



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - CURSO DE MESTRADO

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

TATIANA MARTINS DE AQUINO

**CARACTERÍSTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E
CRITÉRIOS DE DESEMPENHO EM TELEVENDAS**

UBERLÂNDIA

2006

TATIANA MARTINS DE AQUINO

CARACTERÍSTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E
CRITÉRIOS DE DESEMPENHO EM TELEVENDAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
2006

TATIANA MARTINS DE AQUINO

CARACTERÍSTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E
CRITÉRIOS DE DESEMPENHO EM TELEVENDAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marília Ferreira Dela Coleta

UBERLÂNDIA
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg /06/06

A657c

Aquino, Tatiana Martins de, 1980-

Características de desenvolvimento pessoal e critérios de desempenho em
televidas / Tatiana Martins de Aquino. - Uberlândia, 2006.

79 f. : il.

Orientador: Marília Ferreira Dela Coleta.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-
Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1.Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 2. Psicologia industrial - Teses. 3.
Vendas por telefone - Aspectos psicológicos I. Dela Coleta, Marília Ferreira. II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em
Psicologia. III. Título.

CDU: 159.944

TATIANA MARTINS DE AQUINO

**Características de desenvolvimento pessoal e critérios de
desempenho em televentas**

Dissertação aprovada em 29 de maio de 2006 no Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta (Presidente)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia-MG

Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta (Membro Titular)
Centro Universitário do Triângulo – Uberlândia-MG

Prof^ª. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Membro Titular)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia-MG

Prof^ª. Dra. Mirlene Maria Matias Siqueira (Membro Suplente)
Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo-SP

AGRADECIMENTOS

À Prof^ª Marília Ferreira Dela Coleta, por sua orientação e pela força em acreditar que iríamos chegar ao fim desta jornada, fazendo-me lutar mesmo nos momentos em que teria sido mais fácil desistir, pela dedicação para com a ciência e para com a pesquisa.

Aos professores da Graduação: Sinésio Gomide Junior, Maria do Carmo do Carmo Fernandes Martins, Rita de Cássia Gardini e Maria José Ribeiro, que mostraram o real significado de ser educador, como uma forma de transformação e luta por um ideal; obrigada por não termos ficado presos à sala de aula.

A Marineide, que sempre, com um sorriso no rosto, atendeu prontamente todas as solicitações, fazendo com que o “não” tivesse o mesmo peso que o “sim”.

A Cida Garcia, diretora de RH da empresa que me abriu as portas, permitindo acesso à amostra e às informações necessárias à pesquisa.

Aos profissionais Eduardo Amaral, Junior César, Thiago Borges e Juliano André, que auxiliaram na construção e coleta do banco de dados.

À minha mãe Elza, por me haver mostrado, durante toda a vida, a força que a mulher traz em si e a luta pela justiça; ao meu pai Waldir, agradeço por me mostrar o quanto a educação é a chave da mudança. Ambos me ofereceram a oportunidade de trilhar meu caminho na vida acadêmica e profissional, sempre com muita liberdade e tranquilidade, e me permitiram traçar meus sonhos, mesmo quando esses eram contrários aos seus.

Agradeço a minhas irmãs, Cristiane e Fabiana, que sempre estiveram presentes, pela amizade, pelo respeito e pela paciência em todas as crises vividas nesses dois anos de Mestrado.

Às amigas Cynthia e Lorraine, que entraram juntas nesta caminhada e hoje cada uma segue para um rumo diferente, mas sempre carregando o desejo de fazer um mundo melhor. Com vocês encontrei o verdadeiro sentido da amizade.

Ao Maiango Dias, um grande amigo, que me incentivou a seguir o campo acadêmico, mostrando que esta também pode ser uma boa escolha. E, mesmo à distância, não me deixou desistir.

Às amigas Déia e Cris, que estão comigo nesta etapa final e acompanharam as noites mal dormidas, os finais de semana presa aos livros, os feriados sem descanso, mostrando uma cumplicidade incondicional.

Ao meu anjo, que iluminou os meus passos, mostrando o quanto uma pequena peça pode dar um significado diferente a cada escolha, e como a vida é feita de escolhas, são estas que vão nos transformar a cada dia.

“Escrever é prolongar o tempo, é dividi-lo em partículas de segundo, dando a cada uma delas uma vida insubstituível”.

Clarice Lispector

RESUMO

AQUINO, T.M. *Relação entre características de desenvolvimento pessoal e critérios de produtividade em televendas*: 2006. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

O objetivo deste estudo foi investigar as relações entre características individuais e desempenho no cargo de televendedor, a partir das variáveis psicossociais do modelo de desenvolvimento de Romero-Garcia (1991) e indicadores de desempenho no trabalho. A pesquisa foi realizada com trabalhadores de uma empresa de terceirização de atendimento telefônico, que ocupam o cargo de tele-vendedores; foi retirada uma amostra de 374 sujeitos. Os sujeitos responderam um questionário composto pelo inventário de motivações sociais (MOTISO) e questionário sócio-demográfico, além dos dados de desempenho levantados no histórico de cada sujeito dentro da organização. As variáveis psicossociais foram: Motivação para realização - dimensão Metas, Motivação para a Afiliação, Motivação de Poder – dimensão Benigna, Locus de Controle - dimensão Internalidade, Locus de Controle – dimensão Externalidade-Acaso, Otimismo, Esperança Ativa, Assertividade, Auto-estima, as variáveis sócio-demográficas foram: Idade, Sexo, Nível de escolaridade, Tempo de Empresa, Experiência anterior na função e Operação (cliente); e as variáveis de desempenho foram Índice de Produtividade e Índice de Qualidade. Foram, então, realizadas análises descritivas, correlacionais, testes de diferença entre médias e análises de regressão múltipla. Os resultados indicam correlações positivas, altas e significativas, entre as variáveis do modelo da cultura menor, que apresentaram altos escores nas variáveis de motivação por metas, auto-estima, internalidade, assertividade, otimismo, poder benigno, esperança ativa; e baixos escores no *locus* de controle ao acaso. Contudo as correlações com as variáveis de desempenho apresentaram poucos resultados significativos, o que levou à suspeita de que não tenha havido uma relação linear entre as variáveis motivacionais e as medidas de desempenho. A partir deste ponto, foi efetuada uma avaliação apenas com os extremos da amostra, e com os dois grupos foram realizados testes t de Student para comparação das médias nos critérios de produtividade e qualidade. Na variável de produtividade foram encontradas diferenças significativas ($p < 0,05$) para as variáveis de esperança ativa e tempo de empresa. Já na

comparação do critério de qualidade, destacaram-se diferenças significativas para as variáveis de auto-estima, assertividade, esperança ativa e tempo de empresa. Os resultados apresentados destacaram também uma diferença nos critérios de desempenho da empresa para as duas operações avaliadas: a operação II apresentou indicadores superiores à operação I, o que indicou que a operação II aproxima-se mais da cultura menor, mesmo que todos os sujeitos pertençam à mesma organização com características e cultura única. As análises de regressões mostraram baixo poder das variáveis estudadas na predição dos resultados obtidos pelos televendedores, a partir dos critérios de desempenho utilizados pela empresa onde trabalham. A pouca explicação do desempenho também pode ser compreendida em função do critério de mensuração ser externo, além da cultura do cliente pode interferir na cultura de cada operação atuando diretamente no desempenho apresentado fatores que merecem ser investigados e ficam em agenda de pesquisa.

Palavras Chave: Critérios de Produtividade, Motivação Social e Desempenho de Televendedores.

