERÊNCIAS .....   | 34 |
| Apêndice A – Exemplo das páginas WWW para coleta de dados ..... | 36 |

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Fatores de liderança com fatores de motivação..... | 20 |
| Figura 2 – Estilos de liderança com fatores de motivação..... | 20 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Médias e Desvios-padrão da motivação .....                        | 24 |
| Tabela 2 - Médias e Desvios-padrão da liderança .....                        | 25 |
| Tabela 3 - Regressão dos fatores de motivação com fatores de liderança ..... | 26 |
| Tabela 4 - Regressão dos fatores de motivação com estilos de liderança.....  | 27 |

## 1 INTRODUÇÃO

*Call Center* consiste em uma estrutura organizacional composta por postos de trabalho, denominados Posições de Atendimento (PA's), que destina-se ao atendimento a clientes por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004).

Os serviços de teleatendimento são classificados como receptivos (*inbound*) e ativos (*outbound*). O teleoperador receptivo trabalha com chamadas recebidas e o teleoperador ativo é o emissor do contato. No entanto, existem posições de atendimento misto, em que o profissional executa a função ativa e receptiva intercaladamente (SALLES, 2008).

No que se refere à atividade de teleatendimento, existe uma gama de atitudes e responsabilidades que são exigidas do operador. Este precisa ser ágil e atento devido à grande demanda do serviço, mostrando calma e cordialidade mesmo em situações adversas, como quando é ofendido pela clientela. Deve ser imparcial às críticas e utilizar um tom de voz ameno, não podendo tecer comentários pessoais, de modo a contornar situações embaraçosas. E, na maioria das vezes, ainda precisa seguir *scripts* pré-definidos, gerenciar o tempo da ligação e atender a demanda trazida pelo cliente de forma bem-sucedida (SZNELWAR; ABRAHÃO; MASCIA, 2006).

Contudo, esses profissionais precisam estar bem para responder a tantos requisitos e podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades. É nesse sentido que o presente trabalho objetiva conhecer as necessidades motivacionais desses profissionais, assim como a influência dos estilos de liderança nesse processo. A pesquisa tem foco responder o seguinte questionamento: Qual a relação entre a motivação laboral de teleoperadores e o(s) estilo(s) de liderança aplicado a esses profissionais?

A escolha para trabalhar com esse tema surgiu pelo fato da motivação e liderança serem assuntos intimamente relacionados, sendo bastante estudados por estarem vinculados ao sucesso das organizações e dos trabalhadores. Além disso, observações da rotina de teleoperadores em um *Call Center* despertaram um interesse pessoal em trabalhar com esse tema. Por atuar nesse setor há um ano, pude vivenciar a desmotivação desses profissionais e a ausência de intervenção de seus líderes imediatos. Além disso, observei que quando o



funcionário ingressa na instituição, geralmente carrega dentro de si um rico manancial de motivação devido ao sentimento de novidade e desafio. No entanto, quando o líder não busca estratégias para cuidar desse potencial, ele tende a desaparecer com o passar do tempo, acarretando em conseqüências negativas tanto para o colaborador quanto para a organização.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é descrever o impacto da liderança na motivação de teleoperadores. E tem-se como objetivos específicos: mensurar a motivação laboral dos teleoperadores, identificar o(s) estilos(s) de liderança e comportamentos de eficácia relacionados ao sucesso desses profissionais e, então, verificar a predição entre motivação e liderança. Ressalta-se que a pesquisa no formato atual não foi encontrada na literatura específica do setor de *Call Centers* e nem mesmo nas revistas eletrônicas consultadas, tais como: SCIELO, RAI, RAUSP, READ, RAC e RPOT.

Apesar de existirem várias teorias sobre motivação, serão enfatizadas apenas as teorias que embasaram a construção da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho - Multi-Moti, um instrumento desenvolvido por Ferreira *et al.* (2006) que tem a função de mensurar a motivação no contexto laboral.

Quanto à liderança, é mencionada a importância do líder no processo motivacional de seus liderados para, então, explicar a relação entre liderança e motivação. Partindo da ideia de que a eficácia do líder depende de como ele concilia o seu estilo de liderança a situação em que enfrenta (HERSEY; BLANCHARD, 1986), optou-se por descrever às Teorias Transformacionais, mais especificamente o modelo desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, em 1985, que se destacam entre as abordagens mais atuais sobre estilos de liderança. Esse modelo propõe três estilos comportamentais de líderes: Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*.

## 2 MOTIVAÇÃO

Há um grande interesse da literatura sobre o tema motivação. Muitos psicólogos acreditam que seja um dos principais processos que explicam as diferenças nas condutas individuais, especialmente quando se trata do ambiente de trabalho (GONDIM; SILVA, 2004). Motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa “mover”. Ou seja, a dinâmica que faz parte da vida psíquica do ser humano está inserida na origem etimológica do termo (BERGAMINI, 2008). Existem vários conceitos sobre motivação, o que dificulta a sua delimitação teórica. No entanto, muitos autores a consideram como um processo psicológico que está ligado ao impulso ou a persistência de realizar determinados comportamentos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O objetivo deste trabalho, como foi apresentado, é investigar a motivação no contexto laboral. Para tal, faz-se necessário entender brevemente a sua evolução histórica. Antes da Revolução Industrial, o sistema de punições era a principal forma de motivar funcionários. Esse sistema objetivava manter o controle sob o corpo funcional para que as metas de produtividade fossem alcançadas. No entanto, quando as organizações perceberam a ineficácia do sistema punitivo, tentaram utilizar o dinheiro como uma forma de recompensa, que com o passar do tempo deixou de ser apenas um benefício, tornando-se um direito do trabalhador. No começo da década de 1930, com a Escola de Relações Humanas, percebeu-se a importância de considerar a pessoa em sua totalidade, assim como as diferenças individuais, acarretando na intensificação do canal de comunicação entre o empregado e a organização. As empresas, então, começaram a priorizar o funcionário e a motivação, mas sempre visando à produtividade e o lucro. Assim, a motivação ganhou espaço e passou a fazer parte de um processo grupal (BERGAMINI, 2008).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a motivação no trabalho revela-se pela persistência do empregado em fazer com presteza e dedicação as suas tarefas com intuito de alcançar uma meta prevista. Robbins (2005, p.132) complementa essa idéia, definindo motivação com um “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta”. Sendo que a intensidade diz respeito a magnitude do esforço que a pessoa faz, a direção orienta o comportamento do indivíduo em relação a meta e a persistência se refere a duração do comportamento motivado.

A motivação sofre influência de estímulos internos e externos. Ou seja, o comportamento das pessoas dentro da organização depende de fatores intrínsecos, decorrentes das necessidades e valores de cada uma; e de fatores extrínsecos, referentes às características da organização (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Os motivos intrínsecos explicam as diferenças individuais, sendo as necessidades, interesses, aptidões e habilidades da pessoa. Vários questionamentos podem ganhar sentido quando se fala em motivação intrínseca, como por exemplo, o que faz com que uma pessoa seja atraída por certas coisas e ter desinteresse por outras? Por que certos comportamentos são valorizados e outros ignorados? (TADIN; RODRIGUES; DALSOQUIO; GUABIRABA; MIRANDA, 2005).

Para Locke (1991 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003), os valores representam cognitivamente necessidades e motivos. As necessidades são representadas pelos valores e estes mediam as metas e intenções do indivíduo. Assim, verifica-se a importância dos valores no processo motivacional, já que eles direcionam as metas, dando significado cognitivo e cultural às necessidades.

