



**UnICEUB**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**MOTIVAÇÃO EM CONTACT CENTER :  
LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL DOS  
TELEOPERADORES DA EMPRESA TELLUS/SA**

**MARINA DE MATOS FEIJÓ ARAÚJO**

**Matrícula nº 2030139/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília – DF, novembro de 2006.**

**MARINA DE MATOS FEIJÓ ARAÚJO**

**MOTIVAÇÃO EM CONTACT CENTER :  
LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL DOS  
TELEOPERADORES DA EMPRESA TELLUS/SA**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

**MARINA DE MATOS FEIJÓ ARAÚJO**

**MOTIVAÇÃO EM CONTACT CENTER :  
LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL DOS  
TELEOPERADORES DA EMPRESA TELLUS/SA**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
administração do Uniceub- Centro  
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora

---

Prof.: Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

Essa Monografia é dedicada aos meus pais:

“Se um dia, já homem feito e realizado, sentires que a terra cede a teus pés, e que tuas obras desmoronam, que não há ninguém a tua volta para te estender a mão, esquece a tua maturidade, passa pela tua mocidade, volta a tua infância e balbucia, entre lágrimas e esperanças, as últimas palavras que sempre te restarão na alma: Minha Mãe, Meu Pai”.

(Rui Barbosa).

Agradecimentos,

Agradeço primeiramente à minha família por ter me dado a oportunidade e proporcionado condições para que eu pudesse fazer essa faculdade.

Agradeço também aos amigos Sariza, Bruna, Adriana e Alexandre pela força, paciência e amizade.

Ao professor Alano por sua paciência, e sua atenção dedicada a nós alunos durante e após o período orientação.

A DEUS muito obrigada.

## RESUMO

Uma das atitudes mais solicitadas pelas empresas é a liderança. E a exigência tem fundamento, afinal, qual empresa ou equipe vai alcançar sucesso caso não tenha profissionais que comandem ou orientem eficazmente qualquer tipo de ação ou linha de idéias? Liderança é uma ferramenta para o sucesso. Este trabalho tem por objetivo mostrar a influência da liderança na motivação dos teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda da empresa Tellus S/A. A metodologia adotada foi o método dedutivo, método comparativo, para analisar a percepção dos teleoperadores quanto aos dois tipos de liderança que já foram submetidos, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário como ferramenta para levantamento de dados. No trabalho é salientado que é preciso que se tenha cada vez mais, nas corporações, líderes humanos e motivados. Pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser humano em sua totalidade, para que se tenha cada vez mais profissionais realizados, motivados e comprometidos, e organizações cada vez mais saudáveis em todos os sentidos desejados de uma economia altamente globalizada e informatizada. O líder toma a iniciativa, emerge com uma idéia que é seguida pelos outros, um pouco talvez por conhecer mais sobre o campo em debate específico. A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade de responsabilidades dos empregados e a sua experiência. Deve-se saber motivar, oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado, é capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência desse mesmo comportamento. Esta motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada. Para tanto, a liderança deve se preparar para servir, e não apenas ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo. Eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em prol da equipe, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o todo da organização. Quando um gestor não consegue promover a motivação em seus funcionários, será considerado apenas um gerente mas nunca um líder, a motivação é sinônimo de liderança, mas a recíproca não é verdadeira. O resultado final implica em dizer que analisando de forma geral o objetivo geral dessa monografia foi alcançado, visto que foi possível comprovar que a liderança é um fator motivacional, e interfere de maneira positiva e negativa da motivação dos teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda. Isso foi possível pois foi feita uma análise dos resultados obtidos por meio do questionário, correlacionando-a com a teoria do embasamento teórico, concluindo que os teleoperadores demonstraram em suas respostas que encontram-se motivados.

**PALAVRAS CHAVE:** LIDERANÇA; ESTILOS DE LIDERANÇA; MOTIVAÇÃO.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01-</b> Liderança autocrática .....	27
<b>GRÁFICO 02-</b> Liderança democrática .....	28
<b>GRÁFICO 03-</b> Liderança liberal .....	29
<b>GRÁFICO 04-</b> Realização profissional .....	30
<b>GRÁFICO 05-</b> Reconhecimento profissional .....	31
<b>GRÁFICO 06-</b> Feedback .....	32
<b>GRÁFICO 07-</b> Promoções internas .....	33
<b>GRÁFICO 08-</b> Relacionamento interpessoal .....	34
<b>GRÁFICO 09-</b> Treinamento .....	35
<b>GRÁFICO 10-</b> Situação atual .....	36

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01-</b> Liderança autocrática .....	27
<b>TABELA 02-</b> Liderança democrática .....	28
<b>TABELA 03-</b> Liderança liberal .....	29
<b>TABELA 04-</b> Realização profissional .....	30
<b>TABELA 05-</b> Reconhecimento profissional .....	31
<b>TABELA 06-</b> Feedback .....	32
<b>TABELA 07-</b> Promoções internas .....	33
<b>TABELA 08-</b> Relacionamento interpessoal .....	34
<b>TABELA 09-</b> Treinamento .....	35
<b>TABELA 10-</b> Situação atual .....	36

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUCAO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Tema .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Delimitação do Tema.....	10
1.2 Objetivo Geral .....	10
1.3 Objetivos Específicos .....	10
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Problema .....	11
<b>1.6 Metodologia .....</b>	<b>11</b>
1.6.1 Método de Abordagem .....	11
1.6.2 Método de Procedimento .....	11
1.6.3 Técnica de pesquisa.....	11
1.6.4 Universo de Pesquisa.....	12
1.6.5 Amostra .....	12
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Histórico de Liderança.....	13
2.2 Conceito de Liderança .....	14
2.3 Tipos de Liderança.....	15
2.4 Liderança nas organizações.....	19
2.5 Liderança e Motivação .....	21
2.6 Teorias Motivacionais.....	22
2.6.1 Teoria X e Teoria Y de McGregor .....	22
2.6.2 Teoria dos Dois Fatores .....	24
2.6.3 Hierarquia das Necessidades.....	25
<b>3 APRESENTAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, surge a partir da Escola das Relações Humanas, que foi a primeira a dar ênfase na satisfação do funcionário, ocupando-se com questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de forma sistêmica os aspectos humanistas dentro das organizações.

O conceito de motivação é usado com frequência para explicar a reação e o comportamento do ser humano em situações variadas. A forma como uma pessoa vai utilizar as suas capacidades humanas depende da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, ódio e medos. As diferentes motivações e aspirações de uma pessoa explicam a diferença de cada uma.

Nas teorias clássicas e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém pode-se observar que há uma preocupação maior do funcionário em manter seu emprego do que propriamente sua remuneração. Isso implica dizer que o fator econômico é apenas um dentre vários outros fatores relevantes com relação a motivação.

Da mesma forma que a motivação, a liderança também passou a ser considerada como um fator de grande relevância a partir da época da Escola das Relações Humanas. No século XXI porém, atinge seu ápice de valorização pois é uma das características mais mencionadas como desejável para um funcionário.

A liderança possui tal importância pois as empresas se convenceram que para realizar mudanças efetivas e de sucesso é necessário que seus funcionários estejam comprometidos e adotem posturas coerentes com o estabelecido e para isso é preciso estarem motivados.

O mercado de trabalho está muito competitivo, exigindo que as pessoas estejam em constante inovação. Para isso é necessário manter-se sempre motivado, pois o desempenho é a garantia da permanência no emprego.

A força do cenário do século XXI, exige um líder diferente daquele dos padrões do passado, que transforma-se além de gerente um grande agente promotor e implantador das necessidades internas.

Esta monografia foi dividida em etapas. Na primeira etapa consta o tema, a delimitação do tema, objetivos, justificativa e o problema. Na segunda etapa está a metodologia utilizada, onde o método de abordagem utilizado foi o método dedutivo, o de procedimento foi o método comparativo. As técnicas utilizadas neste trabalho monográfico foram pesquisa de campo associada à pesquisa bibliográfica. O

instrumento utilizado para a coleta de dados foi o de questionário, aplicado aos teleoperadores da central de atendimento do Ministério da fazenda.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na terceira etapa dessa monografia, identificando os principais conceitos e de variados autores sobre o assunto liderança e motivação. Na quarta etapa, foi aplicado, o questionário e feito comentários pertinentes ao resultado. Na quinta etapa, está a análise e interpretação dos dados, correlacionados com a teoria, e finalizando esta a conclusão da monografia.

## **1.1 Tema**

Motivação em *Contact Center*.

### **1.1.1 Delimitação do Tema**

Liderança como fator motivacional dos teleoperadores da empresa Tellus/SA.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a influência da liderança na motivação dos teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda da empresa Tellus.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Estudar os conceitos e técnicas de liderança;
- b) Atestar, em campo, os resultados obtidos através da aplicação das técnicas de liderança;
- c) Comparar os dados coletados em campo, de acordo com a descrição dos conceitos e bibliografia adotada.