ABSTRACT

AQUINO, T.M. *Relation between personal development characteristics and telesales productivity criteria*: 2006. Dissertation (Mastership Degree). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

The present study aims to investigate relations between personal development characteristics and someone's performance as a telesales representative, through psychosocial variables of Romero Garcia's model (1991) and work performance indicators. The research conducted with agentes from an outsourced call center, where we collected a sample of 374 individuals. They answered a nine scales MOTISO — made social motivation inventory questionnaire, as well a social-demographic questionnaire, whereas the performance indicators were obtained from company's systems and records. The psychosocial variables of the model used were: Motivation for accomplishment –dimension goals, motivation for affiliation (belonging), motivation for power – benigne dimension, control *locus* – internality dimension, control *locus* – externality dimension, randomness, optimism, hope active, assertiveness, self-esteem; the socio-demographic variables used were: age, gender, schooling, tenure with the company, tenure as an agent in the program (client); performance measures used were: productivity index and quality index. Then we made a descriptive analysis, difference tests among averages and multiple regression. Results show positive high and meaningful correlations between variables of the personal development model, with high scores in the sample of variable for Motivation for accomplishment – dimension goals, self-esteem, control *locus* – internality dimension, assertiveness, optimism, *motivation* for power – benigne dimension, hope active and smaller scores for control *locus* – externality dimension randomness. However, the correlations between performance variables show little meaningful results which lead us to suppose that there was no linear correlation between motivational variables and performance measures; from this point on, we made an evaluation with only the extreme groups in the sample, as well with two groups we conducted t students tests, in order to compare averages in both the productivity and quality criteria. In the productivity variable we were able to find significant differences ($p < 0,05$) for the active hope and tenure with the company variables. In comparing the quality criteria some significant differences became noticeable for the self-esteem, assertiveness, active hope and tenure with the company

variables. Results also show a difference in the performance criteria of the company being evaluated, so as to show that operation II have superior indicators in relation to operation I, with leads us to believe that operation II is closer to the “cultura menor”, even if all individuals belong to the same organization with one only characteristics and culture. Regression analysis show little power of the variables studied in predicting results obtained by the telesales agents, based on the company they work for. The little explanation for performance can also be understood as a result of the measuring criteria being external, when also client’s culture of each operation, ating directly on the performance presented, factores which deserve to be futher investigated.

Keywords: Productivity Criteria, Social Motivation and Performance as a Telesales Representative

INTRODUÇÃO	14
1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO	19
2.1. A importância da definição de critérios para a gestão de Recursos Humanos	19
1.2 Avaliação do Desempenho	22
1.3. Preditores de Desempenho no Trabalho	26
1.4. Características da função e desempenho em vendas/televendas	28
2. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	32
3. JUSTIFICATIVAS e OBJETIVOS	42
3.1. Justificativas	42
3.2. Objetivos	43
3.3. Variáveis do estudo	43
3.4. Hipóteses	44
4. MÉTODO	45
4.1. Caracterização da Empresa:	45
4.2. Amostra	46
4.3. Instrumentos	46
4.4 Procedimentos	48
4.4.1 Coleta de dados	48
4.4.2 Análise dos dados	49
5. RESULTADOS	51
5.1 – Descrição dos dados obtidos	51
5.1.1 – Dados pessoais e profissionais da amostra	51
5.1.2 – Perfil motivacional da amostra	53
5.2. Correlações e testes de diferença entre médias	54
5.2.1. Análise das relações entre as variáveis do modelo de Desenvolvimento Pessoal	54
5.2.2. Análise das relações entre as variáveis do modelo de Desenvolvimento Pessoal, dados pessoais / profissionais e medidas de desempenho	55
5.2.3. Análises das médias para sub-grupos formados de acordo com os critérios de desempenho	57
5.3. Análises de Regressão Múltipla	61
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXO A- Inventários aplicados	73
ANEXO B - Inventário de mensuração de qualidade	76
ANEXO C - Termo de esclarecimento à organização e solicitação de anuência	77
ANEXO D - Modelo de carta circular enviada a todos os funcionários do setor de tele-vendas	78
ANEXO E - Termo de esclarecimento ao sujeito colaborador	79

ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

Tabelas

Tabela 1 - Frequências e porcentagens das principais características pessoais dos funcionários participantes da amostra analisada.....	51
Tabela 2 - Média, desvio padrão, valor mínimo e máximo das respostas sobre Idade, Tempo de Casa, Índice de Produtividade e Índice de Qualidade.	52
Tabela 3 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as nove variáveis psicossociais do modelo estudado.	55
Tabela 4 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as nove variáveis psicossociais do modelo estudado, os dados pessoais/profissionais e as notas de desempenho dos sujeitos.....	57
Tabela 5 - Valores que dividem a distribuição de produtividade e de qualidade em 4 grupos, cada um com 25% dos sujeitos da amostra.	58
Tabela 6 - Médias dos fatores que apresentaram diferença significativa ($p < 0,05$) na comparação entre os grupos 1 e 4 de produtividade e resultados do teste t de Student. Número válido total de sujeitos nas análises entre 183 e 188.....	59
Tabela 7 - Número de sujeitos, médias e desvios-padrão das variáveis que apresentaram diferença significativa na comparação entre os grupos 1 e 4 de qualidade e resultados do teste t de Student.	59
Tabela 8 - Médias das variáveis que apresentaram diferença significativa ($p < 0,05$) na comparação entre as operações I e II e resultados do teste t de Student.	60
Tabela 9 - Médias das variáveis motivacionais que apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) na comparação por nível de escolaridade completo e resultados da análise de variância (F de Snedecor).....	61
Tabela 10 - Regressão múltipla Stepwise para o critério de produtividade (N = 374).....	62
Tabela 11 - Regressão múltipla Stepwise para o critério de qualidade (N = 374).....	62

Gráficos

Gráfico 1 - Médias da amostra nas variáveis motivacionais	53
---	----

Figuras

Figura 1 - A definição de critérios Tiffin e McCormick (1975).....	19
Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho no cargo (Chiavenato 2002).....	23
Figura 3 - Pirâmide de necessidades de Maslow.....	33
Figura 4 - Modelo de relação entre as variáveis.....	44

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas verifica-se o surgimento de diversos estudos acerca das organizações de trabalho e, dentre eles, destacam-se os que buscam compreender as relações entre as características do homem e as características do trabalho. Dessa forma, encontram-se várias produções focalizadas no estudo do Comportamento Organizacional - CO que, por sua vez, apresenta variáveis de estudo nos níveis micro, meso e macro-organizacionais.

O estudo do CO emerge na década de 1960, resultado das transformações das Ciências Humanas, apoiando-se nos conhecimentos gerados pelas Ciências Políticas, Ciências Econômicas, Sociologia e Psicologia, que buscam entender as relações entre o trabalho e o homem (SIQUEIRA, 2002).

Com isso, percebe-se que o estudo do CO é uma tarefa complexa, por envolver a contribuição de diversas áreas do conhecimento. A Psicologia, por exemplo trouxe as teorias de personalidade, aprendizagem, motivação, liderança, satisfação, avaliações de desempenho, atitude; a Psicologia Social, bem como a Sociologia, acrescentaram aspectos relacionados aos estudos do comportamento em grupo, comunicação, cultura, equipes; a Antropologia e a Ciência Política agregaram conhecimentos sobre as diferenças culturais de valores e atitudes, estudos sobre conflito e alocação de poder, entre outros (ROBBINS, 1999).

Essa gama de conhecimentos possibilita o melhor entendimento das relações organizacionais e a possibilidade multidisciplinar oferece condições de uma complementaridade de conhecimentos, em específico sobre as mudanças emergentes no contexto organizacional.

Robbins (1999, p. 6) define o CO como “campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar esse conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”.

Já Wagner III e Hollenbeck (1999, p.12) definem o CO por uma “disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial”.

Staw (1984, *apud* SIQUEIRA, 2002, p. 628) aponta o CO como “um campo multidisciplinar, que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, e também a estrutura e o comportamento das próprias organizações”.

Percebe-se, portanto, nestas definições de CO, uma diferenciação entre os níveis de análise. Robbins (1999) destaca os seguintes níveis: o **individual**, representado pelas características pessoais que cada sujeito traz para o ambiente de trabalho e que influenciam o desempenho de suas atividades; o **grupar**, representado pelas peculiaridades do grupo no qual o indivíduo está inserido, sendo seu comportamento influenciado pelos padrões esperados do grupo e pelos membros que o compõem; e o **organizacional**, que também deve ser compreendido como algo que transcende a mera soma dos grupos, representado pelo planejamento formal da organização, pelos processos de trabalho e pela cultura.

Wagner III e Hollenbeck (1999) descrevem os níveis **micro-organizacional**, que representa as características individuais dos membros da organização, **meso-organizacional**, que representa as características dos grupos; e **macro-organizacional**, que traz variáveis da organização.

Já Staw (1984) apresenta os níveis **micro**, que traz os aspectos individuais de cada sujeito da organização; e **macro**, que compreende em um mesmo nível o que os demais autores dividiram como grupo e organização.

Percebe-se uma divergência na natureza da compreensão dos níveis de análise do CO e sua demoninação; além disso, é confirmada a existência de diferentes níveis, e variáveis de estudo em cada um deles que se interligam.