Já os motivos extrínsecos estão relacionados às condições de trabalho. São estímulos apresentados pelo ambiente laboral que despertam na pessoa um interesse em persegui-los, por representar uma recompensa almejada por ela para satisfação de uma necessidade (TADIN *et al.* , 2005).

Ressalta-se que para a compreensão deste trabalho o conceito de motivação deve ser entendido como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para a realização de uma meta, que sofre influência de estímulos internos e externos.

Contudo, sugere-se que a motivação leva o indivíduo a realizar com persistência determinados comportamentos visando alcançar objetivos previstos. Quando se trata da motivação laboral, verifica-se então a importância de investigar os fatores internos e externos que influenciam o indivíduo. Por isso, é crucial conhecer as necessidades e as expectativas do empregado em relação ao trabalho como uma fonte de motivação. É claro que os estímulos oferecidos pelo ambiente de trabalho também devem ser considerados, já que influenciam diretamente no comportamento motivacional.

## 2.1 Teorias da motivação

Nas décadas de 40 a 60 foram desenvolvidas três teorias sobre motivação. Elas são conhecidas como a Hierarquia das Necessidades, a Teoria de Dois Fatores e as Teorias X e Y. Embora sejam questionadas, provavelmente são as teorias mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores (ROBBINS, 2005).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Maslow em 1943, acreditava que as necessidades humanas eram hierarquizadas de acordo com o seu grau de importância, existindo cinco categorias de necessidades: Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-realização (MAXIMIANO, 2004). Para Maslow, as necessidades inferiores seriam as fisiológicas e as de segurança, estando relacionadas à sobrevivência do indivíduo e da espécie, assim como a proteção contra perigos. As superiores, por sua vez, seriam as sociais, as de estima e as de auto-realização, que estão vinculadas a necessidade de aceitação dentro do grupo, a busca pela valorização social e pelo crescimento pessoal (GODIN; SILVA, 2004).

Em 1959, Frederick Herzberg propôs a teoria de dois fatores que afirmava existir dois fatores que influenciavam na motivação. O primeiro seria os fatores higiênicos, que são os fatores externos ligados ao ambiente onde o trabalho é realizado. E o segundo seria os fatores motivacionais, que se referem ao conteúdo do trabalho. (MAXIMIANO, 2004).

Em 1960, Douglas McGregor trouxe uma concepção negativa de homem, nomeada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. A visão negativa do ser humano afirmava que o homem não gosta de trabalhar e costuma evitar responsabilidades, por isso precisa ser coagidos para atingir as metas estabelecidas. Já a concepção positiva, acreditava no trabalho como algo natural e que a pessoa seria capaz de assumir responsabilidades, além de ter capacidade de tomar decisões (ROBBINS, 2005).

As teorias citadas são algumas das diversas teorias existentes sobre motivação, mas será dada uma ênfase especial àquelas que embasaram a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho - Multi-Moti. Esse instrumento foi desenvolvido por Ferreira *et al.* (2006) e tem a função de medir a motivação no contexto laboral.

A falta de delimitação teórica sobre o conceito de motivação dificulta a construção de um instrumento único que seja capaz de mensurá-la. Para tanto, uma estratégia utilizada por

vários pesquisadores é relacionar a motivação com tantos outros conceitos, tais como, satisfação, energia, desejo, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, crenças, valores, necessidade metas, expectativas, envolvimento, entre outros (GONDIN; SILVA, 2004).

Para a construção da Escala Multi-Moti foram utilizadas algumas teorias clássicas que permitem compreender as dimensões associadas aos fatores de motivação laboral, que são as teorias: da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), das Necessidades Aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), da Fixação de Metas de Locke e Latham (1990) e dos Processos de Envolvimento Organizacional de Allen e Meyer (1990).

A teoria relacionada à dimensão de motivação com a organização do trabalho, é a **Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham** (1980 apud GONDIN; SILVA, 2004). Esta é uma das teorias mais importantes na literatura que enfatiza a relação entre as características de uma determinada tarefa e os níveis de desempenho alcançados. Os autores desta acreditavam que a natureza intrínseca das atividades realizadas pelas pessoas funciona como fator de motivação no contexto laboral (GONDIN; SILVA, 2004). Segundo Hackman e Oldham (1980 apud GONDIN; SILVA, 2004) para atingir os níveis de desempenho pretendidos, o trabalhador precisa vivenciar alguns estados psicológicos oriundos das experiências obtidas com as dimensões de determinada tarefa.

A aquisição de conhecimentos, o aumento de responsabilidades e o conhecimento dos resultados obtidos são os estados psicológicos que impactam na motivação laboral. (FERREIRA *et al.*, 2006). Já as dimensões do trabalho que impactam no rendimento e na motivação dos funcionários são: a variedade de funções (utilização de aptidões e capacidades), a identidade e significado das tarefas (pressupõem a amplitude da tarefa realizada e a visão do funcionário em relação ao resultado), a autonomia (liberdade do trabalhador em planejar e executar tarefas) e o *feedback* (informações que são dadas ao trabalhador sobre seu desempenho) (GONDIN; SILVA, 2004).

Se tratando da teoria associada à dimensão de motivação de realização e poder, a **Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland** (1975 apud MAXIMIANO, 2004), existem três necessidades básicas que tem a função de motivar os indivíduos para o desempenho, sendo a *necessidade de realização*, *necessidade de poder* e *necessidade de associação* ou *afiliação*.

Segundo Ferreira *et al.* (2006), a necessidade de realização seria o impulso ao sucesso, avaliado pelo desejo de excelência em situações competitivas e a necessidade de poder referir-se ao desejo de controlar e influenciar o comportamento de outras pessoas. Finalmente, a necessidade de afiliação pode ser entendida como o anseio de relacionamento, amizade e de aceitação por outras pessoas (MAXIMIANO, 2004)

Outra teoria enfatizada pela Escala Multi-Moti, ligada à dimensão de motivação para o desempenho, é a **Teoria da Fixação de Metas de Locke e Latham (1990)**. Esta pode ser considerada uma das teorias mais úteis na área da psicologia do comportamento e baseia-se no estabelecimento de objetivos e fixação de metas que direcionam o comportamento do indivíduo para a ação (FERREIRA *et al.*, 2006). A fixação de metas pode ser útil para aumentar o desempenho no ambiente laboral, pois as pessoas empenharão grandes esforços para alcançar seus objetivos (SPECTOR, 2003).

Nesse sentido, Porter *et al.* (1994 apud FERREIRA *et al.*, 2006) afirmam que objetivos desafiadores, específicos e de curto prazo impactam positivamente na motivação de trabalhadores. Os autores acrescentam que esses objetivos aumentam a eficácia e quando são acompanhados de recompensa, alcançam níveis elevados de motivação intrínseca.

Por fim, a teoria referente à dimensão motivação para o envolvimento, são os **Processos de Envolvimento Organizacional de Allen e Meyer (1990 apud GONDIN; SILVA, 2004)**. Estes reconheceram a existência de três tipos de vínculos do empregado com a organização, que são independentes e se diferem entre si, que são: o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental ou calculativo e o comprometimento normativo.