## **1.4 Justificativa**

A escolha da área de motivação, especificadamente de liderança como fator motivacional, deve-se à sua importância dentro das organizações do século XXI, uma vez que o ambiente é muito mais competitivo, impondo assim que as organizações repensassem sua estrutura de custos, buscando assim medidas de racionalização.

Para desenvolver os recursos humanos e criar um ambiente motivador, promovendo níveis de produtividade satisfatórios e satisfação às pessoas a curto e

longo prazo, precisa-se pensar no estilo de liderança, priorizando as atividades e atitudes que induzem um comportamento positivo nos colaboradores.

As maneiras praticadas para a motivação nas pessoas por meio da liderança seriam estabelecer objetivos claros, manter um relacionamento e comunicação aberta, reconhecer as realizações individuais e da equipe e enfatizar sempre o pensar antes do agir.

## **1.5 Problema**

Segundo Lakatos (2003, p. 159), “definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos. Devendo haver na formulação de um problema clareza, concisão e objetividade”.

Existem tipos de liderança que motivam os teleoperadores?

## **1.6 Metodologia**

### **1.6.1 Método de Abordagem**

O método de abordagem utilizado foi o método dedutivo, que segundo Lakatos (2003, p.106 ) “prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”.

### **1.6.2 Método de Procedimento**

O método de procedimento utilizado foi o método comparativo, conforme explicação Lakatos (2003, p. 107) “permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais.”

### **1.6.3 Técnica de pesquisa**

As técnicas utilizadas neste trabalho monográfico foram pesquisa de campo associada a pesquisa bibliográfica. Conforme Lakatos (2003, p.186) “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema”. Ainda Lakatos (2003, p.183) “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia á tornada pública em relação ao tema de estudo”.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o de questionário, aplicado aos teleoperadores da central de atendimento do Ministério da fazenda. Para Lakatos (2003, p.201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados,

constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

#### 1.6.4 Universo de Pesquisa

Conforme Lakatos (2003, p. 223) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma características em comum”. Todos os teleoperadores da central de atendimento do projeto Ministério da Fazenda da empresa Tellus SA, totalizando os 10 teleoperadores.

#### 1.6.5 Amostra

Para Lakatos (2003, p.163) “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Devido ao universo de pesquisa conter um número pequeno de pessoas, não foi necessário uma amostra para a pesquisa, sendo usado o censo.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Histórico de Liderança

O tema liderança possui vários estudos que começam desde a década de 30, onde em uma revisão de literatura de mais de 20 trabalhos, evidenciou os traços de vários líderes mundiais. Contudo, de 80 traços comuns observados, apenas 5 eram comuns a quatro ou mais trabalhos. (ROBBINS, 2002)

Apesar dos estudos feitos, com o objetivo de isolar uma única característica que classificasse a pessoa como um líder eficaz, não tornou possível revelar uma regra de comportamento a ser seguido pelos líderes. Porém foi possível tornar evidente os principais traços que diferenciavam os líderes dos liderados.

Conforme Megginson (1998, p.378):

As listas desses traços poderiam ser muito longas, mas tendem a incluir: altura, energia, aparência, conhecimento e inteligência, imaginação, autoconfiança, integridade, fluência no uso da palavra, equilíbrio e controle mental e emocional, sociabilidade e simpatia, disposição, entusiasmo e coragem.

A abordagem denominada teoria dos traços de liderança, apresentou no início dos estudos sobre liderança quatro limitações. Primeiramente a inexistência de um traço universal, que sirva para qualquer situação; os traços prevêm melhor em culturas fracas do que em culturas fortes; a relação entre a causa e efeito são pouco claras e por fim funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar um líder eficaz do ineficaz. (ROBBINS, 2002)

Essas limitações fizeram com que no final da década de 40, novos e diferentes movimentos surgissem. Dessa maneira, a partir dos anos 60, estes movimentos se consolidaram em pesquisas sobre liderança, dando ênfase ao estilo comportamental, o qual foi demonstrado pelos líderes.

Segundo Marinho (2005, p.154) “A competitividade e a geração de novas metodologias de trabalho obrigam as organizações a repensar os perfis daqueles que estão à frente do processo de tomada de decisão.” As pessoas que tem possibilidade maior de surgir como líder em um grupo são as que tem mais facilidade em adaptar-se as mudanças, portanto flexíveis.

A principal contribuição da abordagem comportamental foi à classificação da liderança orientada para tarefas e a liderança orientada para pessoas. Estudos realizados na Universidade de Michigan chegaram a esses dois comportamentos de liderança. Os líderes orientados para pessoas tinham mais facilidade em relacionar-

se com as pessoas, demonstravam interesse nas necessidades individuais dos membros da equipe e aceitavam as diferenças com tranquilidade. Em contrapartida os líderes direcionados para tarefa eram mais técnicos e práticos em relação ao trabalho. Acentuavam a execução das tarefas, utilizando assim os funcionários como ferramentas para atingir o fim da tarefa. (ROBBINS, 2002)

Com a evolução dos estudos chegaram-se as teorias contingências que levavam em consideração os fatores situacionais, como por exemplo: estrutura de tarefa do trabalho, o nível de tensão situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e capacidade do líder e as características dos liderados, tais como capacidade, experiência, personalidade e motivação.

A busca da melhor liderança independente da teoria a ser seguida, deve-se sempre envolver um sentido de confiança mútua, visto que as organizações tornam-se cada vez menos previsíveis e estáveis. Desse modo a confiança mútua promoveria laços mais fortes frente a novos desafios e expectativas.

## **2.2 Conceito de Liderança**

A liderança tem grande influência sobre o comportamento das pessoas, e para iniciar o estudo sobre liderança como fator motivacional, é importante se ter o conceito de liderança e o que vem a ser esse conceito.

Segundo Certo (2003, p. 315):

Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo. Direcionar, nesse sentido, significa fazer os indivíduos agirem de certa maneira ou seguirem um determinado curso. Em termos ideais, esse curso é perfeitamente coerente com fatores como as políticas organizacionais, os procedimentos e as descrições de cargo estabelecido. O foco central da liderança é conseguir que as coisas sejam realizadas pelas pessoas.

A liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Ela ocorre em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como ponte para o alcance dos objetivos almejados. O líder toma a iniciativa, nasce com uma idéia que é seguida pelos outros, um pouco talvez, por ter um conhecimento maior sobre um assunto específico.

Liderança para Maximiano (2004 p. 303):

É o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Liderança é a realização de metas por meio da

direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.

Esta definição pode ser ilustrada por exemplos como o de um cientista que pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época, da mesma forma que líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Quando Chiavenato (2004, p.122) conceitua liderar dizendo que “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.” Pode-se concluir que de fato existe alguma razão para que o líder seja seguido pelos liderados, sendo que através desta afirmação pode-se concluir que os processos comportamentais e sociais da liderança e também da motivação estão de alguma maneira interligados. Compreender o comportamento dos liderados se faz importante, porque possibilita o desenvolvimento dos líderes e também explica o processo social da liderança.

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p 118): “Liderança pode ser considerada um processo de influencia, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Para tanto, a liderança deve se preparar para servir, e não apenas ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo. Eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em prol da equipe, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o todo da organização.

### **2.3 Tipos de Liderança**

Um dos temas mais questionados e pesquisados nas últimas décadas é liderança. Diferentes abordagens foram desenvolvidas na tentativa de descrever os estilos de liderança.

A abordagem de traços é uma das primeiras pesquisas sobre liderança que foi feita. É uma teoria defensora de traços inatos e universais comuns a todos os líderes. Segundo Certo (2003, p.317) “O corpo dessa pesquisa procurava descrever líderes de sucesso da maneira mais precisa possível”.

Portando, seria possível, por meio de alguns traços específicos e determinantes que fosse identificado quais indivíduos que deveriam ocupar ou não uma posição de liderança.

Nessa teoria, os traços que para Chiavenato (2004, p.123) “é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade” são fatores determinantes, que diferenciam os líderes dos liderados. Por meio desses traços é possível influenciar o comportamento das pessoas.

A definição dos traços únicos de cada personalidade para Chiavenato (2004, p.123) são:

Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.

Traços intelectuais: adaptabilidade agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Essa teoria foi não teve grande aceitação pois seus dados são inconsistentes, pois um conjunto de qualidades não personifica um líder. A eficácia de líder esta interligada com a receptividade e reação do grupo de subordinados que irá liderar, e não com a sua aparência por exemplo.