O campo de pesquisa do CO abrange diversas variáveis de estudo, podendo-se apontar, no nível individual (micro-organizacional): Características Biográficas, Habilidades, Valores e Atitudes, Personalidade, Percepção, Motivação, Aprendizagem Individual e Tomada de Decisão Individual. No nível grupar (meso-organizacional), variáveis muito estudadas são: Comunicação, Conflitos, Relações Intergrupais, Estrutura de Grupo, Equipes de Trabalho, Poder e Política, Liderança e Tomada de Decisão Grupar e finalmente, no nível organizacional (macro-organizacional) as análises devem se concentrar em pontos da estrutura da organização, como Cultura, Estrutura e Dimensionamento da Organização, Dimensionamento e Tecnologia do trabalho, Políticas e Práticas de Recursos Humanos (ROBBINS, 1999).

Siqueira (2002) aponta, como crítica, que grande parte dos estudos em CO têm sido realizados utilizando como ferramentas de análise apenas medidas de percepção

dos empregados sobre os variáveis organizacionais, ou seja, uma análise micro; a autora aponta a necessidade de outras formas de análise das informações, para que não se permaneça apenas nas investigações individuais e situacionais que tradicionalmente vêm sendo conduzidas.

Todavia deve-se compreender que a disseminação dos estudos nesse nível individual também está relacionada com a dificuldade encontrada pelos pesquisadores na realização de investigações nos demais níveis, uma vez que, em função da pouca exploração, os atributos podem apresentar problemas na definição e na mensuração dos conceitos devido à amplitude dos temas (SIQUEIRA 2002).

Rousseau (1997) aponta em que extensão as organizações estão em processo de transformação e mudança, propondo o termo *organizing*, que reflete as mudanças organizacionais e de que forma tais mudanças levam a repensar as relações de trabalho, das atividades desenvolvidas e das estruturas organizacionais, direcionando as pesquisas que visam a envolver essa realidade, além de proporcionar novos significados para conceitos já existentes, novas relações de trabalho e influenciando os campos de atuação e pesquisa.

Da mesma forma, observam-se também mudanças e desenvolvimento no conhecimento de CO e, apesar do significativo número de variáveis apresentadas, outras se têm fortalecido na literatura como: Clima Organizacional, Suporte Organizacional, Estresse, Criatividade, Cidadania Organizacional, Negociação, Justiça, Humor, Trabalho/Não-Trabalho e Contextos Organizacionais, autores como Abrahão e Santos (2004), Siqueira (1995); Siqueira e Gomide Jr (2004), Tamayo (2001).

Ao se tratar das diversas possibilidades de análise no campo do CO, percebe-se que o estudo da relação entre o indivíduo e o seu desempenho na função apresenta um significativo crescimento, visto que as organizações buscam ferramentas que indiquem o melhor desempenho de seus funcionários e ganhos em produtividade e, nesse ponto, a Psicologia contribui com seus conceitos e teorias.

Já nos estudos precursores dos conceitos de administração científica, percebe-se uma preocupação com os ganhos de produtividade. Taylor (1911) apontava a ineficiência dos trabalhadores vinculada ao tempo despendido na atividade e, por meio de análises empíricas, buscava determinar a melhor maneira de executar uma tarefa, voltando-se para tempos e controles de produção, ou seja, buscava identificar as ferramentas que levavam o empregado a uma produtividade maior; nesse momento,

considerando-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado (PASCHOAL e TAMAYO, 2003).

Sendo assim, a avaliação de desempenho tem demonstrado ser uma das mais freqüentes tarefas dentre as atribuições profissionais dos psicólogos organizacionais, uma vez que as empresas têm reconhecido cada vez mais a importância de se valorizar o comportamento micro-organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000), e essa avaliação permite identificar a produtividade do empregado dentro da organização.

O Comportamento Organizacional tem conseguido expandir e desenvolver cada vez mais seu campo e, por outro lado, seu repertório para atingir as complexas necessidades do mundo organizacional, uma vez que integra teorias psicossociais, de personalidade, micro e macroanálises do comportamento organizacional.

Nesse contexto, justifica-se um investimento crescente em pesquisas que busquem verificar relações entre características individuais e produtividade, identificando e confirmando quais são as características que melhor se relacionam com o desempenho esperado na função.

A preocupação com a produtividade não é algo restrito ao empregado e à organização: a comunidade também se volta a esse aspecto, por perceber que as organizações dependem das produtividades individuais para se sustentarem, para que então isso retorne à comunidade (PAZ, 1996). Como desafio ao pesquisador em CO, cabe a busca de teorias e instrumentos adequados que avaliem as variáveis deste campo de estudo.

Focalizando a atenção no cargo de vendedores, para os quais os índices de aproveitamento em seleção e desempenho na função são baixos (FAVERGE, 1975), esse estudo buscou investigar as características de desenvolvimento pessoal em uma amostra de televendedores e a existência de relações entre estas características e o desempenho na função. Especificamente, o foco do estudo foi identificar a presença de um conjunto de variáveis psicossociais, componentes de um modelo teórico explicativo do desenvolvimento pessoal/profissional, e sua relação com critérios de desempenho no cargo de televendedor, atividade que tem demonstrado um vertiginoso crescimento no mercado de prestação de serviços, dentro do ramo de *Call Center*.

O crescimento no ramo de *Call Center*, a competitividade do mercado, os novos ambientes de trabalho e as novas demandas organizacionais reforçam a necessidade de se estruturarem condições de trabalho que maximizem o desempenho, dentro de condições otimizadas de execução das tarefas inerentes ao cargo.

Dessa forma, investigações empíricas desenvolvidas em campo, no próprio ambiente organizacional, são extremamente úteis para que se possa compreender as características relacionadas com o comportamento humano no trabalho e buscar a relação entre tais características e o desempenho. O teste de hipóteses, teorias e modelos psicológicos sobre o homem no trabalho pode e deve ser desenvolvido no ambiente real onde ocorrem estas interações.

1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

2.1. A importância da definição de critérios para a gestão de Recursos Humanos

Ao se falar da atuação da Psicologia Organizacional dentro das organizações, percebe-se a importância da definição de critérios para as análises organizacionais, uma vez que toda investigação do comportamento humano importa o uso de alguma variável dependente (TIFFIN; MCCORMICK, 1975).

Os critérios podem ser divididos em três tipos: **natureza de desempenho**, que são manifestações de caráter comportamental, evidenciadas à medida que os indivíduos atendem às exigências estabelecidas para o trabalho; **natureza subjetiva**, que reflete avaliações e reações subjetivas feitas a um determinado evento. São atitudes, opiniões, juízos e/ou preferências; e **natureza fisiológica**, que são as manifestações físicas do indivíduo a uma determinada situação, por exemplo, taxa cardíaca e pressão sanguínea (TIFFIN; MCCORMICK, 1975).

Segundo Tiffin e McCormick (1975), se a definição do critério se dá em relação à análise das variáveis individuais ou das variáveis da situação (figura 01), as medidas de critério são geralmente obtidas para os indivíduos, como se pode observar, por exemplo, nos estudos de seleção de pessoal.

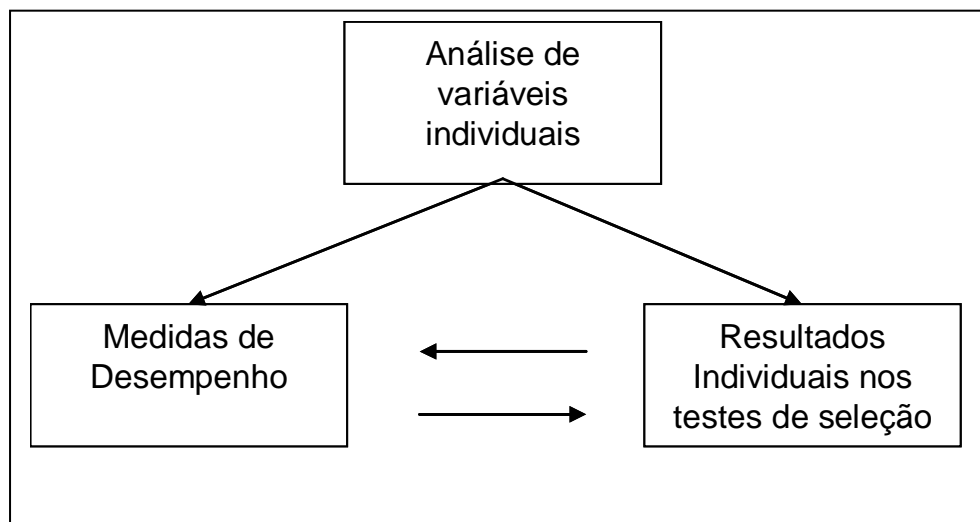


Figura 1 - A definição de critérios Tiffin e McCormick (1975)

Os critérios emanam as análise das variáveis individuais que oferecem os indicadores tanto para os testes de seleção quanto para as medidas de desempenho; dessa forma, a relação entre estes indicadores deve ser utilizada em todo o corolário da gestão organizacional.