Referente ao comprometimento afetivo, o trabalhador pode desenvolver um considerável esforço visando o bem da organização, devido à aceitação de valores e objetivos institucionais (FERREIRA *et al.*, 2006). Já a abordagem instrumental está ligada a necessidade do trabalhador em permanecer na organização quando se depara com a falta de empregos no mercado de trabalho e avalia os custos benefícios acarretados pelo seu desligamento à empresa (GONDIN; SILVA, 2004). Por último, o comprometimento normativo revela-se pela obrigação moral do indivíduo em permanecer na organização, acreditando agir de forma certa e moral (FERREIRA *et al.*, 2006).

Os autores dessa teoria verificam a possibilidade da combinação de diferentes níveis dos três componentes de comprometimento, como por exemplo, uma forte necessidade e

obrigação moral, mas um baixo desejo de continuar trabalhando na empresa (GONDIN; SILVA, 2004).

Em suma, as teorias motivacionais citadas embasam o conceito de motivação utilizado neste trabalho. Ou seja, a motivação deve ser entendida como sendo constituída por quatro dimensões. A primeira dimensão está relacionada com a natureza intrínseca das atividades realizadas pelo trabalhador. A segunda, diz respeito a necessidade da pessoa em sentir-se realizada, além do anseio em ter poder e relacionamentos interpessoais. A terceira refere-se à fixação de metas desafiadoras, específicas e de curto prazo. E a última, está ligada a existência de vínculos do empregado com a organização.

A partir das teorias mencionadas verifica-se a tentativa de vários autores em buscar estratégias que ajudem a melhorar o desempenho do trabalhador no contexto laboral, que leva em consideração os aspectos pessoais do empregado, as especificidades das tarefas atribuídas e os interesses da organização. Nesse sentido, não se pode desconsiderar a importância da função gerencial em intermediar o relacionamento indivíduo-organização e em fornecer sentido às tarefas realizadas pelos colaboradores. O líder pode utilizar suas habilidades interpessoais para influenciar positivamente na motivação de seus seguidores. Assim, torna-se fundamental entender o impacto da liderança na motivação no trabalho.

### 3 LIDERANÇA

Acredita-se que o termo liderança tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã, desde então, foram feitos diversos estudos acerca da temática, dificultando uma delimitação teórica do conceito (BERGAMINI, 1994). Hersey e Blanchard (1986, p.105), por exemplo, conceituam liderança como um “processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma dada situação”. Já George R. Terry (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.103), define liderança como “uma atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

No entanto, dentre tantas definições existentes na atualidade é possível identificar algo em comum entre elas. A liderança está relacionada a um fenômeno grupal e refere-se à habilidade do líder em influenciar intencionalmente seus subordinados (BERGAMINI, 1994).

A teoria dos traços iniciou os estudos sistêmicos sobre liderança que estavam disponíveis entre 1904 até 1944 e teve como objetivo identificar traços de personalidade que caracterizariam um bom líder. Na década de 1950, surge o enfoque nos estilos de liderança, que associavam a eficácia do líder a sua habilidade em perceber e trabalhar em prol das necessidades de seus subordinados. Aos poucos, percebeu-se que os fatores vinculados aos estilos de liderança, mais especificamente as variáveis ambientais, precisavam ser consideradas por influenciarem no vínculo desenvolvido entre o líder e o seguidor. Mais recentemente, aparecem as teorias situacionais que acreditam que a eficácia do líder está na sua capacidade de ajustar o seu estilo à situação enfrentada. Além disso, a liderança também tem sido estudada como um processo que envolve trocas sociais (BERGAMINI, 2006).

Afinal, o que fazer para ser um líder eficaz? O que determina um comportamento de eficácia? Considerando as teorias situacionais, a eficácia do líder depende de como o líder concilia o seu estilo de liderança à situação em que enfrenta (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Nesse sentido, Fred E. Fiedler (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) afirma que uma dada situação é apropriada ao líder quando este tem boas relações pessoais com os integrantes do grupo, ocupa um alto poder de posição e coordena um trabalho organizado, com alta estruturação da tarefa.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), não há um estilo de liderança ideal que seja adequado a todas as situações, porém existem muitas formas dos líderes agirem que podem



caracterizar cada estilo como eficaz pelas pessoas, tais como: ter métodos bem definidos visando alcançar metas oriundas dos membros do grupo; satisfazer as necessidades da equipe; oferecer apoio a ela; conseguir a confiança implícita dos subordinados; facilitar a consecução de objetivos destes e delegar as decisões acerca do trabalho aos membros do grupo.

A motivação está estreitamente relacionada à eficácia do líder. Quando as pessoas ingressam em um novo emprego estão cheias de expectativas, carregando dentro delas uma elevada motivação. Entretanto, não cabe ao líder a função de motivar seus subordinados, mas de conhecer as necessidades motivacionais de cada um deles e de buscar estratégias para que tal potencial não desapareça com o passar do tempo. Se, além disso, o líder conseguir oferecer meios de satisfação dessas necessidades, proporcionará climas mais favoráveis no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1994).

No entanto, a atuação do líder não está exclusivamente ligada aos aspectos internos do grupo. Trabalhar na adaptação do indivíduo ao ambiente laboral, reconhecendo as variáveis ambientais que interferem no alcance de objetivos da equipe é outra de suas responsabilidades (BERGAMINI, 2006). Segundo Pondy (apud BERGAMINI, 1994, p.107), a “eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis”. Ou seja, também é tarefa do líder administrar o sentido que as pessoas fornecem às tarefas que realizam, para que não falte motivação.

Em suma, o líder pode influenciar negativamente ou positivamente na motivação de seus seguidores. Portanto, para uma liderança eficaz, o líder precisa ter um bom relacionamento com sua equipe, reconhecendo as necessidades de cada integrante e facilitando a consecução de seus objetivos, conciliando-os com as metas organizacionais. Além disso, é importante que o líder administre o sentido que as pessoas fornecem às tarefas que realizam e tenha a capacidade de adaptar o seu estilo de liderança à situação enfrentada.

### **3.1 Estilos de liderança**

Relativamente aos estilos de liderança, faz-se necessário entender as Teorias Transformacionais, mais especificamente o modelo desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, em 1985, que se destacam entre as abordagens mais atuais sobre estilos de liderança.

Esse modelo propõe três estilos comportamentais de líderes (Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*) e os resultados da liderança (Esforço extra, Eficácia e Satisfação).

### 3.1.1 Liderança transformacional

A teoria da liderança transformacional abrange os líderes carismáticos ou transformacionais. Para Massie (apud MAXIMIANO, 2004), o líder desse tipo exerce um elevado grau de influência nos seguidores a ponto de fazer com que eles caminhem além de seus próprios interesses para trabalharem rumo à concretização da missão estabelecida.

Segundo Alves (2009), além de possuírem carisma, os líderes transformacionais caracterizam-se pela: **influência idealizada** (são percebidos pelos seus seguidores como modelos a serem seguidos, tendo um grande poder de influência sobre os liderados), **consideração individualizada** (valorizam cada membro do grupo, preocupando-se com os objetivos pessoais e profissionais destes), **estimulação intelectual** (estimulam a criatividade e inovação da equipe no sentido de solucionar problemas existentes) e **motivação inspiradora** (motivam e inspiram os liderados a enfrentarem grandes desafios, gerando grandes expectativas).

Spector (2003) ressalta que os sacrifícios dos liderados para a consecução de objetivos podem alcançar resultados negativos, já que o líder carismático consegue modificar aspirações, necessidades e valores dos seguidores. Por isso, cabe a esse tipo líder influenciar seus seguidores a adotarem comportamentos aceitáveis e direcionar a motivação destes para a realização de metas organizacionais.