A teoria de estilo de liderança tem o foco voltado para o comportamento do líder. Segundo Maximiano (200. p 405) “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, sem em interações grupais ou pessoa a pessoa”. Partindo da análise da teoria mais conhecida, existem três tipos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal ou *laissez-faire*.

A liderança autocrática é a que menos gera motivação no funcionário pois é impositiva. O líder delimita um plano e o funcionário apenas executa e acata as ordens.

Para Longenecker (1981, p.204)

A liderança autocrática enfatiza o comando e a ordem. Os líderes autocráticos toma as decisões mais difíceis e dão relativamente pouca autoridade aos liderados. Sua supervisão usa sanção negativa e desenvolve uma espécie de medo nos níveis mais baixos.

Segundo Daft (1999, p.300) “O líder autocrático é aquele que tende a centralizar a autoridade e confiar no poder legítimo de recompensa e coerção.”

Como citado, neste tipo de liderança não existe preocupação ou interesse pelas pessoas e suas necessidades. O líder concentra-se apenas nas necessidades da organização.

De acordo com Barros Neto (2001, p.63) “liderança autocrática é quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo.” É uma comunicação vertical, de mão única. Nesta liderança perde ambos, a empresa e os funcionários, a motivação é inexistente.

Na liderança democrática, a responsabilidade do líder é ainda dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas porém solicitando sugestões e participação do grupo. Lembrando sempre sobre idéias que já foram testadas mas não obteve sucesso e também alertando sobre pontos difíceis.

Para Longenecker (1981, p. 204) “Os líderes democráticos mostram maior deferência para com os subordinados. Valorizam as idéias e sugestões dos subordinados e os consultam pra garantir sua contribuição”.

Segundo Daft (1999, p. 300) “O líder democrático delega autoridade para outros, incentiva a participação e confia na força da experiência e no poder de referência para influenciar os subordinados”.

De acordo com Barros Neto (2001, p.63) “As decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder.” Esse tipo de liderança envolve as pessoas em discussões de trabalho, reconhece e elogia, ouve as pessoas, proporciona respeito, amizade e calor humano, elogiam as boas idéias e induz a arriscar.

Na liderança liberal não há o envolvimento do líder com as atividades de áreas de seus funcionários, exercendo pequenas influências. Para Longenecker (1981, p.204) “O líder do tipo laissez-faire dá um passo além e joga todo o problema ou todo o projeto nas costas do subordinado.”

De acordo com Barros Neto (2001, p.63) “Quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa”.

Para o líder liberal a sua função é fazer uma manutenção do que já foi conseguido. Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr.

De acordo com Chiavenato (2004 p. 126): “a teoria situacional parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação”.

Para Maximiano (2000, p. 411) “O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação”. Esta teoria propõe que os estilos se adaptem a determinadas situações ou circunstâncias. Um líder eficaz em uma situação não será automaticamente em outra, e o estilo que adotou em um caso de sucesso poderá ser um fracasso em outro.

As teorias situacionais, assim como diz o nome, são teorias que se encaixam da melhor maneira possível as situações, isso faz com que tornem-se mais atrativas ao gestor, pois a quantidade de opções e as possibilidades de mudanças aumentam e podem ser adequadas tanto quanto ao modelo de liderança, quanto a situação problema.

O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas. Para Certo (2003, p.318):

A abordagem situacional à liderança, mais moderna, baseia-se no pressuposto de que cada caso de liderança é diferente, e portanto, requer uma combinação singular de líderes, seguidores e situações de liderança.

Por meio de algumas citações já feitas, pode-se identificar que indiferentemente aos estilos de liderança, é o nível de relacionamento e a capacidade individual de cada um de se relacionar com os outros, e também de motivá-los que vai resultar um bom desenvolvimento no processo de liderança.

Por isso, a importância da motivação, pois ela se torna essencial neste desempenho, buscando em cada funcionário, líder ou liderado, as expectativas em ao cargo exercido.

A liderança transformacional para Marinho (2005, p. 5):

Acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação.

O líder transformacional tem um papel de facilitador e motivador no que se refere a incentivar que os funcionários dividam suas idéias e criações elaborando assim um ambiente propício e receptivo a novas idéias.

Para Dubrin (1996, p.177) a liderança transformacional “é uma combinação de carisma, liderança inspiradora e estímulo intelectual”. Entende-se que a liderança

é capaz de transformar o comportamento de um seguidor a partir de uma visão do líder, da inspiração de ideais, do estímulo intelectual e da individualidade de cada pessoa.

De acordo com Certo (2003, p. 331)

A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade.

Este líder levanta as pessoas, induzindo-as a agirem além de suas capacidades, transformando-as e alcançando os resultados organizacionais, tem um profundo sentido para perceber os problemas atuais e do futuro. Com a habilidade para comunicar as preocupações com clareza e significado, cria assim um forte senso de compromisso com outras pessoas para com suas idéias. O propósito é a transformação individual e social para poder enfrentar os desafios com segurança e sucesso.

## **2.4 Liderança nas organizações**

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade.

Segundo Chiavenato (2004, p.122):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

O papel da liderança nas organizações é articular as necessidades provenientes das orientações estratégicas de acordo com as necessidades individuais de cada membro da equipe, orientando essas necessidades para o desenvolvimento individual e da organização.

Para Maximiano (2000, p. 415) o objetivo da liderança é “desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas.” Então quando a liderança é exercida com excelência, estimula o comprometimento dos indivíduos, produzindo altos desempenhos, o que certamente gera resultados positivos crescentes para a organização.

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio.

Conforme Marinho (2005, p.153) “Atualmente, os perfis de liderança exigem um perfil diferente, ou seja, um modelo que proponha uma situação participativa”. Este perfil de liderança torna-se, cada vez mais, fator indispensável para pessoas que assumem postos chaves nas empresas.

Para Marinho (2005, p.153) “a pessoa que lidera prioriza as necessidades de seus companheiros de equipe, buscando mudanças, desejando ajudá-los”, por tanto o líder deve sempre buscar dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o grau de realização das pessoas, escolhendo os melhores caminhos e melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham.

A falta de líderes é decisiva para o projeto de crescimento de uma empresa. De acordo com Silva (2002, p. 250) “Os líderes informais estabeleciam as regras para a atuação dos grupos e mantinham forte controle sobre o comportamento dos membros dos grupos”. O líder na empresa funciona como um grande aglutinador, que consegue reunir os especialistas de cada área e transforma o grupo de especialistas em uma equipe competente.

Por meio de programas de incentivos e valorização das pessoas, algumas empresas estão chegando ao sucesso, pois esses tipos de programas têm o objetivo de estimular os talentos para o desempenho de suas funções com motivação e altas performances.

Conforme Silva (1998, p.222): “A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou matérias, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho”.

É preciso cada vez mais, nas organizações, líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento dos membros de sua equipe na sua totalidade, para que os profissionais se sintam realizados e felizes, e organizações mantenham-se saudáveis em todos os sentidos.

Maximiano (2000, p.415) diz que “À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança”. Quando observa-se a de empresas concorrentes, é possível perceber que os efeitos dos seus resultados foram provocados por uma liderança consistente e eficaz. São profissionais que percebem as mudanças no cenário, escolhem as melhores opções tecnológicas e humanas, motivam as pessoas, criam equipes e, principalmente, aceitam participar desse processo de mudança.

## **2.5 Liderança e Motivação**

Um líder deve conhecer sua equipe e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores. Tratar todos os funcionários com respeito, identificando as diferenças de cada um é a premissa básica da liderança. Até as medidas mais extremas como demissões, ou até mesmo mudanças que podem surgir no ambiente de trabalho podem e devem ser feitas com respeito. Spector (2003, p. 330) afirma que “Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional” Todos os tipos de liderança apresentam dois lados, positivo ou negativo, portanto, um líder pode ser eficaz ou ineficazes, dependendo da situação.

Tanto os líderes diretivos, que são os orientados para a tarefa assim como os não diretivos que são os orientados para as relações com as pessoas obtém sucesso em certas condições ou situações, portanto situações diferentes de liderança exigem estilos de líderes diferentes.

Marinho (2005, p.160) diz que “Para os líderes, é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas”. Quando a liderança de uma empresa não é boa, pode resultar em efeitos negativos em seus funcionários, desta maneira, qualquer que seja a melhoria promovida, ela trará um efeito positivo.

Quando um gestor não consegue promover a motivação em seus funcionários, será considerado apenas um gerente mas nunca um líder. Isso implica dizer que se um projeto não for bem gerenciado, não existe nenhum tipo de liderança que possa impedir o fracasso, com todos os problemas inerentes à má gerência.

Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder,

entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma. Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas (MARCHETTI, 1997).