Segundo Tiffin e McCormick (1975) podem-se considerar os seguintes critérios de desempenho no trabalho: (a) quantidade de trabalho; (b) qualidade do trabalho; (c) tempo de aprendizagem; (d) tempo no cargo; (e) absenteísmo; (f) promoções; (g) amostra de trabalho; (h) avaliações.

A escolha e a definição desses critérios requerem uma cuidadosa atenção, devendo-se considerar a validade, a imunidade de contaminação e a precisão do critério escolhido. A validade do critério refere-se à proporção em que as medidas de critério de diferentes indivíduos são significativas, segundo os objetivos para os quais foram obtidos, ou seja, a adequação das medidas como índices das capacidades relativas dos indivíduos no atendimento desses propósitos (TIFFIN; MCCORMICK, 1975).

O controle das variáveis, ou imunidade de contaminação, deve ser considerado, uma vez que, ao utilizar critérios que refletem as diferenças individuais, qualquer influência nas variáveis da situação pode contaminar as medidas de critério, já que o desempenho no trabalho é resultado de variáveis individuais e variáveis da situação (TIFFIN; MCCORMICK, 1975).

Como exemplo, pode-se citar o exemplo de dois funcionários que têm como critério de desempenho a quantidade de trabalho, ou seja, o número de peças produzidas. Entretanto, não possuem as mesmas ferramentas para produção e são avaliados pelo mesmo critério; assim, a variável de desempenho sofre a influência de uma variável situacional, a ferramenta de trabalho, que deveria ser considerada na medida.

E por fim, o último ponto que merece cuidado na definição de critérios é a precisão, ou seja, se o critério for usado como índice de desempenho, deve ser estável ou consistente (TIFFIN; MCCORMICK, 1975).

Recentes pesquisas apontam que outros fatores podem afetar os critérios, como, por exemplo, o clima organizacional. Análises de regressões hierárquicas sugerem que o relacionamento interpessoal é uma parte do contexto de desempenho, porém dedicação é parte de desempenho na tarefa (LANDY *et al*, 1994; HOUGH; OSWALD, 2000, HUNTER; HUNTER, 1984).

A natureza e a complexidade do trabalho exigem cada vez mais dos indivíduos. Assim, o estudo destas variáveis é fundamental, o conhecimento e a definição dos critérios de avaliação no trabalho são construídos anteriormente, por meio da definição dos cargos e das tarefas a serem desempenhadas. Apreende-se, portanto, que, para o desenvolvimento de qualquer pesquisa no âmbito organizacional, deve-se ter como ponto de partida a análise do trabalho (DELA COLETA, 1972).

A análise do trabalho é o levantamento das condutas do empregado que são necessárias para o desempenho que a tarefa exige e serve como apoio para a investigação organizacional, mostrando-se relevante para estudos de seleção, treinamento, remuneração, normas de produção e segurança (DUNNETTE e KIRCHNER, 1972).

Para a avaliação de desempenho, a análise do trabalho proporciona bases para definir condutas desejáveis no trabalho e para desenvolver inferências acerca dos tipos de medida que se deseja propor em um programa de investigação (DUNNETTE; KIRCHNER, 1972).

Segundo Montmollin (1971 *apud* DELA COLETA, 1972), a análise do trabalho é um conjunto de técnicas que permite identificar as variáveis que se consideram características de um determinado cargo.

Os métodos de análise do trabalho podem ser divididos em **diretos** e **indiretos**. No primeiro, o pesquisador está em contato direto com o trabalhador e/ou com o trabalho e tenta-se reproduzir no papel o funcionamento do sistema em questão. As técnicas mais utilizadas são: métodos interrogativos, observação direta e observação instantânea. Por outro lado, os métodos indiretos buscam estudar o trabalho fora da situação real, mediante consequência e/ou reprodução das condições ambientais. As técnicas utilizadas são: estudos de traços, análise funcional, simuladores e incidentes críticos (DELA COLETA, 1972).

Uma análise mais cuidadosa dos correlatos situacionais e comportamentais possibilita uma melhor compreensão dos resultados organizacionais e, conseqüentemente, uma previsão com maior exatidão (DUNNETTE, 1973).

A análise do trabalho tem importância em diversas aplicações no campo da Psicologia Organizacional: cargos e salários, avaliação de desempenho, levantamento das necessidades de treinamento e, em particular, para a seleção de pessoal, uma vez que se determina a conduta esperada para um novo ocupante do cargo (DUNNETTE; KIRCHNER, 1972).

Dunnette e Kirchner (1972) apontam que, para a realização de uma medida organizacional adequada, é necessário que os objetivos e as metas da organização estejam bem definidos, uma vez que a qualidade do desempenho em uma determinada função está vinculada a uma análise cuidadosa do trabalho, assim, as medidas utilizadas devem ser estáveis e representativas.

1.2 Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática cotidiana dentro das organizações nas quais os indivíduos estão inseridos e, nesse contexto, os indivíduos são mensurados em relação aos objetivos esperados para cada função contratada.

A avaliação de desempenho não é uma prática recente, pois desde o início das atividades produtivas o indivíduo que desempenhava a responsabilidade de uma determinada tarefa já era avaliado em termos da relação custo e benefício.

Marcos de avaliação existem desde o século XVI, com a Companhia de Jesus; registros mostram que os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre sua atuação. Santo Inácio de Loyola utilizava uma combinação de relatórios do trabalho, notas das atividades desenvolvidas e uma avaliação de potencial de cada jesuíta, avaliando o volume de pessoas atingidas em cada atividade e dessa forma conseguia evidenciar qual Jesuíta apresentava um melhor alcance da religião para os não-cristãos (CHIAVENATO, 2002).

No início do século XX tem-se de fato o marco dos processos de avaliação de desempenho no trabalho, com a Escola da Administração Científica. Entretanto, nesse modelo, a ênfase está voltada para o aumento da produção com foco na abordagem mecanicista e a preocupação central eram as máquinas. Contudo, a eficiência das organizações não atingiam os patamares desejados, e então as questões antes realizadas em como potencializar as máquinas agora era transposta aos indivíduos, e assim as novas teorias da administração focalizam no desempenho do homem (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002, p 325) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de

desenvolvimento futuro”. A avaliação julga as práticas, os processos, a produtividade e a qualidade do sujeito no cargo. O autor aponta que o desempenho é contingencial (ver Figura 2), variando de indivíduo para indivíduo e dependente de inúmeros fatores condicionantes como: valor das recompensas; percepção de que as recompensas dependem de esforço; esforço individual; capacidade do indivíduo e percepções de papel.

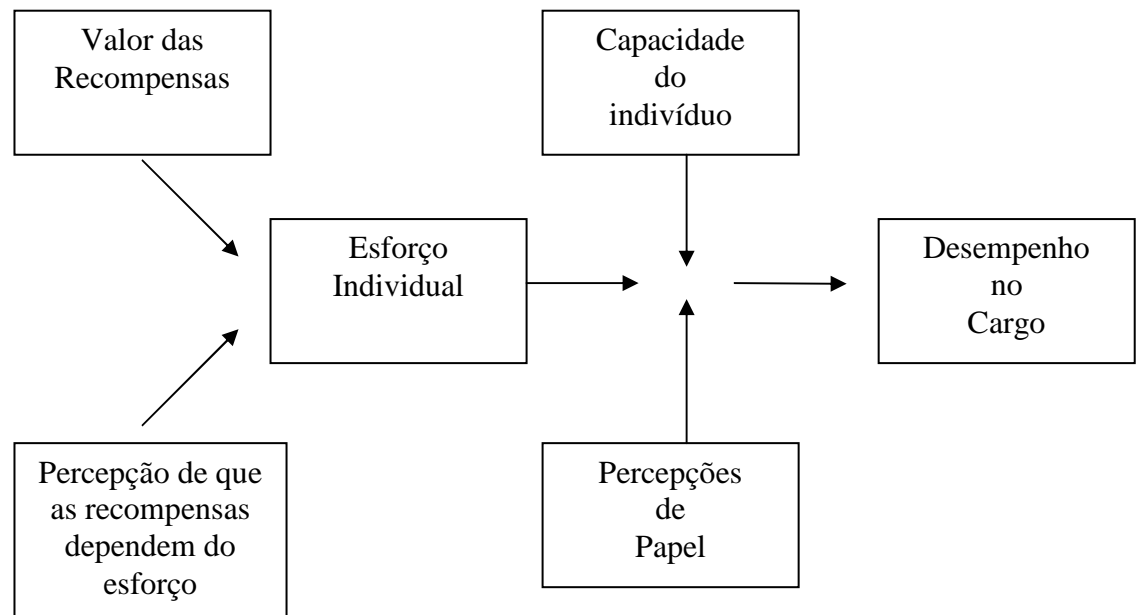


Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho no cargo (Chiavenato 2002)

A avaliação de desempenho consiste na aferição dos graus em que o comportamento do trabalhador tende a atender as exigências de sua situação funcional, na análise de qualidade e características de seu desempenho.