### 3.1.2 Liderança *laissez-faire*

A liderança *Laissez-faire* pode ser caracterizada como a “negação da liderança”, já que esse tipo de líder evitar resolver conflitos ou assumir responsabilidades. Ressalta-se que esse tipo de liderança impacta negativamente na eficácia e na satisfação dos colaboradores (BERGAMINI, 2008).

Alves (2009) afirma que a liderança *Laissez-faire* apresenta dois tipos de administração. A primeira seria a **gestão por execução passiva**, que se refere a passividade do líder, que atua somente quando os objetivos não são alcançados ou quando os problemas se

tornam sérios. E a segunda diz respeito à **ausência de liderança**, em que o líder sempre está ausente quando é necessário, evitando assumir responsabilidades e tomar decisões.

### 3.1.3 Liderança transacional

O líder transacional recorre a recompensas ou ameaças para fazer com que os funcionários trabalhem rumo às metas organizacionais (MAXIMIANO, 2004). As recompensas oferecidas podem ser de ordem econômica, política ou psicológica. Dessa forma, os liderados ficarão ligados ao líder transacional enquanto este puder oferecer algo que ele valorize. (BERGAMINI, 2008)

Assim como a liderança Laissez-Faire, Alves (2009) revela que a liderança transacional abrange dois tipos marcantes de administração. A primeira seria a **gestão por exceção ativa**, em que o líder garante o cumprimento dos objetivos organizacionais criando regras, monitorando tarefas de forma controladora e aplicando ações corretivas quando os colaboradores falham. E a segunda refere-se ao **reforço contingente**, em que o líder planeja os objetivos a serem atingidos, oferecendo ajuda e negociando as recompensas dos funcionários a partir do desempenho deles.

### 3.1.4 Resultados da liderança

Para Bass e Avólio (2004 apud ALVES, 2009) existem três categorias referentes aos resultados da liderança, que são: **esforço extra**, em que o líder leva os subordinados a fazerem mais que o esperado, ultrapassando as próprias expectativas; **eficácia**, que ocorre quando o líder valoriza as necessidades da organização com um todo, inclusive de cada membro do grupo, acarretando em altos níveis de eficácia; e **satisfação**, que se refere à capacidade do líder em proporcionar um agradável clima no ambiente laboral e em conseguir um elevado grau de satisfação dos liderados em relação ao seu estilo de liderança.

## 4 MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se por ser quantitativa, descritiva, com delineamento correlacional. Nesse trabalho foi utilizado o método *survey*, sendo a motivação a variável dependente e a liderança a variável independente. As figuras abaixo descrevem tais variáveis.

Figura 1- Fatores de liderança com fatores de motivação

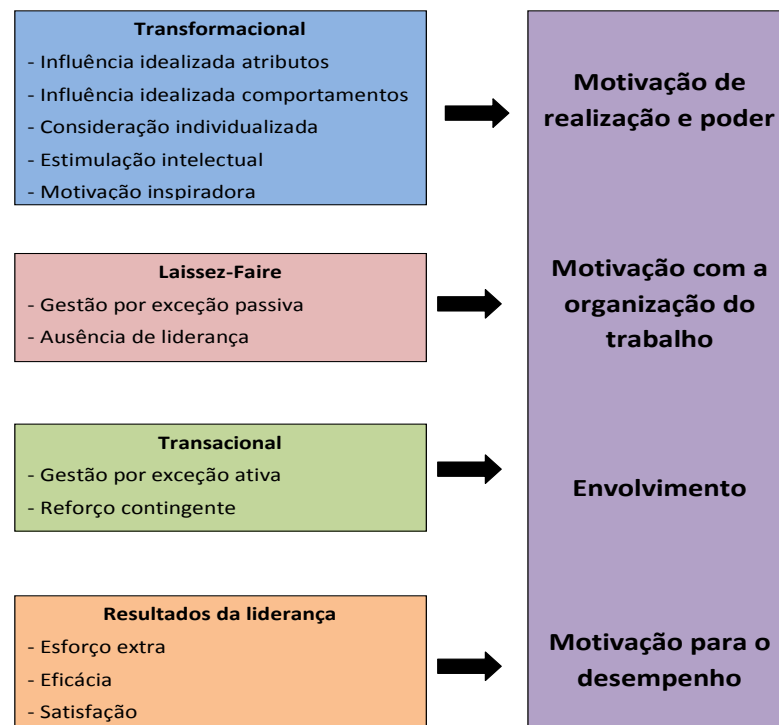
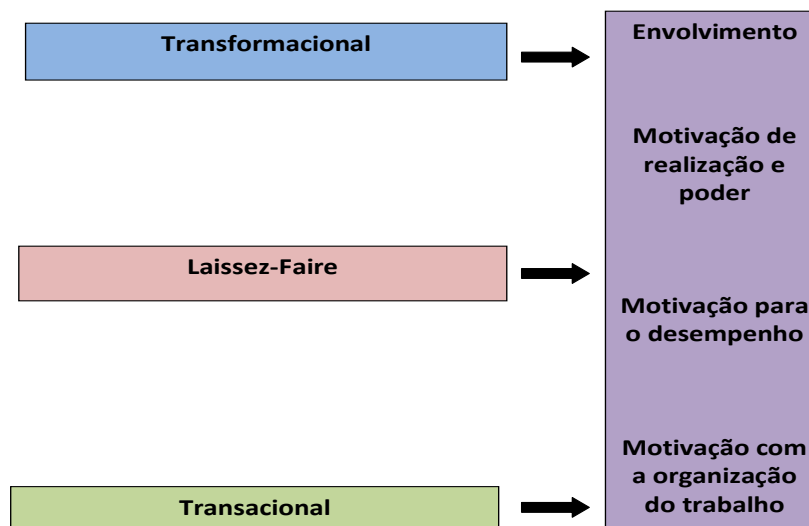


Figura 2 - Estilos de liderança com fatores de motivação



## 4.1 Participantes

O público alvo desta pesquisa são pessoas que trabalham na função de teleoperadores, independente de idade, sexo, tempo de ocupação, demanda trabalhada ou empresa atuante. Ressalta-se que o universo da pesquisa é composta por 101 teleoperadores.

## 4.2 Instrumentos da pesquisa

Foram utilizados dois instrumentos já validados: a **Escala Multi-Moti** que tem a função de mensurar a motivação dos teleoperadores no ambiente laboral e o **Questionário Multifatorial de Liderança - QML** que objetiva aferir e identificar o(s) estilo(s) de liderança, bem como comportamentos de eficácia fortemente relacionados ao sucesso individual e organizacional no âmbito de *Call Centers*. A seguir está a descrição de cada uma.

### 4.2.1 Medida de avaliação de motivação

Ferreira *et al.* (2006) desenvolveram um instrumento de avaliação que tem a função de medir a motivação no contexto laboral, chamado Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho - Multi-Moti. Os autores tiveram como objetivo construir e validar uma escala que mensurasse a motivação no trabalho para a população portuguesa, devido à ausência de instrumentos com essa função. Vale ressaltar que a escala mencionada não foi validada no Brasil.

A Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) possui 28 itens que avaliam quatro dimensões distintas referentes à motivação organizacional, que são: Organização do Trabalho ( $\alpha = 0,70$ ), Desempenho ( $\alpha = 0,60$ ), Realização/Poder ( $\alpha = 0,63$ ) e Envolvimento ( $\alpha = 0,56$ ). Cada um desses fatores possui sete itens a serem avaliados. Vale mencionar que os alfas ( $\alpha$ ) tem margem para melhoras, mas são suficientes para a pesquisa.