Aumento de salário, bônus e metas são apenas, na melhor das intenções, fatores motivacionais de curto prazo. De acordo com Marinho (2005, p. 160): “Os antigos estudos demonstravam que a remuneração era a única forma da empresa motivar um trabalhador e, assim, interessava-se por suas tarefas, buscava qualidade nos resultados e aumentava a produtividade”.

Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz, não são a melhor maneira aumentar a produção, e, às vezes, são oferecidos apenas como um presente para os operadores de *telemarketing* e supervisores.

Ainda mencionando Marinho (2005, p.160) “sabemos que a motivação envolve aspectos muito mais subjetivos e emocionais”. Boas condições de trabalho não são motivadores, mas se as condições não forem boas, poderá se tornar um fator desmotivador.

Os desafios provenientes das atividades diárias são excelentes motivadores. O próprio prazer no trabalho é um motivador. O status é um motivador que se aplica a todos os caminhos da vida, embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. (BERGAMINI, 1997).

Os líderes necessitam de métodos inovadores para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento da sua equipe. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, questões salariais, que as ajudam a construir seu futuro e a colher recompensas por suas contribuições.

## **2.6 Teorias Comportamentais.**

### **2.6.1 Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, uma negativa, chamada de Teoria X e outra positiva, chamada de Teoria Y. Por meio de observações feitas no tratamento dos líderes para com os seus liderados, foi possível concluir que “a visão que os executivos tem na natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas, e que eles tendem a

moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com elas”. (Robbins 2002, p. 153).

Sobre a Teoria X, de acordo com McGregor (*apud* ROBBINS, 2002, p. 153) as quatro premissas dos executivos são:

- a) os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- b) como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c) os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.

Em contraste as premissas citadas acima, McGregor (*apud* ROBBINS, 2002, p.153) cita as quatro premissas referente a Teoria Y, são elas:

- a) os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- b) as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- c) as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade;
- d) a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

De acordo com Gil (2001, p.206) “a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem”. Por isso é necessário que antes de promover a motivação, cada um tenha conhecimento de suas características pessoais, e de suas ambições profissionais.

Na Teoria X é proposto que o controle na equipe deve ser direto, se não a produção é baixa, muitas vezes faz se necessário à demissão de um funcionário para que sirva de exemplo aos outros e o controle das decisões mais importantes deve ser tomado pelo líder, não havendo participação dos empregados. Assim como afirma Megginson (1998, p. 380) “Pode-se ver claramente que um líder que apóia a Teoria X iria preferir um estilo autocrático”, pois trabalham separados de sua equipe, não dando abertura para opiniões e sugestões.

Diferentemente na Teoria X as palavras chave são: criatividade, auto-gestão, confiança e auto-controle. Para Silva (2002, p.254) “A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático baseado nos valores humanos”. As pessoas gostam de trabalhar nesse tipo de ambiente. Líderes democráticos trabalham dessa forma, em conjunto com a sua equipe, compartilhando decisões, esses líderes são adeptos a Teoria Y.

Assim como explica Gil (2001, p.206) “Na verdade, a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. o mais provável e que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”. Embora a um primeiro momento pareça mais sensato admitir que as premissas da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, não é possível aplicá-las a todo e qualquer caso.

A teoria X esta baseada em pressuposições sobre o comportamento humano e implantou um estilo de liderança onde a fiscalização e o controle rígido, são utilizados para amenizar a desconfiança da empresa em relação às pessoas que nela trabalham. A Teoria Y em contra partida desenvolveu um estilo de liderança mais aberto, dinâmico e democrático, onde liderar é sinônimo de remover obstáculos, incentivar o crescimento individual. Esse é o tipo de líder que o mercado procura, direcionado para pessoas, porém sem esquecer do resultado final. As decisões organizacionais devem ser tomadas por meio do consenso, com a participação das pessoas envolvidas no processo.

#### 2.6.2 Teoria dos Dois Fatores

O modelo da teoria dos dois fatores de Herzberg apresenta uma diferença sutil entre os fatores higiênicos que são necessários, mas não suficientes e os fatores motivadores que têm o potencial de aumentar o comprometimento do funcionário. Segundo afirma Spector (2003, p.202) “a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas, ou das condições de trabalho”.

Segundo Gil (2001, p. 207) os chamados fatores higiênicos “referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho”.

Para Spector (2003, p.202) “Os aspectos do trabalho relevantes as necessidades de natureza animal são chamados fatores de higiene e incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho, e políticas organizacionais”.

Esses fatores não promovem a satisfação, porém faz-se necessário que sejam satisfatórios para que dessa maneira não provoque a desmotivação dos funcionários.

Os fatores motivacionais são chamados também de fatores intrínsecos pois estão diretamente ligados com a função exercida no cargo e com o tipo de tarefa executado pelo funcionário.

De acordo com Spector (2003, p.203) “Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados fatores de motivação e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade.” Quem detém o controle desses fatores de motivação é o próprio indivíduo, pois estão conectados com aquilo que ele faz e desempenha.

Para Chiavenato (2004, p.334) os fatores motivacionais “Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização”.

Conforme a teoria de Herzberg o que faz com que a motivação de certo e a união do ambiente e do conteúdo de trabalho. Um se sobrepondo ao outro tende ao fracasso. Maximiliano (2000, p. 361) afirma que para a eficiência dos fatores motivacionais “é preciso haver uma base de segurança psicológica e material”.

Quanto aos fatores higiênicos, (SPECTOR, 2003), relata que os mesmos são necessários, mas, não são suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros dentro de uma organização. A forma de motivar os funcionários está no oferecimento de níveis apropriados de fatores de motivação.

O papel do líder é provocar nos liderados um desempenho elevado, trabalhando com as distinções entre os fatores de motivação e os de higiene. A motivação esta relacionada a reestruturação dos cargos onde a função do gestor é, em lugar de trabalhos tediosos, promover trabalhos desafiadores e gratificantes.

### 2.6.3 Hierarquia das Necessidades

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades, pela qual influencia o comportamento humano. Essa teoria foi definida dessa forma pelo fato de que o homem é um ser que expande suas necessidades no decorrer de sua vida, de modo que a partir do momento em que o homem satisfaz suas necessidades mais básicas outras mais elevadas tomam o predomínio de seu comportamento. (CHIAVENATO, 2004)

As teorias sobre motivação partem do princípio de que se os as pessoas sofrem estímulos positivos, elas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Um ponto importante a salientar sobre a teoria de Maslow é que ela deixa explicita que além da recompensas financeiras é necessário atenção e respeito dos outros membros da equipe, o que e muito importante no ambiente de trabalho.

A teoria de Maslow agrupou as necessidades em cinco níveis diferentes, onde o grau de importância influencia o comportamento. Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas. As necessidades são individuais, os critérios utilizados para mensurar as necessidades vão de acordo com cada pessoa.

De acordo com Marinho (2005, p.161) as necessidades são:

necessidades fisiológicas: relacionadas com a sobrevivência do organismo (fome, sede, sexo etc);

necessidades de segurança: na qual o indivíduo busca um ambiente livre de ameaças (emprego estável, dinheiro, planos de seguro)

necessidades sociais: referentes ao desejo de estabelecer relações de afetividade e aceitação do grupo que convive (independência, competência reconhecida, valorização);

necessidades de auto realização: consideradas as mais elevadas pois é o desejo que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial

Essas necessidades são de extrema importância para a saúde física e mental do indivíduo. Quando uma necessidade de qualquer nível é satisfeita, o nível seguinte passa.

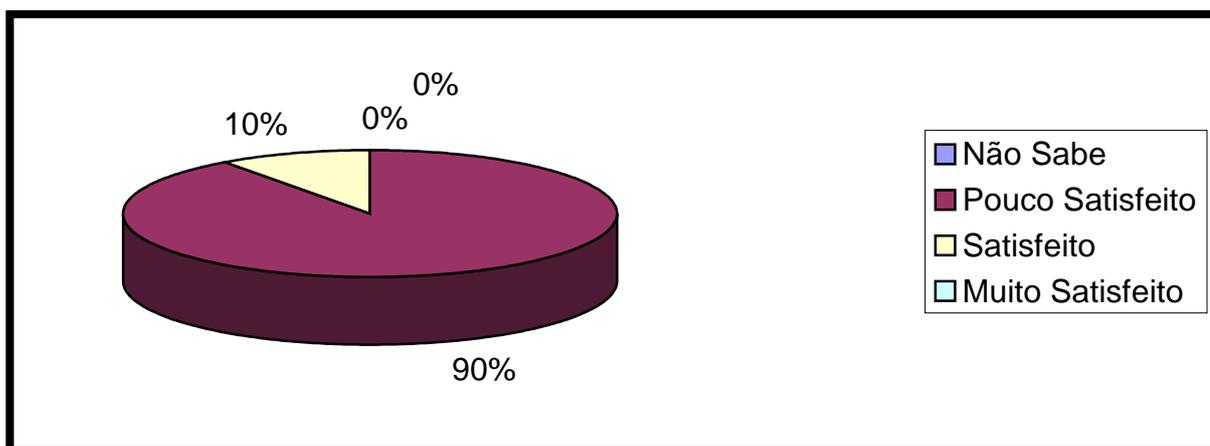
### 3 APRESENTAÇÃO DE DADOS

**Questão 01** - A liderança autocrática é impositiva. O líder delimita um plano e o funcionário apenas executa e acata as ordens. Como você se sente com relação a esse tipo de liderança?