Robbins (2000) aponta que a avaliação de desempenho é utilizada para diversos propósitos dentro da organização, oferecendo indícios para as tomadas de decisões que envolvem compensação, promoção, planejamento, retenção/desligamento, treinamento e *feedback*.

A avaliação de desempenho consiste num processo de avaliar os indivíduos para chegar a decisões importantes para a organização, baseadas em fatos e avaliações objetivas, buscando, dessa forma, manter o comportamento do empregado de acordo com as necessidades da organização. A avaliação de desempenho deve, portanto, subsidiar os empregados em seu desempenho, para que eles busquem constantemente o

aperfeiçoamento que resultará em resultados organizacionais adequados e, conseqüentemente, no bom desempenho organizacional (ROBBINS 2000).

Spector (1993) aponta que avaliação de desempenho consiste em um acompanhamento detalhado por parte dos líderes imediatos dos comportamentos desejados e resultados obtidos, classificando os métodos de realização em objetivos e subjetivos.

Nos métodos objetivos, a medida é precisa e padronizada; nesse modelo a avaliação não gera desconforto no avaliador, uma vez que os itens são definidos com antecedência, conhecidos por todos, o que permite um acompanhamento sistematizado por parte de todos os envolvidos; pode-se destacar a quantidade de produção de empregado e incidentes críticos

Já os métodos subjetivos são marcados pela percepção dos avaliadores (pares, superiores, subordinados, etc) sobre o desempenho do avaliado, podendo estar permeados por vieses de percepção, o que determina a necessidade de se buscar uma validação prévia dos critérios. Dentro dos métodos subjetivos, são encontradas escalas gráficas contínuas e não contínuas, registros de observações do comportamento, avaliações e pesquisa de campo, dentre outras (SPECTOR, 1993).

Lucena (1992) aponta que o conceito de avaliação de desempenho tem como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu, aqui entendido como resultado da tarefa, com o que foi estabelecido antes, ou seja, a meta estipulada. Dessa forma, percebe-se, de acordo com o autor, que só é possível medir o desempenho se houver uma meta traçada previamente, que será o balizador entre o resultado desejado e o alcançado.

Quando afirmam que a avaliação de desempenho é o balizador entre o esperado e o realizado, os autores (CHIAVENATO, 2002; SPECTOR, 1993; LUCENA 1992) apontam o passo anterior à avaliação, ou seja, antes de traçar um sistema de avaliação de desempenho é necessário compreender o que deve ser entendido como bom desempenho, ou seja, o primeiro passo é desenhar e descrever o cargo, acompanhando a sua execução, para que então as ferramentas criadas para avaliação realmente consigam mensurar o desempenho.

Dessa forma, somente após a descrição e delimitação do cargo é possível o planejamento adequado de medidas desempenho. O desenho de cargo e a definição das tarefas subsidiam a construção de uma avaliação com maior fidedignidade ao que se que

julga ser um bom desempenho. Logo, os sistemas de avaliação devem ser revistos, à medidas que os objetivos dos cargos sofrem alterações.

Toro Alvarez (1990) aponta uma outra abordagem de estudo, em que apresenta a diversidade de definições e concepções de avaliação de desempenho que, na maioria das vezes, distanciam-se da compreensão psicológica e confundem os aspectos de personalidade com as ações dos indivíduos. Conceitos como iniciativa e criatividade são utilizados em avaliações, todavia não descrevem ações ou atuações dos indivíduos e, sim, atributos; dessa forma, a avaliação desses atributos implicaria uma avaliação psicológica, evidenciando a confusão entre aspectos de personalidade com pré-requisitos de desempenho.

Outros indicadores também são utilizados como, por exemplo, responsabilidade, cooperação, interesse pelo trabalho e sociabilidade, fatores estes que podem estar associados ao desempenho, porém não são o desempenho em si. Em muitos sistemas de avaliação, são mensurados estes atributos que podem relacionar-se ao desempenho final e não o próprio desempenho; Álvares (1990) aponta que avaliação deve ser traçada em torno da ação a partir da qual se obtém o resultado da tarefa. É preciso avaliar-se com cuidado, porque não é toda ação humana que se dirige intencionalmente à obtenção de um resultado, mas, de qualquer forma, o resultado é efeito e consequência da ação.

As ações humanas não ocorrem no vazio, existem antecedentes, consequências reais e subjetivamente esperadas, circunstâncias e acontecimentos que a acompanham; o autor salienta que “desempenho é uma ação (conjunto) de uma pessoa, dirigida a obtenção de um resultado específico (conjunto de resultados) que tem lugar em um momento particular e está condicionada a um conjunto de fatores que formam o contexto” (TORO ALVAREZ, 1990 p.30).

A partir deste ponto, corrobora-se o que demais autores destacaram: quando se identificam os fatores do contexto que se relaciona ao desempenho, a avaliação de desempenho deve ter como referências as especificações ou a descrição do cargo, com foco administrativo de eficácia.

O desempenho no trabalho é uma realidade dinâmica e complexa, associada a um conjunto de determinantes e efeitos de diversas ordens de importância. Com base nessa idéia, Toro Alvarez (1990) afirma que o desempenho profissional é uma realidade psicológica complexa e destaca fatores antecedentes ao desempenho, tais como: condições sociais, culturais e demográficas; fatores de personalidade e condições do

posto de trabalho, além disso, realça fatores intervenientes como: conhecimento; habilidades e motivação.

1.3. Preditores de Desempenho no Trabalho

Smith (1994) divide os preditores de desempenho do trabalho em **irrelevantes**, **universais**, **ocupacionais** e **relacionais**. Os preditores **irrelevantes** não indicam peculiaridades preditivas de bom desempenho; já os preditores **universais** são características globais independentes entre si, que envolvem aspectos importantes para o desempenho de qualquer atividade, como por exemplo, habilidade mental, energia e importância do trabalho.

Há, também, os preditores **ocupacionais**, que envolvem características específicas para o desempenho de determinada atividade, são preditores que sofrem alterações com o tempo e com as mudanças da organização; e por fim, os preditores **relacionais**, que envolvem aspectos de relacionamento interpessoal.

Quando se discute a relação de preditores de desempenho com a gestão de desempenho organizacional, esse delineamento mostra, em primeiro lugar, os critérios, a partir dos quais o desempenho esperado deverá ser mensurado. Compreende-se essa relação já no processo seletivo, em que os fatores avaliados podem predizer os futuros comportamentos de desempenho na função, destacando-se alguns estudos (FREITAS, 2004, HOUGH; OSWALD, 2000) em torno dos seguintes preditores: dados biodemográficos, habilidade cognitiva e personalidade.

Devem-se considerar também as habilidades específicas para o cargo, uma vez que contribuem para a predição em diferentes tipos de trabalho, reafirmando que os critérios devem ser bem definidos para a utilização da avaliação específica em detrimento da geral (HUNTER; HUNTER, 1984).

As habilidades cognitivas vêm-se mostrando como um preditor muito relevante para a gestão organizacional de desempenho, uma vez que apontam relacionamento direto com o desempenho no treinamento e no trabalho (HOUGH; OSWALD, 2000; HUNTER; HUNTER, 1984 e SMITH, 1994). Compreendem-se as habilidades cognitivas como inteligência ou raciocínio (mecânico, espacial, abstrato, numérico, verbal, etc), que se relacionam positivamente com desempenho no trabalho. Tais

critérios de avaliação mostram-se como bons indicadores para discriminar candidatos e prever futuro desempenho (HOUGH; OSWALD, 2000).