A escala de resposta desse instrumento é do tipo likert de concordância ancorada nas 5 alternativas: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não discordo nem concordo, 4- concordo

e 5- concordo totalmente. Vale ressaltar que foi necessário adaptar o questionário à cultura local, alterando-o da língua portuguesa de Portugal para a língua portuguesa do Brasil, mas sem sofrer alterações semânticas. A questão nº 13 do questionário, por exemplo, foi alterada de “O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto *factor* motivacional” para “O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional”.

#### 4.2.2 Medida de avaliação de liderança

O Questionário Multifatorial de Liderança (QML) – *Multifactor Leadership Questionnaire*- desenvolvido por Bernard M. Bass e Brice J. Avolio, em 1995, traduzido por Oliveira (2007 apud Alves, 2009) foi utilizado e tem como objetivo aferir e identificar estilos de liderança, assim como comportamentos de eficácia fortemente relacionados ao sucesso individual e organizacional (ALVES, 2009).

Esse instrumento avalia 12 fatores que estão distribuídos entre três estilos de liderança e os resultados oriundos desta. Os fatores Influência Idealizada- atributos ( $\alpha = 0,83$ ), Influência Idealizada- comportamentos ( $\alpha = 0,75$ ), Motivação Inspiradora ( $\alpha = 0,91$ ), Estimulação Intelectual ( $\alpha = 0,85$ ) e Consideração Individualizada ( $\alpha = 0,82$ ) estão inseridos na liderança Transformacional; os fatores Reforço Contingente ( $\alpha = 0,80$ ) e Gestão por Exceção Ativa ( $\alpha = 0,75$ ) fazem parte da liderança Transacional; os fatores Gestão por Exceção Passiva ( $\alpha = 0,74$ ) e Ausência de Liderança ( $\alpha = 0,83$ ) estão inclusos na liderança *Laissez-Faire* e os fatores Esforço Extra ( $\alpha = 0,91$ ), Eficácia ( $\alpha = 0,89$ ) e Satisfação ( $\alpha = 0,85$ ) fazem parte dos resultados da liderança.

A versão original do QML é formado por 78 itens, mas utilizou-se a escala reduzida com 45 itens que identificam e medem vários comportamentos que determinarão um tipo de liderança e os resultados dela.

A escala do questionário é do tipo *likert* de 5 pontos ( 0 – Nunca, 1 – Raramente, 2 – Algumas vezes, 3 – Muitas vezes e 4 – Frequentemente), onde o nível de percepção dos respondentes quanto a frequência com que esses comportamentos foram exibidos pelo líderes são especificados.

Vale ressaltar que foi necessário adaptar o questionário à cultura local, alterando-o da língua portuguesa de Portugal para a língua portuguesa do Brasil, mas sem sofrer alterações semânticas. Além disso, o nível de análise deixou de ser da própria percepção do líder para

tornar-se a percepção dos avaliadores em relação ao desempenho da liderança. A questão n° 1, por exemplo, foi alterada de “Não *actuo* no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam” para “Atua somente quando os problemas se agravam, mas não no momento certo”.

### 4.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Primeiramente, os instrumentos para coleta de dados foram inseridos via on-line, através de um programa disponibilizado pelo *Google Docs*. Foi elaborado um Termo de Livre Esclarecimento (TCLE), sendo anexado junto aos instrumentos. Assim, iniciou-se a divulgação da pesquisa.

Para divulgação, foi elaborado um e-mail explicando os objetivos da pesquisa, assim como a importância da participação de cada um. Após a sensibilização, os questionários foram enviados por e-mail a uma rede de contato de teleoperadores para que fossem respondidos via on-line. Cabe relatar que os questionários ficaram disponibilizados para participação durante 25 dias.

As análises estatísticas foram feitas através do *software* SPSS versão 18.0. As variáveis dependentes e independentes foram avaliadas separadamente, para então, serem relacionadas através de análises das regressões. Vale mencionar que para identificar os preditores de motivação foi utilizada a estimação *stepwise*, que é “o método de seleção de variáveis para inclusão no modelo de regressão que começa selecionando o melhor preditor da variável dependente” (HAIR; *et al.*, 2005, p.133).

## 5 RESULTADOS

Primeiramente, serão apresentadas as médias e os desvios-padrão dos fatores de motivação e liderança, com o intuito de avaliar a frequência das respostas e o grau de concordância entre os participantes. Posteriormente, serão descritas as análises de regressão para aferir e identificar os comportamentos de eficácia, bem como os estilos de liderança que mais se adéquam em contexto de *Call Centers*.

**Tabela 1 - Médias e Desvios-padrão da motivação**

| <i>ITENS</i>                            | <i>MÉDIA</i> | <i>DESVIO-PADRÃO</i> | <i>COEFICIENTE DE VARIÂNCIA (%)</i> |
|---|--------------|----------------------|-------------------------------------|
| Motivação de realização e poder         | 3,86         | 0,50                 | 12%                                 |
| Motivação para o desempenho             | 3,83         | 0,47                 | 12%                                 |
| Envolvimento                            | 3,66         | 0,45                 | 12%                                 |
| Motivação com a organização do trabalho | 3,08         | 0,56                 | 18%                                 |

De acordo com os resultados da Tabela 1, os valores das médias são próximos e altos. Entretanto, verifica-se que a média mais alta foi a do fator Motivação de Realização e Poder (3,86) e a média mais baixa foi a do fator Motivação com a Organização do Trabalho (3,08), apesar de estar acima do ponto médio.

Quanto aos desvios-padrão, estes mostram que houve um elevado nível de concordância entre as respostas, principalmente no fator Envolvimento, com um desvio padrão de 0,47. Nota-se que o maior desvio-padrão (0,56) foi o do fator Motivação com a Organização do Trabalho, porém não pode ser considerado tão alto a ponto de existir uma divergência entre as marcações dos teleoperadores.



**Tabela 2 - Médias e Desvios-padrão da liderança**

| <i>ITENS</i>                                 | <i>MÉDIA</i> | <i>DESVIO-PADRÃO</i> | <i>COEFICIENTE DE VARIÂNCIA (%)</i> |
|--|--------------|----------------------|-------------------------------------|
| Eficácia                                     | 3,54         | 1,04                 | 29%                                 |
| Motivação Inspiradora – IM                   | 3,50         | 1,14                 | 32%                                 |
| Influência Idealizada - atributos – IIA      | 3,49         | 0,95                 | 27%                                 |
| Satisfação                                   | 3,44         | 1,22                 | 35%                                 |
| Consideração Individualizada – IC            | 3,43         | 1,09                 | 31%                                 |
| Estimulação Intelectual – IS                 | 3,38         | 1,04                 | 30%                                 |
| Reforço Contingente – CR                     | 3,32         | 1,00                 | 30%                                 |
| Esforço Extra                                | 3,29         | 1,05                 | 31%                                 |
| Influência Idealizada – comportamentos – IIB | 3,28         | 0,89                 | 27%                                 |
| Gestão por Exceção – ativa – MBEA            | 3,18         | 0,79                 | 25%                                 |
| Gestão por Exceção – passiva – MBEP          | 2,38         | 0,95                 | 40%                                 |
| Ausência de Liderança – LF                   | 2,34         | 0,95                 | 40%                                 |

No que se refere aos fatores de liderança, a Tabela 2 mostra que os fatores Eficácia (3,54), Motivação Inspiradora – IM (3,50), Influência Idealizada - atributos – IIA (3,49), Satisfação (3,44), Consideração Individualizada – IC (3,43), Estimulação Intelectual – IS (3,38), Reforço Contingente – CR (3,32), Esforço Extra (3,29), Influência Idealizada – comportamentos – IIB (3,28) e Gestão por Exceção – ativa – MBEA (3,18) apresentam médias altas. Dentre tais fatores, o fator Eficácia obteve a maior média (3,54) e o fator Gestão por Exceção – ativa – MBEA resultou na menor média (3,18), apesar de estar acima do ponto médio. Já os fatores Gestão por Exceção – passiva – MBEP e Ausência de Liderança – LF apresentaram as médias mais baixas, com 2,38 e 2,34, respectivamente.