**TABELA 01** - Liderança Autocrática.

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	9	90%
Satisfeito	1	10%
Muito Satisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 01** - Liderança Autocrática.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

#### **Comentários:**

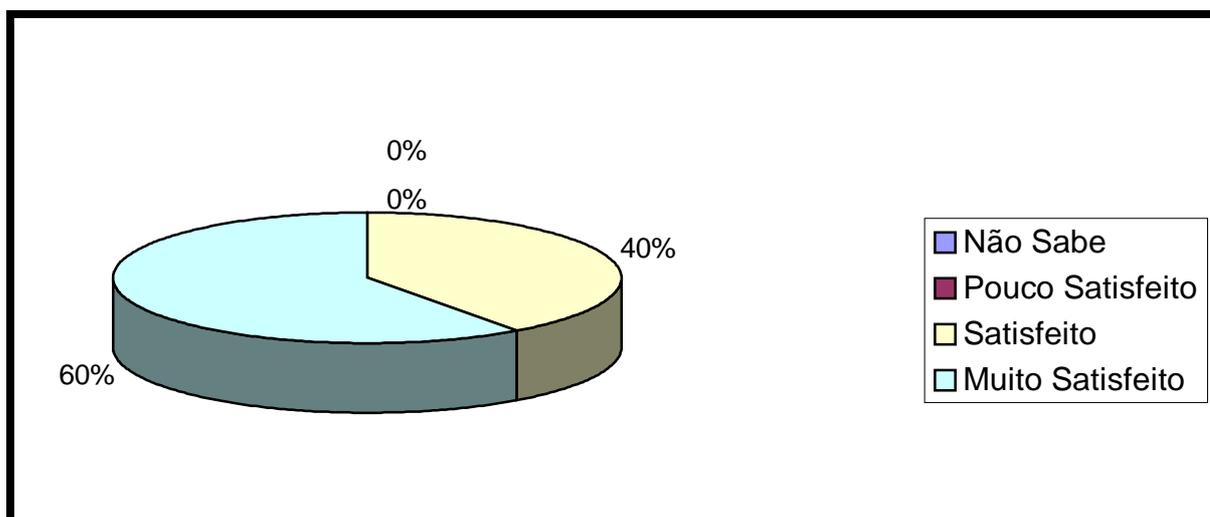
A questão acima abordou a percepção dos teleoperadores quanto a liderança autocrática. Os resultados demonstram que 90% dos teleoperadores sentem-se pouco satisfeito, e apenas 10% sentem-se satisfeitos em relação a esse tipo de liderança.

**Questão 02-** O líder democrático atua de forma participativa juntamente com a sua equipe. Ele reconhece, elogia, ouve as pessoas, valoriza as idéias e sugestões dos funcionários. Sobre a atual gestão, como você se sente?

**TABELA 02** - Liderança Democrática.

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	0	0%
Satisfeito	4	40%
Muito Satisfeito	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 02** - Liderança Democrática

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

#### **Comentários:**

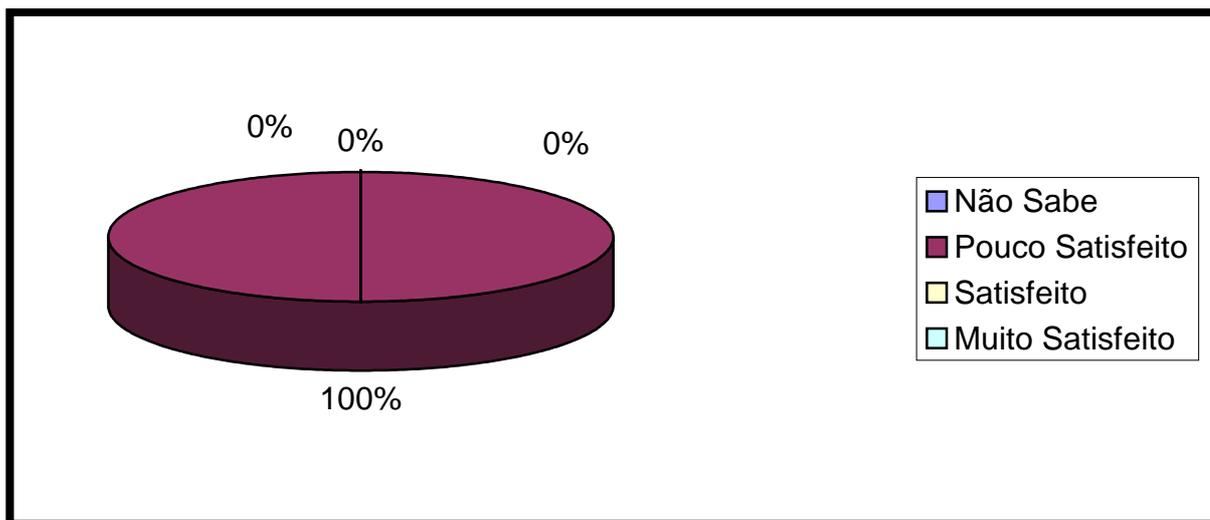
Os teleoperadores foram questionados quanto a liderança democrática, e a gestão atual. Os dados informam que 40% estão satisfeitos, e 60% estão muito satisfeitos com gestão atual.

**Questão 03** - O líder liberal não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr. Esse tipo de liderança lhe deixa:

**TABELA 03** – Liderança Liberal.

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	10	100%
Satisfeito	0	0%
Muito Satisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 03** – Liderança Liberal.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

#### **Comentários:**

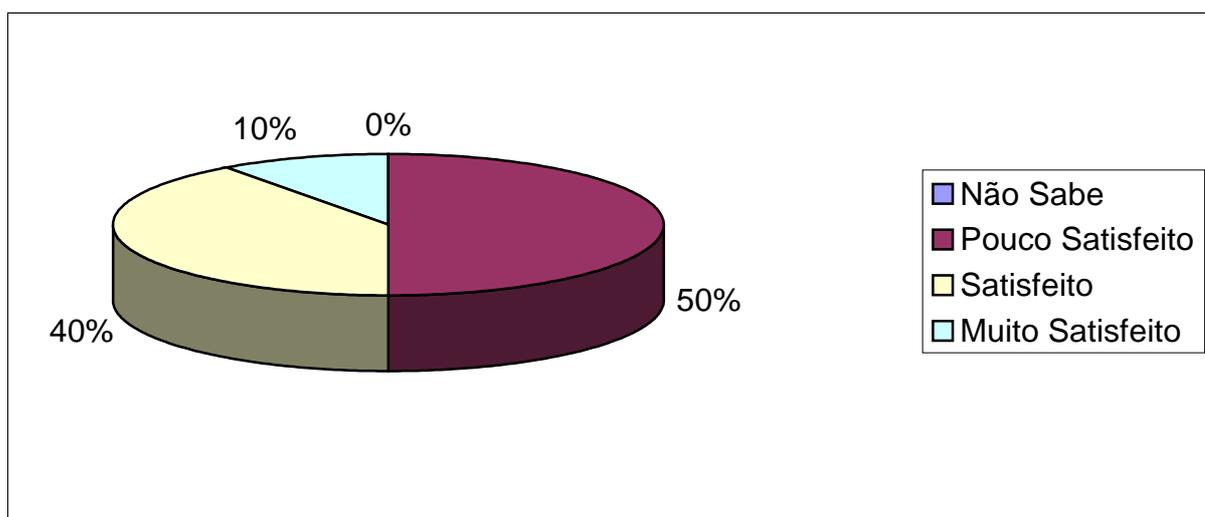
De acordo com os dados apresentados, 100% dos teleoperadores sentem-se pouco satisfeitos com relação a influência de gestos de caráter liberal.

**Questão 04:** A realização profissional é um estímulo para a pessoa desenvolver um bom trabalho. Como você se sente em termos de realização profissional?