Indivíduos com melhor habilidade cognitiva geral aprendem mais durante o treinamento e mais rapidamente com a experiência no trabalho. (HUNTER; HUNTER, 1984).

Já as pesquisas sobre a personalidade como preditora do desempenho no trabalho têm apresentado resultados controversos. A revisão apresentada por Hunter e Hunter, em 1984, oferece uma meta-análise sobre preditores e critérios utilizados em seleção, concluindo que as previsões de desempenho não poderiam ser feitas baseadas apenas em fatores de personalidade.

Por outro lado, outros autores destacam o valor preditivo dos fatores de personalidade (HOUGH; OSWALD, 2000; COLE; FIELD; GILES, 2003; TSAOUSIS; NIKOLAOU, 2001) e apontam que características como “conscienciosidade”, ansiedade e envolvimento podem influenciar o desempenho.

As pesquisas de Hough e Oswald (2000) indicam que “conscienciosidade” e extroversão correlacionam-se positivamente com o desempenho em vendas e com o desempenho gerencial. Contudo a “conscienciosidade”, apesar de se mostrar um preditor válido por meio das organizações do trabalho, recebe críticas dependendo da definição operacional utilizada. A “conscienciosidade”, como constructo, resultado dos estudos de Godberg (1992), pode ser compreendida como o empenho para realizações, independência e planejamento. Já a extroversão inclui características dos fatores de expansividade interpessoal, preocupação baixa, desenvoltura, espontaneidade e a necessidade de se afiliar a outras pessoas.

A “conscienciosidade” é a estabilidade emocional, que pode ser compreendida pela baixa ansiedade, baixa hostilidade e baixa insegurança pessoal; correlaciona-se positivamente com o desempenho em grupos operacionais, sendo essa correlação ao desempenho incrementada quanto se acrescenta a habilidade cognitiva geral para predição (HOUGH; OSWALD, 2000).

Wagner III e Hollenbeck (2000) apontam a dificuldade de comparação de preditores baseados em testes de personalidade e testes de aptidão, entretanto alguns traços como extroversão e afabilidade mostram extrema importância para o desempenho, ao se relacionarem com exigências de habilidades associadas a algumas tarefas específicas, representando o domínio da tarefa na área de vendas, por exemplo.

Outros aspectos de personalidade, como senso de responsabilidade e ajustamento emocional, são relevantes porque afetam a motivação para concentra-se e superar-se no trabalho, entretanto a motivação por si não implica em desempenho eficaz, sem que haja aptidão e conhecimento.

Em pesquisa realizada Wagner III e Hollenbeck (2000), estudaram a interação entre aptidão e senso de responsabilidade, buscando evidenciar como as diferenças individuais se relacionam para afetar o desempenho no cargo, e estas então serem consideradas preditores de desempenho adequados.

Os resultados apontaram que motivação e capacitação altas implicam em desempenho alto, sendo que a motivação de um indivíduo é uma função de traços de personalidade como senso de responsabilidade e estabilidade emocional (WAGNER III; HOLLENBECK 2000).

1.4. Características da função e desempenho em vendas/televendas

Ao se falar do trabalho de televendedor, faz-se relevante compreender a origem e a natureza deste trabalho, que é uma vertente da prática de *telemarketing*, compreendida como toda e qualquer atividade desenvolvida por meio de sistemas de temáticas e múltiplas mídias (<http://www.abt.org.br>, 02/11/04).

Em termos de geração de empregos pelo setor, pode-se estimar, com base nos resultados da VI Pesquisa ABT de *Telemarketing*, que a área a partir do ano de 2002, gerou aproximadamente 450.000 postos de trabalho, dos quais 150.000 em empresas fornecedoras de serviços e 300.000 em operação própria de empresas usuárias, fato esse que reafirma a necessidade de validação de critérios de desempenho para os profissionais dessa área (http://www.abt.org.br/6pesquisa/index_arquivos/frame.htm, 02/11/04).

Em 1880, quatro anos depois da invenção do telefone, um pasteleiro antecipou o conceito de *telemarketing* mantendo um cadastro de 180 clientes para os quais coletava pedidos por telefone. Já em 1950 algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone como canal de resposta para a compra de produtos e serviços (<http://www.callcenter.inf.br>, 02/11/04).

Porém, o marco oficial se dá em 1970, quando a Ford Motor Company realizou a primeira campanha de *marketing* por telefone, com o objetivo de identificar pessoas

com potencial para a compra de um automóvel. Já em 1975, sete milhões de consumidores americanos recebiam chamadas telefônicas da Ford Motor Company, dos quais três milhões de clientes concordavam em conversar com operadores que realizaram a ligação. Essa atividade gerou cerca de 28 milhões de dólares por dia ou seis bilhões de dólares anuais (<http://www.callcenter.inf.br>, 02/11/04).

Na década de 80, nasce o termo *Telemarketing* que, desde então, tem sido uma das ferramentas mais importantes de *Marketing*. No Brasil, o *Telemarketing* ganhou notoriedade com a chegada de corporações norte-americanas ao País, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras, uma vez que apenas estas detinham conhecimentos e técnicas para um direcionamento correto dessa ferramenta. Com o tempo essa situação foi-se alterando e as pequenas empresas também começam a utilizar o *Telemarketing*, em geral, com o objetivo de aumentar a sua força de vendas (<http://www.abt.org.br>, 02/11/04).

As vendas por telefone atingem bilhões de dólares anualmente, com mais de 5.000 empresas oferecendo produtos diversos. O crescimento de vendas por meio do *Telemarketing* no Brasil gira em torno de 40% ao ano, e as oportunidades de emprego também crescem na mesma proporção (<http://www.callcenter.inf.br>, 02/11/04).

Observa-se, portanto, que as possibilidades de emprego e o campo de atuação, dentro da área de vendas, são crescentes, o que desperta uma atenção especial à gestão desses vendedores, já que muitas vezes os candidatos às vagas são muito heterogêneos e não possuem a formação técnica necessária, além de lidarem com uma gama diversificada de produtos (FAVERGE, 1975).

A relação entre estes fatores tem impacto no sucesso da venda, dessa forma, quando se aborda a venda por telefone. O primeiro ponto a ser destacado encontra-se na iniciativa do contato. O cliente em questão não busca um produto ou serviço, sequer espera aquela interação, porém é abordado por um vendedor que buscará gerar a necessidade de compra nesse cliente.

Sendo assim, a relação entre vendedor e consumidor poderá ser influenciada positivamente pelos traços de sociabilidade, empatia e confiança no produto apresentadas pelo vendedor, uma vez que a relação vendedor-comprador é uma relação assimétrica, uma relação de ganha-perde, no qual somente quem compra tem um desgaste, o financeiro. Para que isso seja amenizado, é necessário que o comprador confirme a confiança por parte do vendedor (FAVERGE, 1975).

Em seus estudos, Faverge (1975) afirma que, para identificar e selecionar bons vendedores, é necessário compreender que os melhores vendedores são sujeitos que aproveitam os momentos oportunos, ou seja, a indecisão do cliente; conhecem a vida do cliente e sua necessidade; são afiliativos; são energéticos e tem confiança no que vendem.

Dunnette e Kirchner (1972) apresentam um estudo realizado com alguns gerentes e descrevem os fatores críticos para uma venda eficiente; evidenciaram que o trabalho de vendas é extenso e inclui várias facetas, ou seja, o sucesso na atividade é multidimensional. Por meio deste estudo, Dunnette e Kirchner (1972), apresentam as categorias apontadas na atividade de vendas que podem ser divididas em treze fatores: atender, planejar ações futuras, comunicar informações importantes aos gerentes, ser verdadeiro, cumprir as promessas, insistir com os clientes difíceis, apresentar outros produtos da empresa, estar atento às técnicas e métodos de vendas, iniciar novos caminhos, conhecer as necessidades do cliente e tratá-las satisfatoriamente, defender as políticas da empresa, solicitar informações e não mostrar uma atitude passiva.