Em relação aos desvios-padrão, os fatores: Eficácia (1,04), Motivação Inspiradora – IM (1,14), Influência Idealizada - atributos – IIA (0,95), Satisfação (1,22), Consideração Individualizada – IC (1,09), Estimulação Intelectual – IS (1,04), Reforço Contingente – CR (1,00), Esforço Extra (1,05), Influência Idealizada – comportamentos – IIB (0,89) Gestão por Exceção – passiva – MBEP (0,83) e Ausência de Liderança – LF (0,95) apresentaram valores altos, indicando uma heterogeneidade nas respostas dos participantes. O fator Motivação Inspiradora – IM (1,14) obteve o maior grau de discordância nas respostas. Contudo, vale ressaltar que somente o fator Gestão por Exceção – ativa – MBEA apresentou um desvio-padrão baixo (0,79), sendo considerado aquele que obteve o mais elevado nível de concordância entre as marcações dos teleoperadores.

Na Tabela 3 os fatores da motivação foram relacionados com os fatores da liderança, sendo estes compostos pelos estilos de liderança e pelos resultados oriundos desta. Verifica-se que o fator Motivação de Realização e Poder ( $R^2 = 0,40$ ) foi o mais predito pela liderança e o fator Motivação com a Organização do Trabalho ( $R^2 = 0,23$ ) foi o menos predito por ela.

Apesar disso, esse fator possui um considerável grau de importância na motivação laboral dos teleoperadores.

**Tabela 3 - Regressão dos fatores de motivação com fatores de liderança**

|  | $\beta$ | Sig.  |
|--|---------|-------|
| Motivação de realização e poder <sup>1</sup>         |         |       |
| Reforço Contingente – CR                             | 0,182   | 0,002 |
| Influência Idealizada – comportamentos – IIB         | 0,185   | 0,005 |
| Envolvimento <sup>2</sup>                            |         |       |
| Reforço Contingente – CR                             | 0,152   | 0,004 |
| Influência Idealizada – comportamentos – IIB         | 0,157   | 0,009 |
| Motivação para o desempenho <sup>3</sup>             |         |       |
| Influência Idealizada – atributos – IIA              | 0,217   | 0,004 |
| Ausência de Liderança – LF                           | 0,181   | 0,002 |
| Reforço Contingente – CR                             | 0,315   | 0,000 |
| Estimulação Intelectual – IS                         | -0,205  | 0,006 |
| Gestão por Exceção – ativa – MBEA                    | -0,120  | 0,024 |
| Motivação com a organização do trabalho <sup>4</sup> |         |       |
| Reforço Contingente – CR                             | 0,211   | 0,003 |
| Ausência de Liderança – LF                           | 0,253   | 0,001 |
| Eficácia   | 0,196   | 0,030 |

1. R<sup>2</sup>= 0,40 ps > 0,001

2. R<sup>2</sup>= 0,37 ps > 0,001

3. R<sup>2</sup>= 0,31 ps > 0,001

4. R<sup>2</sup>= 0,23 ps > 0,001

Também é possível visualizar que o fator Motivação de Realização e Poder é predito pelos fatores da liderança Reforço Contingente – CR e Influência Idealizada – comportamentos – IIB. Já o fator Envolvimento é predito pelos fatores Reforço Contingente – CR e Influência Idealizada – comportamentos – IIB. Em seguida, o fator Motivação para o Desempenho é predito pelos fatores Influência Idealizada – atributos – IIA, Ausência de Liderança – LF, Reforço Contingente – CR, Estimulação Intelectual – IS e Gestão por Exceção – ativa – MBEA. Por fim, o fator Motivação com a Organização do Trabalho é predito pelos fatores Reforço Contingente – CR, Ausência de Liderança – LF e Eficácia.

Em suma, percebe-se que o fator Reforço Contingente, que faz parte da Liderança Transacional, prediz todos os fatores de motivação. Em segundo lugar, encontra-se o fator Influência Idealizada, da Liderança Transformacional, que prediz os fatores Motivação de Realização e Poder, Envolvimento e Motivação para o Desempenho. É importante mencionar que o fator Influência Idealizada – comportamentos – IIB foi mais frequente que o fator Influência Idealizada – atributos – IIA.

Observa-se também que a maioria dos fatores tem uma relação positiva, já que se movimentam na mesma direção. Por esse motivo, quanto maior for a percepção de Motivação de Realização e Poder, maior será a percepção de Reforço Contingente – CR e de Influência Idealizada – comportamentos – IIB. Quanto maior for a percepção de Envolvimento, maior será a percepção de Reforço Contingente – CR e de Influência Idealizada – comportamentos – IIB. Quanto maior for a percepção de Motivação para o Desempenho, maior será a percepção de Influência Idealizada – atributos – IIA, de Ausência de Liderança – LF e de Reforço Contingente – CR. Por fim, quanto maior for a percepção de Motivação com a Organização do Trabalho, maior será a percepção de Reforço Contingente – CR, de Ausência de Liderança – LF e de Eficácia.

Vale citar que o fator Motivação para o Desempenho tem uma relação negativa ou inversamente proporcional com os fatores de liderança Estimulação Intelectual – IS e Gestão por Exceção – ativa – MBEA. Por isso, quanto maior for a percepção de Motivação para o Desempenho, menor será a percepção de Estimulação Intelectual – IS e de Gestão por Exceção – ativa – MBEA, e vice-versa.

Conforme a Tabela 4, os fatores de motivação também foram diretamente relacionados com os estilos de liderança. Nessa análise de regressão, verifica-se que o fator Envolvimento ( $R^2 = 0,39$ ) foi o mais predito pelos tipos de liderança e que o fator Motivação com a Organização do Trabalho ( $R^2 = 0,08$ ) foi o menos predito por eles.

**Tabela 4 - Regressão dos fatores de motivação com estilos de liderança**

|  | $\beta$ | <i>Sig.</i> |
|--|---------|-------------|
| Envolvimento <sup>1</sup>                            |         |             |
| Transformacional                                     | 0,393   | 0,002       |
| Laissez-Faire  | 0,180   | 0,000       |
| Motivação de realização e poder <sup>2</sup>         |         |             |
| Transformacional                                     | 0,322   | 0,000       |
| Motivação para o desempenho <sup>3</sup>             |         |             |
| Transformacional                                     | 0,240   | 0,000       |
| Laissez-Faire  | 0,182   | 0,011       |
| Motivação com a organização do trabalho <sup>4</sup> |         |             |
| Transformacional                                     | 0,189   | 0,002       |

1.  $R^2 = 0,39$  ps = 0

2.  $R^2 = 0,33$  ps = 0

3.  $R^2 = 0,10$  ps = 0,001

4.  $R^2 = 0,08$  ps = 0,002

Diante desses resultados foi possível interpretar que o fator Envolvimento é predito pelos estilos de liderança Transformacional e *Laissez-faire*, o fator Motivação de Realização e Poder é predito pelo estilo Transformacional, o fator Motivação para o Desempenho é predito pelos estilos de liderança Transformacional e *Laissez-faire* e o fator Motivação com a Organização do Trabalho é predito pelo tipo de liderança Transformacional.