**TABELA 04 – Realização Profissional.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	5	50%
Satisfeito	4	40%
Muito Satisfeito	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 04 – Realização Profissional.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

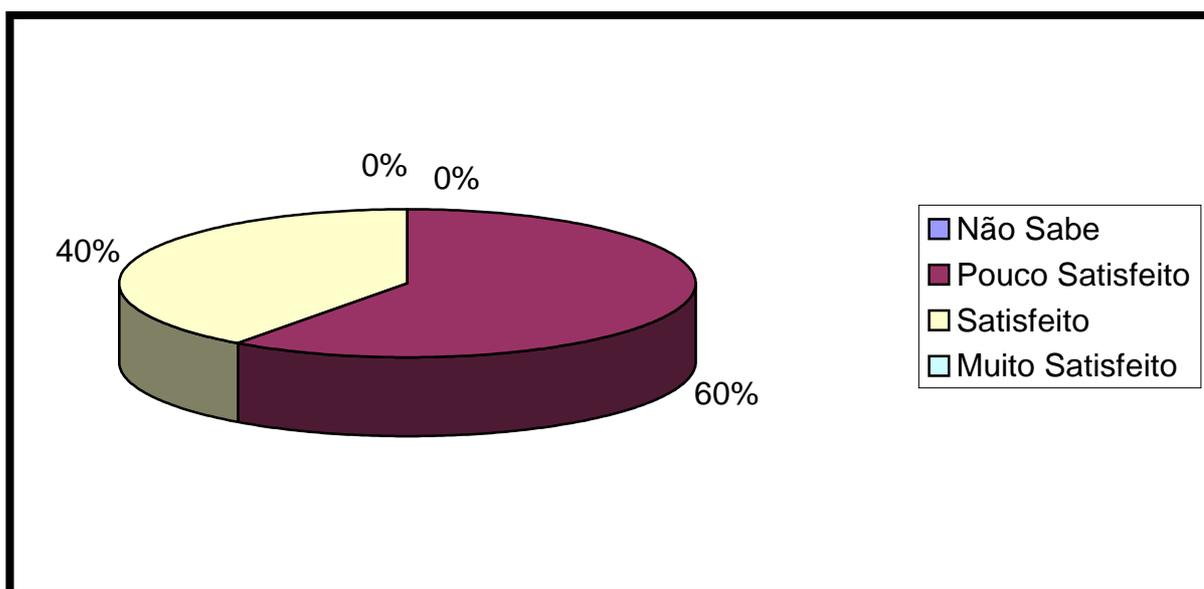
Os dados dessa questão pode-se considerar que foram equilibrados, 50% sentem-se pouco satisfeitos, 40% satisfeitos e apenas 10% muito satisfeitos em relação a realização profissional.

**Questão 05:** Um dos fatores motivacionais dentro de uma empresa é o reconhecimento do seu trabalho. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

**TABELA 05 – Reconhecimento Profissional.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	6	60%
Satisfeito	4	40%
Muito Satisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 05 – Reconhecimento Profissional.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

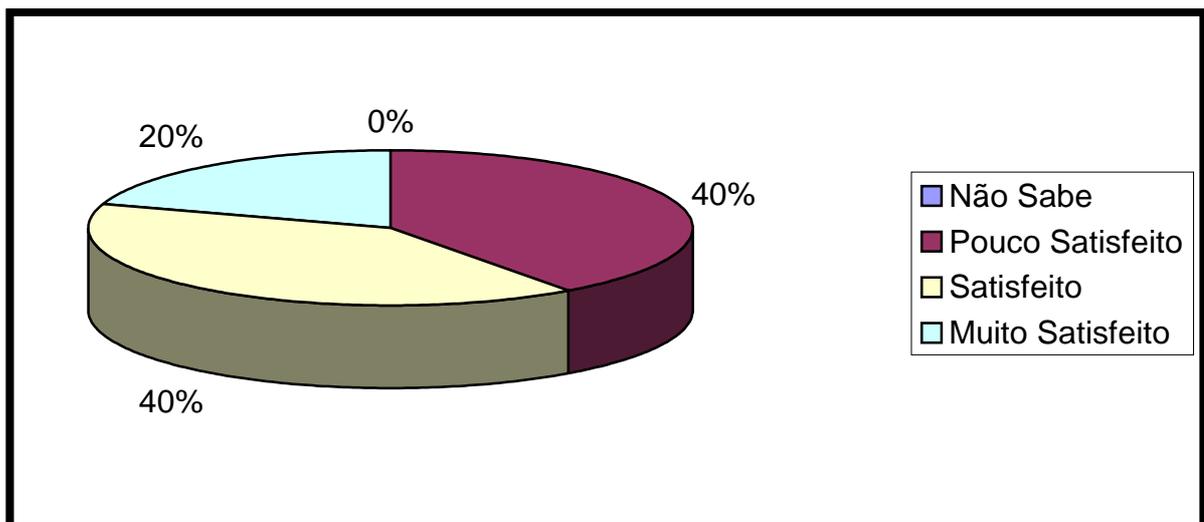
Os dados acima demonstram que em relação ao reconhecimento profissional 60% dos teleoperadores encontram-se pouco satisfeitos, e 40% satisfeitos.

**Questão 06** - Elogiar ou criticar construtivamente os membros da equipe é um reforço positivo. Como você se sente com a maneira como é dado o feedback?

**TABELA 06 – Feedback.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	4	40%
Satisfeito	4	40%
Muito Satisfeito	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 06 – Feedback.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

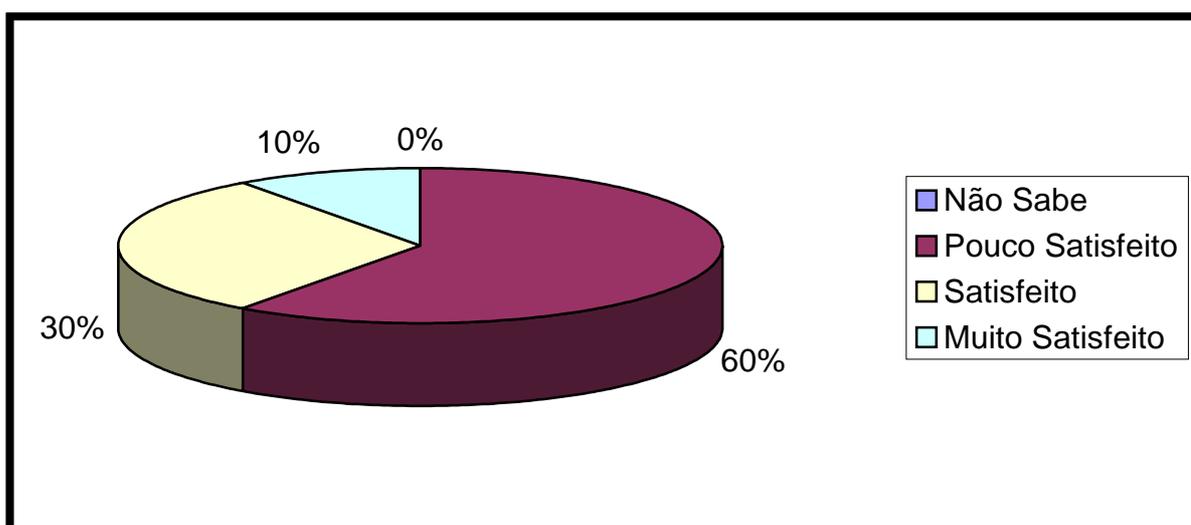
Com relação à forma com que os teleoperadores recebem o feedback sobre o serviço 40% encontra-se pouco satisfeito, 40% encontra-se satisfeito e 20% estão muito satisfeito.

**Questão 07:** A possibilidade de ser promovido para um cargo melhor dentro da sua equipe pode gerar uma satisfação junto ao trabalho. Como você se sente em relação aos critérios utilizados nas promoções internas?