Abrahão e Santos (2004), em um estudo realizado em centrais de atendimento receptivo, destacam alguns pontos que também estão presentes na realidade diária do televendedor, uma vez que a natureza do trabalho é muito semelhante e, por isso, deve ser considerada quando se discute as exigências da função. De acordo com as autoras, as mudanças na tecnologia dos equipamentos, nas atitudes dos consumidores e nos produtos causaram profundas modificações no trabalho nas Centrais de Atendimento, exigindo do funcionário a resolução de problemas cada vez mais complexos, implicando maior necessidade de aprendizagem e treinamento. Há uma parcela de imprevisibilidade na tarefa, que obriga o atendente a antecipar ações, elaborar estratégias para decodificar a demanda e (re)estruturar o processo de comunicação com o cliente, muitas vezes sob a rigidez de um script, com controle de tempo.

Segundo Rabasse (1998), os operadores em Centrais de Atendimento devem dominar diferentes saberes: saber tecnológico, saber escutar, saber entender, saber informar e saber reagir.

No estudo de Dela Coleta, Dela Coleta e Aquino (no prelo), foi utilizada a técnica dos incidentes críticos, que consiste na coleta de situações ocorridas no desempenho de uma função (DELA COLETA; DELA COLETA, 2004), para o levantamento de incidentes críticos ocorridos durante o trabalho de televendas, visando a descrever situações ocorridas na função e identificar comportamentos adequados e

inadequados para subsidiar melhor desempenho. O roteiro de entrevista continha duas questões básicas para coleta de relatos de situações com conseqüências positivas e negativas, tendo em vista os objetivos do cargo. As entrevistas com 30 supervisores de uma empresa de *telemarketing* foram gravadas e transcritas, resultando em 63 relatos de incidentes positivos e 44 relatos de incidentes negativos, que foram agrupados em duas categorias maiores: forma de comunicação com o cliente e técnicas de vendas. A análise dos comportamentos que geraram os incidentes sugeriu as seguintes características pessoais relacionadas com o desempenho na função de televendedor: motivação para a afiliação, objetividade e assertividade (na comunicação com o cliente), motivação para a realização, otimismo, persistência e crença no alcance dos resultados pelo esforço pessoal.

Entre as características importantes para o desempenho no trabalho em diversas ocupações, estão as motivações individuais que, dependendo das características da função, exercem seus efeitos também sobre a produtividade.

2. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

O fenômeno da motivação humana destaca-se em diversas pesquisas do comportamento humano nas quais, desde os estudos dos grandes filósofos, procura-se identificar, sistematizar, medir e manipular um conjunto de variáveis que possam determinar a conduta das pessoas em uma direção desejada (DELA COLETA e DELA COLETA, 1997a).

Para abordar o fenômeno da motivação é fundamental compreender as diversas definições do termo. Motivar vem do Latim *movere*, que significa mover, pôr-se ou estar em movimento. Segundo Atkinson (1958), a motivação pode ser compreendida como a força final da tendência da ação, ou seja, a ativação para produzir um ou mais efeitos.

Chiavenato (2000) compreende a motivação como um esforço despendido pelo indivíduo para realizar ou alcançar algo, ou seja, o empenho que a pessoa faz visando a obter determinado resultado final. A motivação relaciona-se com o sistema cognitivo, atuando em termos de forças ativas e impulsionadoras.

Robbins define a motivação como “a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (ROBBINS, 1999, p. 109), a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.

Compreender a motivação, portanto, significa buscar os motivos que levam os indivíduos a manifestarem determinados comportamentos. Como já destacado anteriormente, o crescente interesse em pesquisas acerca do tema da motivação leva os pesquisadores a buscarem compreender o que faz os indivíduos apresentarem posturas diferentes diante das diferentes situações do trabalho.

Destacam-se as contribuições de Maslow, com a Teoria de Hierarquia de Necessidades, Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores e McClelland, com a Teoria das Três Necessidades Sociais (DELA COLETA; DELA COLETA, 1997a).

Segundo a Teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), dentro de cada indivíduo existe uma escala de cinco necessidades dispostas hierarquicamente: **Fisiológicas**, que incluem fome, sede, abrigo, sexo; **Segurança**, que incluem a segurança e a proteção contra mal físico ou emocional; **Sociais**, que incluem afeto,

aceitação e amizade; **Estima**, que inclui amor-próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção; e a **Auto-realização** inclui o crescimento, o atingimento de seu potencial e auto-realização. Estas necessidades regem o comportamento humano e são qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas (ROBBINS, 1999).



Figura 3 -Pirâmide de necessidades de Maslow

À medida que cada necessidade é satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante, sendo a movimentação do indivíduo de baixo para cima na hierarquia proposta por Maslow, mesmo que nenhuma necessidade seja totalmente satisfeita.

O autor divide os níveis hierárquicos em necessidades de baixa ordem (fisiológicas e segurança) e necessidades de alta ordem (sociais, estima e auto-realização), que são satisfeitas por elementos internos, enquanto as necessidades de baixa ordem são predominantemente satisfeitas por fatores externos.

A teoria de Maslow sofre várias críticas, por não fornecer base empírica, várias pesquisas (LAWLER III e SUTLLE, 1972; HALL e NOUGAIM, 1968; SCHMITT e HUNTER, 1980, apud ROBBINS 1999) que buscam validar a teoria não encontram sustentação científica.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959, apud Robbins 1999), também conhecida como a Teoria da Motivação-Higiene, foi resultado de um trabalho desenvolvido com o objetivo de determinar os fatores de satisfação e insatisfação ligados ao desempenho do indivíduo no trabalho.

Para esse pesquisador, a relação do indivíduo com o trabalho é básica e, portanto, a atitude diante do trabalho determina o sucesso ou o fracasso individual, para isso iniciou uma pesquisa investigando o que cada indivíduo queria do seu trabalho. Os resultados mostraram que as respostas eram significativamente diferentes; quando os

indivíduos se sentiam bem ou mal sobre seus trabalhos, essa diferença estava associada à satisfação/insatisfação (ROBBINS, 1999).

Contrariamente ao que se acredita, o oposto da satisfação não é a insatisfação, isso porque os aspectos ligados à insatisfação, em sua grande maioria, relacionam-se a fatores extrínsecos, enquanto a satisfação relaciona-se a fatores intrínsecos; assim, os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e separados dos que levam à insatisfação.

Com estes resultados, Herzberg (1959) aponta que em todos os sujeitos é possível identificar dois conjuntos de necessidades diferentes, segundo os quais destacam-se os fatores que levam à satisfação, denominados de **Fatores Motivacionais** e aqueles que previnem a insatisfação quando presentes, denominados **Fatores Higiênicos**.

Os fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho, fazem parte do meio externo e incluem: políticas administrativas, competência técnica da supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, status e salário, sendo caracterizados por curta duração. A manutenção desses fatores garante a não insatisfação com o trabalho, entretanto não geram a satisfação.

A presença da satisfação se dá por meio da manutenção dos fatores higiênicos e a instalação dos fatores motivacionais, que são intrínsecos ao trabalho; são representados por aquelas necessidades exclusivas ao ser humano de realizar-se, experimentar o crescimento psicológico, que são: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e possibilidade de progresso.

Contudo algumas críticas são apontadas por House e Wigdor (1967); Schwab e Cummings (1970); Caston e Bratio (1985), apud Robbins (1999) com relação à teoria de Herzberg: a) o procedimento de coleta de dados foi limitado; b) a fidedignidade é questionada, em função da interpretação dos classificadores que podem contaminar as respostas; c) a teoria explica a satisfação no trabalho, não se mostrando uma teoria de motivação; d) a medida de satisfação utilizada não foi uma medida global; e) a teoria ignora variáveis situacionais; f) o autor aponta uma relação entre satisfação e produtividade. Porém independentemente e das críticas e da discussão a cerca do aspecto de motivação x satisfação, a teoria tem sido amplamente difundida e expandida nas práticas profissionais (ROBBINS, 1999).

Na década de 70, David McClelland propõe a Teoria das Três Necessidades Sociais; essa teoria também no eixo das necessidades, enfoca três necessidades sociais:

realização, afiliação e poder. A necessidade de **realização** pode ser compreendida como o desejo de se atingir objetivos, ser bem-sucedido em situações em que haja a competitividade e realizar algo que possa ser qualificado como importante ou extraordinário. Já a necessidade de **afiliação**, refere-se ao desejo de estabelecer e manter relacionamentos pessoais muito próximos com outras pessoas, evitar conflitos e estabelecer fortes amizades. E, por fim, a necessidade de **poder** é compreendida pelo desejo de controlar, influenciar, dominar ou convencer outras pessoas (McCLELLAND, 1972).