Nota-se que dentre os três estilos de liderança utilizados na pesquisa, destacou-se a liderança Transformacional por predizer todos os fatores de motivação. A liderança *Laissez-faire* também merece destaque, já que foi preditora dos fatores Motivação para o Desempenho e Envolvimento. Entretanto, a liderança Transacional não prediz motivação em teleoperadores.

Também é possível observar que os fatores de motivação tem uma relação positiva com os fatores de liderança por se movimentarem na mesma direção. Assim, quanto maior for a percepção de Envolvimento, maior será a percepção das lideranças Transformacional e *Laissez-faire*. Quanto maior for a percepção de Motivação de Realização e Poder, maior será a percepção da liderança Transformacional. Quanto maior for a percepção de Motivação para o Desempenho, maior será a percepção das lideranças Transformacional e *Laissez-faire*. E quanto maior for a percepção de Motivação com a Organização do Trabalho, maior será a percepção da liderança Transformacional.

## 6 DISCUSSÃO

Os resultados da Tabela 1 mostram que os fatores de motivação podem alcançar médias mais altas. Apesar disso, verifica-se um resultado positivo uma vez que os teleoperadores encontram-se relativamente motivados para a realização e poder, para o desempenho, para o envolvimento e para a organização no trabalho. Nesse sentido, cabe aos líderes a função de conhecer as necessidades motivacionais de cada liderado e de buscar estratégias para que tal potencial de sinergia motivacional não desapareça com o passar do tempo (BERGAMINI, 1994).

No entanto, os fatores Motivação de Realização e Poder e Motivação com a Organização do Trabalho ganham maior destaque por apresentarem a média mais alta e mais baixa, respectivamente. O fator Motivação de Realização e Poder, além de ser o mais presente entre os teleoperadores (Tabela 1), também foi considerado o que mais impacta na motivação destes (Tabela 3). Tais resultados indicam que as necessidades de realização e de poder são as que mais estimulam a motivação desses profissionais.

Segundo Maximiano (2004) as pessoas que apresentam necessidade de realização costumam escolher metas desafiadoras sem se arrisarem, valorizam mais a realização das metas que às recompensas previstas e precisam de *feedback* específico relacionado com o seu desempenho (MAXIMIANO, 2004). Por isso, a importância do líder em traçar metas desafiadoras que possam ser alcançadas, de sensibilizar sua equipe para a realização destas e de fornecer *feedback* a cada colaborador em relação ao seu desempenho laboral.

Em relação às pessoas com necessidade de poder, McClelland (apud FERREIRA *et al.*, 2006) afirma que pessoas com esse tipo de necessidade preferem cargos que possam exercer poder. Assim, atividades competitivas estão vinculadas a uma elevada motivação para o poder e ao desejo das pessoas em conseguir prestígio (FERREIRA *et al.*, 2006). Partindo dessa idéia, pode-se inferir que a possibilidade de ascensão profissional ajudaria a aumentar a motivação dos teleoperadores.

Relativamente ao fator Motivação com a Organização do Trabalho, este foi o menos presente entre os teleoperadores (Tabela 1) e o que menos impacta na motivação desses profissionais (Tabela 3). Porém, vale mencionar que a importância desse fator não foi desconsiderada na pesquisa, já que atingiu resultados significativos entre os participantes.

Como já visto, a Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham (1980 apud GONDIN; SILVA, 2004) afirma que a natureza intrínseca das atividades funciona como fator de motivação no trabalho. Para Ferreira *et al.* (2006) a importância atribuída às tarefas estão ligadas às dimensões existentes em todo tipo de trabalho que influenciam na forma como o trabalho é estruturado, ajudam o empregado a relacionar sua performance com os seus esforços e decisões, além de proporcionarem ao trabalhador maior conhecimento dos resultados obtidos por ele. (FERREIRA *et al.*, 2006).

Nas análises preditivas de motivação com estilos de liderança (Tabela 4), o fator Envolvimento foi visto como aquele que mais influencia na motivação dos teleoperadores. Segundo Mowday, Steers e Porter (1979 apud SPECTOR, 2003) o comprometimento organizacional está ligado a aceitação dos objetivos institucionais, a vontade de trabalhar em prol da organização e ao desejo em permanecer na empresa. Ressalta-se que tais componentes são cruciais para um bom envolvimento do trabalhador com a organização, pois pessoas com alto comprometimento tem a menor probabilidade de desvincularem-se de seus empregos do que indivíduos com baixo comprometimento (SPECTOR, 2003).

No que diz respeito à liderança, a Tabela 2 mostra que os fatores de liderança podem alcançar médias mais elevadas. Entretanto, nota-se que o fator Eficácia é o que mais se adequa ao estilo de gestão aplicado aos teleoperadores. Ou seja, os líderes conseguem atender tantos as necessidades do grupo quanto as necessidades da organização, alcançando a satisfação de ambos (ALVES, 2009). Já os fatores Gestão por Exceção – passiva – MBEP e Ausência de Liderança – LF não se adequam ao estilo gerencial, indicando um impacto positivo para o desempenho organizacional. Esse resultado significa que os líderes atuam mesmo não existindo problemas, não evitando tomar decisões e estando presente sempre que necessário (ALVES, 2009).

A Tabela 3, que analisa a regressão dos fatores de motivação com fatores de liderança, apresenta o fator Reforço Contingente – CR como o comportamento mais indicado a ser utilizado pela liderança para motivar teleoperadores. Segundo Alves (2009), nesse caso, o líder precisa definir claramente as metas a serem atingidas, oferecendo o apoio necessário para a concretização destas, além de planejar os reforços, prêmios e punições de acordo com o desempenho de cada colaborador. Em segundo lugar, encontra-se o fator Influência Idealizada – comportamentos – IIB como comportamento eficaz para motivação laboral. Líderes com essa característica valorizam o sentido coletivo da missão organizacional e cumprem padrões morais éticos entendidos como melhor para todos (ALVES, 2009).

Ao visualizar a regressão dos fatores de motivação com estilos de liderança (Tabela 4), nota-se que a liderança Transformacional é o estilo de gestão mais adequado em contexto de *Call Centers* por predizer todos os fatores de motivação. Inclusive na Tabela 2, é possível observar que a liderança transformadora é mais predominante que as demais. Esse resultado é positivo, pois pesquisas apontam que esse tipo de liderança é a melhor para otimizar o desenvolvimento da organização e dos próprios funcionários (SPECTOR, 2003).

Além disso, na liderança transformacional, o líder influencia os seguidores a ultrapassarem seus próprios interesses visando o bem do grupo, da organização e da coletividade. Ressalta-se que esse tipo de líder objetiva aumentar o conhecimento e a maturidade motivacional de seus seguidores, além de oferecer soluções inovadoras em situações adversas (BERGAMINI, 2008).