**TABELA 07 – Promoções Internas.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	6	60%
Satisfeito	3	30%
Muito Satisfeito	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 07 – Promoções Internas.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

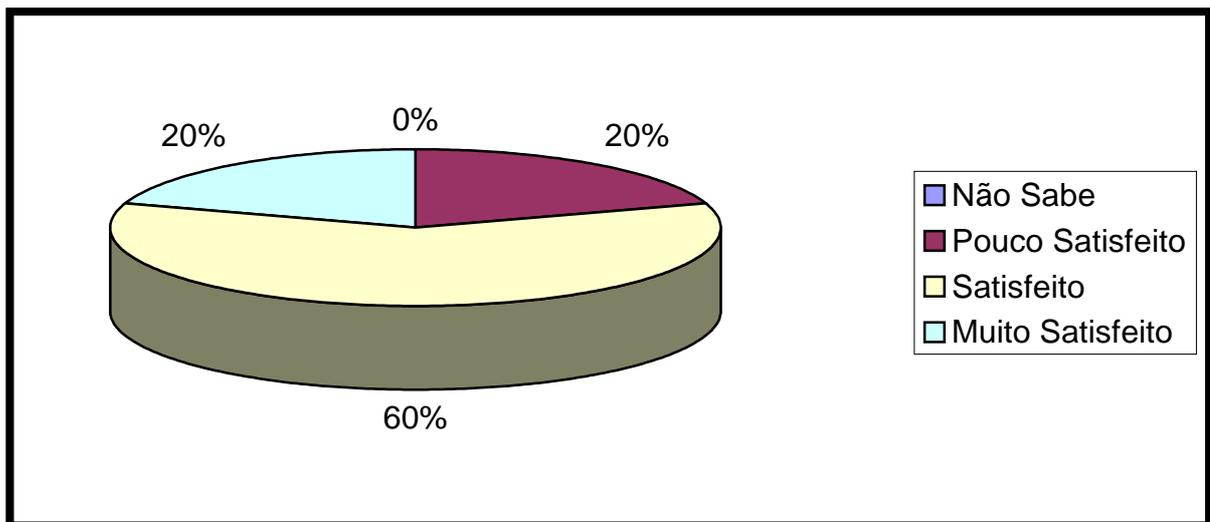
Os dados acima demonstram que dos dez teleoperadores questionados com relação aos critérios utilizados para mudança de função, 60% estão pouco satisfeitos, 30% estão satisfeitos e apenas 10% encontra-se muito satisfeito com os critérios adotados.

**Questão 08** - O relacionamento entre os superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

**TABELA 08** – Relacionamento Interpessoal.

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	2	20%
Satisfeito	6	60%
Muito Satisfeito	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 08** – Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

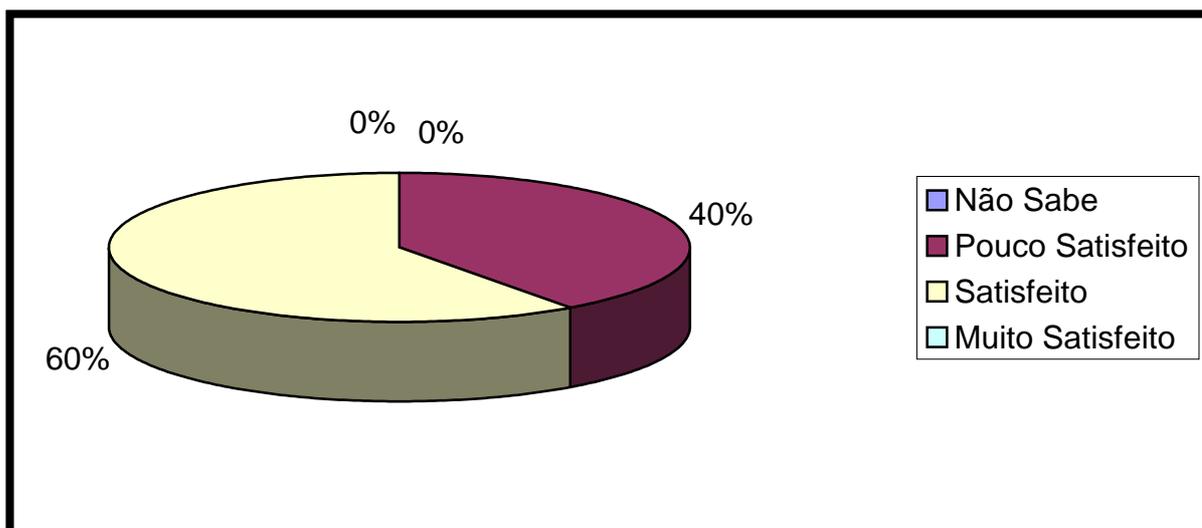
Quando questionados sobre o relacionamento com seu superior imediato a maioria dos teleoperadores, correspondendo a 60% encontram-se satisfeitos, enquanto 20% está muito satisfeitos e os outros 20% pouco satisfeitos.

**Questão 09-** O treinamento ajuda a melhorar a agilidade no desenvolvimento do serviço. quando a mudanças a serem implantadas. Com relação aos treinamentos que vem recebendo você sente-se:

**TABELA 09 – Treinamento.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	4	40%
Satisfeito	6	60%
Muito Satisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 09 – Treinamento.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

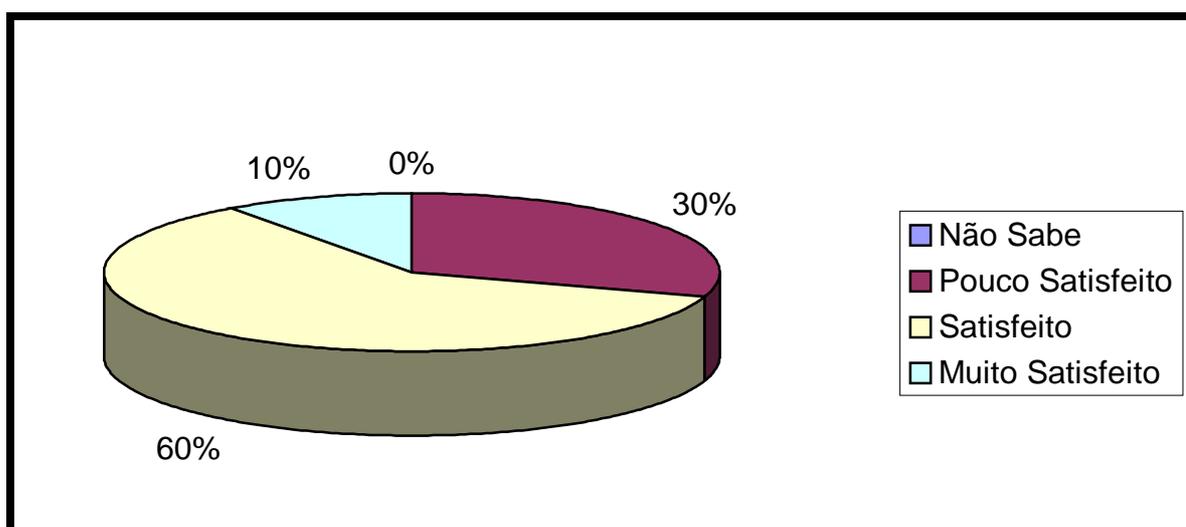
Os funcionários reconhecem, em sua maioria, que os treinamentos providos pela empresa ajudam no desenvolvimento do serviço. Dos teleoperadores que foram questionados, 40% encontra-se pouco satisfeito, e 60% encontra-se satisfeito.

**Questão 10-** Uma empresa é constituída por pequenas partes onde tudo o que acontece com equipe e sobre o serviço devem ser considerados. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

**TABELA 10 – Situação Atual.**

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Não sabe	0	0%
Pouco Satisfeito	3	30%
Satisfeito	6	60%
Muito Satisfeito	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.



**GRÁFICO 10 – Situação Atual.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Marina de Matos Feijó Araújo, para monografia em outubro de 2006.

**Comentários:**

A questão acima procurou demonstrar como os teleoperadores sentem-se com relação a empresa em que trabalham. Dos operadores questionados obteve-se 60% de satisfação, 30% estão pouco satisfeitos, e 10% encontram-se muito satisfeitos.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste momento serão analisados os dados obtidos por meio de um questionário que avaliou a relação entre os tipos de liderança e a motivação. O questionário, composto de 10 perguntas, foi aplicado aos 10 teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda da empresa Tellus. Todas as perguntas se classificam em cinco respostas, com as mesmas opções.

Segundo a abordagem feita na questão 01 desse questionário, foi avaliada a percepção e aceitação dos teleoperadores em relação ao estilo de liderança autocrática. Os dados demonstram que dos 10 teleoperadores questionados 90% reagem com pouca satisfação a esse tipo de liderança. Conforme foi citado na página 16 desta monografia por Daft, o líder autocrático é aquele que centraliza as decisões e confia no poder legítimo de recompensa e coerção.

A questão 02 abordou o estilo de liderança democrático exercido neste ano no projeto Ministério da Fazenda, e a aceitação dos teleoperadores para com esse tipo de liderança. Os resultados apresentados foram positivos, pois 60% encontram-se muito satisfeitos. As respostas mostram que conforme citado por Longenecker no embasamento teórico desta monografia, na página 17, os teleoperadores sentem que as idéias e sugestões dadas pelos mesmos são valorizadas e tem importância para a gerencia.

Na questão 03 que fala sobre a liderança liberal, foi apresentado um resultado interessante, pois todos os teleoperadores, ou seja, 100% deles sentem-se pouco satisfeitos em relação a esse tipo de liderança. Conforme Longenecker explica na página 17 desta monografia, a liderança *laissez-faire* joga todo o problema e responsabilidade do projeto no funcionário, deixa fazer. Isso demonstra que a sensação de ser gerido por esse tipo de líder não agrada os funcionários, que a preferência é por uma liderança democrática.