A liderança *Laissez-faire* também teve destaque quanto estilo de gestão que pode ser aplicado a teleoperadores (Tabela 4). Entretanto, Bergamini (2008) afirma que esse tipo de liderança é caracterizado como a “negação da liderança”, causando um efeito negativo no desenvolvimento organizacional. Chiavenato (2003 apud ALVES 2009) complementa essa idéia dizendo que esses líderes só atuam quando solicitados e permitem que os integrantes da equipe tomem decisões e dividam tarefas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da relação entre motivação e liderança desperta interesse em razão da influência que esses fenômenos tem sobre o sucesso das organizações e dos trabalhadores. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral investigar o impacto da liderança na motivação de teleoperadores. Para tanto, foi necessário mensurar a motivação laboral, identificar os estilos de liderança, bem como os comportamentos de eficácia relacionados ao sucesso desses profissionais e verificar a relação entre as variáveis (motivação e liderança).

Analisando os resultados, foi possível verificar que os teleoperadores encontram-se motivados para a realização e poder, para o desempenho, para o envolvimento e para a organização no trabalho. Por isso, a importância dos líderes em cuidar desse potencial de sinergia motivacional para que não desapareça com o passar do tempo. Acrescenta-se que os fatores Motivação de Realização e Poder e Envolvimento se destacaram por causarem um maior impacto na motivação laboral dos teleoperadores.

Em relação ao estilo de gestão aplicado aos profissionais, verificou-se que a liderança transformacional foi mais predominante que as demais, além de ter sido a mais indicada para motivação em contexto de *Call Centers*. Esse tipo de líder influencia os seguidores a ultrapassarem seus próprios interesses visando o bem do grupo e da instituição, influenciando positivamente no desenvolvimento organizacional.

Outro ponto a ser considerado, refere-se aos comportamentos de eficácia do líder visando o sucesso dos trabalhadores e da organização. Através dos resultados, descobriu-se que os líderes conseguem atender tanto as necessidades do grupo quanto as necessidades da organização, alcançando a satisfação de ambos, além de atuarem mesmo não existindo problemas, tomando decisões e estando presente sempre que necessário.

O fator Reforço Contingente – CR foi o comportamento mais indicado a ser utilizado pela liderança para a motivação de teleoperadores. Por isso, a importância dos líderes em definir claramente as metas a serem atingidas, oferecendo o apoio necessário para a concretização destas, além de planejar os reforços, prêmios e punições de acordo com o desempenho de cada colaborador.

Enfim, o presente estudo alcançou todos os objetivos traçados. Foi possível analisar os fatores de motivação, destacando aqueles que mais impactam na motivação dos



teleoperadores; identificar os estilos de liderança e comportamentos de eficácia mais adequados para a motivação laboral em contexto de *Call Centers*, além de verificar a relação entre os fenômenos estudados (motivação e liderança). Contudo, alguns procedimentos podem ter influenciado nos resultados obtidos como: a utilização de apenas um método (o quantitativo), o fato de desconsiderar os distintos serviços de teleatendimento, assim como o tempo de atuação na função dos participantes.

Apesar dessas limitações, percebe-se que o estudo forneceu importantes informações tanto para o meio acadêmico como para o meio organizacional. Este trabalho teve como contribuição acadêmica a construção de uma pesquisa que relaciona motivação e liderança, identificando os preditores da motivação laboral de teleoperadores. Ressalta-se que a pesquisa no formato atual não foi encontrada na literatura específica do setor de *Call Centers* e nem mesmo nas revistas eletrônicas consultadas, tais como: SCIELO, RAE, RAUSP, READ, RAC e RPOT. Além disso, cabe relatar que os dados aqui encontrados podem ser utilizados por gestores que estejam interessados em buscar estratégias para melhorar a motivação de teleoperadores.

Para uma possível continuação na pesquisa, visando uma maior fidedignidade dos resultados, seria interessante utilizar uma abordagem multimetodológica, escolher um tipo de serviço de teleatendimento e considerar o tempo de exercício na função de cada participante. Finalmente, sugere-se que a presente pesquisa seja aplicada pelo menos uma vez ao ano, partindo do princípio que as necessidades motivacionais podem mudar com o passar do tempo. Além disso, os resultados oriundos desse estudo podem nortear líderes atuantes em *Call Centers* a desenvolver estratégias que visem cuidar da motivação de teleoperadores a partir de seus próprios comportamentos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Armando Sergio Vaz. **Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira**. Funchal, 2009. Dissertação (mestrado em Administração Educacional). Universidade da Madeira. Disponível em: <<http://www.citma.pt/Uploads/Armando%20Alves.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.3, p.102-104, 1994.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Aristedes; DIOGO, Carole; FERREIRA, Mafalda *et al.* Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2006, v.12, n.2, pp.187-198, 2006.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada dos dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. C. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALLES, Marcos Aurelio. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de Call Center**. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <[http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Motiva%C3%A7%C3%A3o-e-metas-em-call-center.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motiva%C3%A7%C3%A3o-e-metas-em-call-center.pdf)>. Acesso em: 5 mai. 2011.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SZNELWAR, Laerte Ideal; ABRAHÃO, Júlia Issy; MASCIA, Fausto Leopoldo. Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 97-112, 2006.

TADIN, Ana Paula *et al.* O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 40-47, 2005.

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

VILELA, Lailah Vasconcelos de Oliveira; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Caderno de Saúde Pública**, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, 2004.

## Apêndice A – Exemplo das páginas WWW para coleta de dados

The image shows two screenshots of a Google Forms survey titled "Pesquisa de Motivação e Liderança". The browser window is Windows Internet Explorer, showing the URL: <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/gform?key=0Auju298MKJadEd4bUU4UEJv>. The survey is in Portuguese and includes a consent form and two sections of questions.

**Pesquisa de Motivação e Liderança**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
 Pesquisadora Responsável: Maria Tatielly de Sâ Cruz, orientação: Amalia Raquel Pérez-Nebra

Você é convidado a participar de uma pesquisa, que objetiva avaliar a relação entre liderança na motivação de teleoperadores. A pesquisa será realizada pelo UNICEUB.

Sua participação é voluntária. Apesar de ser de suma importância os dados fornecidos, você tem a liberdade de não responder a todas as questões perguntadas, mas agradecemos se o fizer.  
 Os dados serão utilizados para fins de análise e posterior relatórios de pesquisa, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com tathi14@gmail.com.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu manifesto meu interesse em participar da pesquisa respondendo ao questionário.

---

**MOTIVAÇÃO**

Caro (a) participante, este questionário tem como objetivo avaliar a motivação laboral de profissionais atuantes em Call Center, mais especificamente de teleoperadores. Por favor, assinale o quanto você concorda com as afirmações abaixo.

---

You can view the published form here: <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEd4bUU4UEJvUJEZrUnkUmt0dFRlcWc6MQ>

---

**LIDERANÇA**

Caro (a) participante, neste questionário você encontrará itens descritivos que avaliam o estilo de liderança de sua chefia. Por favor, averigue a frequência que cada uma dessas afirmações se adequa ao estilo de gestão de seu (a) supervisor (a).

**Apoia a equipe em troca dos esforços realizados por ela**

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**Reflete sobre críticas que lhes são feitas e verifica se são ou não adequadas**

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes

You can view the published form here: <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEd4bUU4UEJvUJEZrUnkUmt0dFRlcWc6MQ>