A questão 04 avaliou como o teleoperador se sente em relação à realização profissional. O resultado demonstrou que apenas 10% estão muito satisfeitos com o trabalho que realiza. Isso converge com a informação citada na página 19 pela autora desta monografia, onde diz que a postura do líder e seu estilo de liderar são características importantes e fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho.

De acordo com a questão 05, os teleoperadores foram questionados sobre o reconhecimento do trabalho executado. As respostas levaram ao seguinte cenário,

60% estão pouco satisfeitos. Isso mostra que o grau de satisfação está baixo, segundo mencionado na pagina 22 desta monografia por Marinho, antigamente acreditava-se que a remuneração era uma das formas mais eficazes de motivar, porém descobriu-se que a motivação envolve outros aspectos, mais subjetivos e emocionais.

Diante da questão 06, os dados demonstram como os teleoperadores se sentem com a maneira com que recebe o *feedback*. O resultado se assemelha com o da questão anterior. De todos os operadores questionados, apenas 20% estão muito satisfeitos. O resultado mostra que o reconhecimento está intimamente ligado com a forma como o teleoperador recebe o feedback do trabalho executado.

A questão 07 avaliou como os teleoperadores reagem aos critérios que são utilizados na empresa Tellus para realizar promoções internas. Os resultados demonstram que a maioria dos funcionários 60% estão pouco satisfeitos, não percebem de maneira positiva os critérios adotados para promoções internas. Além de recompensa psicológica, conforme citado por Silva na pagina 20 desta monografia, as recompensas tangíveis como benefícios adicionais e promoções dentre outros estão relacionados com motivação.

Na questão 08 tratou da comunicação e relação dos teleoperadores com a gestora do projeto Ministério da Fazenda. Os resultados foram positivos, pois dos 10 teleoperadores questionados, 60% estão satisfeito e 20% muito satisfeitos com o relacionamento interpessoal. Isso conclui que a forma de liderar pessoas interfere no grau de satisfação das mesmas, ainda conforme citado por Marinho no embasamento teórico da pagina 21 desta monografia, é importante que os líderes conheçam o que energiza o comportamento das pessoas.

Conforme a questão 09, o assunto abordado é treinamento, que provém melhoria e agilidade no desenvolvimento do serviço. Quando questionados sobre os treinamentos promovidos pela empresa Tellus, 40% dos teleoperadores estão pouco satisfeitos. Isso mostra uma desmotivação por parte dos mesmos. Conforme citado pela autora desta monografia na pagina 20, programas de incentivo e valorização dos funcionários tem o objetivo de estimular os talentos para o desempenho de suas funções, com acentuação da motivação.

De acordo com a questão 10 deste questionário avalia como o teleoperador se sente em trabalhar na empresa Tellus, levando em consideração todos os aspectos relacionados ao serviço, o relacionamento da equipe e a gestão. As

respostas demonstram um resultado positivo, a maioria, 60% encontra-se satisfeito. Conforme citado na pagina 21 desta monografia por Spector, mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, aí está a importância de um bom relacionamento dentro da equipe.

## 5 CONCLUSÃO

O líder é então visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para um grupo em geral, mas também para cada membro desse grupo em particular. É a ele que cabe fazer nascer desse vínculo o valor que seus seguidores lhe atribuem. Quando cada membro de um grupo percebe seu líder de maneira positiva, haverá uma tendência natural em devolver ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

Esta monografia propõe um estudo sobre liderança e motivação, com o objetivo de analisar a influência da liderança na motivação dos teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda da empresa Tellus. Foi possível perceber que todos os tipos de liderança apresentam dois aspectos, positivo ou negativo, portanto, um líder pode ser eficaz ou ineficazes, dependendo da situação.

A primeira gestão do projeto Ministério da Fazenda foi feita por um gestor que adotou a postura de um líder liberal. A primeira impressão que se tem quando a palavra liberdade é mencionada é a de que as pessoas que detêm essa liberdade sintam-se felizes e motivadas. Obtive resultado por meio do questionário que todos os teleoperadores sentem-se pouco satisfeitos com esse tipo de liderança. A liderança do tipo *laissez-faire* gerou um sentimento nos teleoperadores de exclusão e insignificância, deixando-os assim desmotivados.

A atual gestão do projeto Ministério da Fazenda é feita por uma mulher que adotou um estilo de liderança democrático. Por meio do questionário aplicado aos teleoperadores, pode-se observar que 60% encontra-se muito satisfeita e por isso motivada com a gestora atual. Isso implica em dizer que nesse momento os teleoperadores sentem que podem sugerir melhorias, executam o serviço com mais comprometimento, pois a gestora demonstra interesse sobre eles como funcionários e como pessoas, eles sentem agora, que fazem parte de uma equipe.

Como foi observado, as teorias que valorizam as motivações dos seguidores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder e liderado se faz em dupla direção. Dessa maneira foi possível admitir o quanto importante são as manifestações dos liderados junto a seus líderes.

E é nesse momento que o liderado deixa de ser caracterizado como um ser passivo à influência, isto é, faz-se notar por meio da expressão dos seus desejos, bem como através das expectativas que espera ser atendida. A função motivacional

do líder deve estar ligada às crescentes recompensas pessoais dos liderados no sentido dos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso.

Quando um gestor não consegue promover a motivação em seus funcionários, será considerado apenas um gerente mas nunca um líder, a motivação é sinônimo de liderança, mas a recíproca não é verdadeira.

O resultado final implica em dizer que analisando de forma geral o objetivo geral desta monografia foi alcançado, visto que foi possível comprovar que a liderança é um fator motivacional, e interfere de maneira positiva e negativa da motivação dos teleoperadores do projeto Ministério da Fazenda. Isso foi possível pois foi feita uma análise dos resultados obtidos por meio do questionário, correlacionando-a com a teoria do embasamento teórico, concluindo que os teleoperadores demonstraram em suas respostas que encontram-se motivados.

## REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias de Administração**: curso compacto: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução a administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. **A organização de aprendizagem**: a mudança e os líderes transformacionais. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.

---

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C, MOSLEY, Donald C e PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo e MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

## **APÊNDICE A**

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO DE QUESTIONÁRIO**

Este é um questionário para conclusão da minha monografia, no Curso de Administração do UniCEUB, sob o tema “Motivação em Contact Center : Liderança como fator motivacional dos teleoperadores da Empresa Tellus/ S/A”

#### **Prezado (a) Teleoperador(a)**

Solicito a gentileza de responder o questionário anexo, lembrando que todas as informações serão mantidas em total sigilo e que não é necessária a sua identificação.

Ressalto que a aplicação deste questionário já foi autorizada pela Chefia da sua seção de trabalho.

Qualquer dúvida, favor consultar-me.

Desde já agradeço sua colaboração.

**Marina Araújo**

Aluna do UniCEUB - Matrícula 203013/92

## QUESTIONÁRIO

**1. A liderança autocrática é impositiva. O líder delimita um plano e o funcionário apenas executa e acata as ordens. Como você se sente com relação a esse tipo de liderança?**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**2. O líder democrático atua de forma participativa juntamente com a sua equipe. Ele reconhece, elogia, ouve as pessoas, valoriza as idéias e sugestões dos funcionários. Sobre a atual gestão, como você se sente?**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**3. O líder liberal não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr. Esse tipo de liderança lhe deixa:**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**4. A realização profissional é um estímulo para a pessoa desenvolver um bom trabalho. Como você se sente em termos de realização profissional?**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**5. Um dos fatores motivacionais dentro de uma empresa é o reconhecimento do seu trabalho. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**6. Elogiar ou criticar construtivamente os membros da equipe é um reforço positivo. Como você se sente com a maneira como é dado o feedback?**

- Não sabe
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**7. A possibilidade de ser promovido para um cargo melhor dentro da sua equipe pode gerar uma satisfação junto ao trabalho. Como você se sente em relação aos critérios utilizados nas promoções internas?**

- ( ) Não sabe
- ( ) Pouco Satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Muito Satisfeito

**8. O relacionamento entre os superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:**

- ( ) Não sabe
- ( ) Pouco Satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Muito Satisfeito

**9. O treinamento ajuda a melhorar a agilidade no desenvolvimento do serviço, quando a mudanças a serem implantadas. Com relação aos treinamentos que vem recebendo você sente-se:**

- ( ) Não sabe
- ( ) Pouco Satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Muito Satisfeito

**10. Uma empresa é constituída por pequenas partes onde tudo o que acontece com equipe e sobre o serviço devem ser considerados. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?**

- ( ) Não sabe
- ( ) Pouco Satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Muito Satisfeito