McClelland aponta que a necessidade de realização traz ao indivíduo o desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi realizado anteriormente. Indivíduos com alta necessidade de realização apresentam forte impulso de sucesso, destacando-se por assumir desafios calculados, o que permite que os resultados de sucesso ou fracasso sejam assumidos com responsabilidade.

Os indivíduos com necessidade de afiliação buscam situações de cooperação e lutam por amizades e um alto grau de compreensão mútua. Já os indivíduos com necessidade de poder mostram um desejo de impacto, buscando situações competitivas e orientadas para status, com grande preocupação com prestígio.

As teorias apresentadas até o momento são de origem norte-americana. A partir da segunda metade da década de 70, Oswaldo Romero-Garcia, no Centro de Investigaciones Psicológicas da Universidad de Los Andes, na Venezuela, desenvolve estudos que buscam compreender a motivação humana, principalmente na área acadêmica e do trabalho e o primeiro autor propõe modelos relacionando o Crescimento Psicológico e as Motivações Sociais, com foco nas características da cultura latino-americana (ROMERO-GARCIA, 1991).

As bases do modelo de Romero-Garcia têm como alicerce as proposições de McClelland (1972) sobre as motivações sociais e sua relação com o desenvolvimento de uma população, as contribuições de Rotter (1966) e Levenson (1974) sobre o construto de *locus* de controle, de Seligman (1977, 1991) sobre desamparo e otimismo, entre outras variáveis com potencial motivador de realização pessoal e profissional.

As pesquisas de Romero-Garcia (1985, 1990, 1991, 1993) foram realizadas tanto em ambientes de trabalho quanto em ambientes acadêmicos, nos quais os resultados evidenciaram a existência de uma relação entre um conjunto de características psicossociais e o desempenho no trabalho/escola. Estas pesquisas indicaram que melhor desempenho no trabalho e melhor rendimento escolar estão

relacionados à maior internalidade do *locus* de controle; maior sentimento de auto-estima; maior otimismo; maior esperança ativa; maior motivação de realização; maior busca de excelência; maior preocupação com a eficiência; maior valorização da busca de especialização; maior assertividade; maior grau de elaboração lingüística; maior valor incentivo dos estudos; maior disposição para iniciação dos estudos; maior persistência nos estudos; maior desafiliação nas atividades escolares; maior presença de crenças positivas sobre o trabalho; menor motivação de poder explorador; menor motivação de afiliação no trabalho; menores crenças inibidoras da realização; menores crenças no acaso, azar, destino; menor crença em outros poderosos (DELA COLETA, 1997a).

O autor (Romero-Garcia, 1991) sugere que o desempenho do indivíduo, seja em ambiente de trabalho ou na situação de ensino-aprendizagem, é, em grande parte, determinado pela combinação de características pessoais e de particularidades sócio-culturais do grupo populacional ao qual o indivíduo está vinculado. Dessa forma, Romero-Garcia (1991,1993) explica que cada indivíduo é possuidor de crenças, atitudes, valores e padrões de comportamento que o posicionam como membro do que ele chamou de **cultura maior** ou de **cultura menor**. A cultura maior pode ser compreendida como a cultura da sociedade em geral, tendo em vista o indivíduo médio, representante da população de um país em vias de desenvolvimento, já a cultura menor seria definida como a cultura industrial e empresarial, tida como desenvolvida e característica de indivíduos mais capacitados pessoal e profissionalmente.

Tal modelo foi elaborado visando entender a conduta do homem no trabalho, na escola e em sua vida pessoal, com ênfase especial ao ambiente cultural em que esse indivíduo está inserido, a cultura latino americana, considerada subdesenvolvida.

Segundo Romero-Garcia (1991), a cultura de uma sociedade é constituída por um sistema de crenças sobre os principais problemas enfrentados na adaptação ao meio e às regras sociais que garantem a sobrevivência do grupo a longo prazo, são crenças sobre as adaptações ao meio exterior e à integração ao meio interior, sendo tal conjunto de crenças denominado de Conhecimento Cultural Compartilhado (CCC).

Ao se avaliar o CCC dos povos latino-americanos, percebe-se que ele não incentiva e, praticamente, cria empecilhos ao crescimento pessoal, o que obriga o indivíduo a superar o CCC para crescer e enriquecer-se motivacionalmente. Assim, é necessária uma reconstrução motivacional desses indivíduos como seres autônomos,

auto-determinados e capazes de superar condições adversas tais como a pobreza material, a falta de escolaridade ou o meio cultural pobre (ROMERO-GARCIA, 1991).

Romero-Garcia (1991) destaca, dentro da Cultura Maior, a existência das Crenças Inibidoras da Realização (CIR), que são as crenças geradas pela pobreza material e que contribuem para manutenção do *status quo*, sendo expressas por aversão ao trabalho, ao esforço, à competitividade, ao êxito e a outros fatores psicológicos associados ao desenvolvimento pessoal. Tais crenças, por sua própria natureza, impendem a difusão da cultura menor e se constituem em verdadeiras forças anti-realização e anti-desenvolvimento.

O modelo proposto por Romero-Garcia (1991), tendo como alicerce a teoria de McClelland, reunida a outras variáveis cognitivas e atitudinais, explica muito da conduta humana no trabalho em países em vias de desenvolvimento.

As principais variáveis envolvidas nos modelos de desenvolvimento original de (ROMERO-GARCÍA, 1991) são, portanto, as seguintes:

- Motivação de Realização e seus componentes: metas, instrumentação e resultados
- Motivação de Afiliação
- Motivação de Poder
- Crenças Inibidoras da Realização
- Crenças sobre o Trabalho
- *Locus* de Controle

A cultura maior (sociedade em geral), segundo o autor, apresenta as seguintes características: baixa realização, alto poder explorador, alta afiliação perturbadora, alta crença inibidora da realização, crenças negativas sobre o trabalho e externalidade no *locus* de controle. Entretanto, alguns grupos de indivíduos, que estudam ou trabalham em ambientes produtivos e de qualidade, apresentam características opostas a estas, tendo sido verificadas estas diferenças empiricamente.

O **locus de controle** tem como base a teoria original de aprendizagem social de Rotter (1966) e as propostas de Levenson (1974), nas quais cada indivíduo apresenta uma percepção sobre a fonte de controle para os eventos de sua vida, ou seja, o indicador da sobre quem ou o quê controla a determinação pelo sucesso ou fracasso dos acontecimentos. Identificando-se os estilos cognitivos e comportamentais dos sujeitos

predominantemente **internos** (percepção de controle pelo próprio sujeito) ou **externos** (percepção de controle por fatores externos ao sujeito).

No *locus* de controle internalidade as crenças do indivíduo são de que as ocorrências dos fatos estão sob seu controle pessoal, uma vez que ele próprio é o determinante aos acontecimentos em que está envolvido. Já no *locus* externalidade, a dimensão foi dividida em dois fatores externalidade – outros poderosos e externalidade – acaso

As **crenças sobre o trabalho** podem ser compreendidas como a visão de cada indivíduo acerca do trabalho, ou seja, se o trabalho é visto como algo positivo e gratificante ou como algo explorador e que não traz resultados positivos para o indivíduo. Na cultura maior, segundo ROMERO-GARCÍA (1993), o conceito de homem é apresentado como vítima das circunstâncias, como manipulado por um destino que não conhece, o trabalho é algo intrinsecamente negativo, que causa dano à pessoa e conduz à infelicidade e à morte, não é algo que pode ser desfrutado, senão para ser sofrido (concepção negativa do trabalho). O sucesso e o fracasso são percebidos como eventos aleatórios e independentes, acreditando que algumas pessoas são predestinadas ao sucesso e outras ao fracasso, de modo que a maioria das pessoas já sabe o que acontecerá com seu futuro, não podendo esperar grandes conquistas (expectativas de fracasso).

As **crenças inibidoras da realização (CIR)** são constituídas por crenças propriamente ditas, opiniões, estereótipos e demais elementos do CCC que expressam aversão ao trabalho, ao esforço, à competitividade, ao êxito e a outros fatores psicológicos associados ao desenvolvimento pessoal. Essas crenças, por sua própria natureza, impendem a difusão da cultura industrial (cultura menor) e se constituem em verdadeiras forças anti-realização e anti-desenvolvimento (ROMERO-GARCÍA, 1990).

A motivação de **afiliação** é definida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o sentir-se bem consigo mesmo e com os demais, o que leva o indivíduo a buscar satisfação nas relações interpessoais, de forma que estas sejam agradáveis, dando e recebendo afeto (ROMERO-GARCIA, 1991).

Por outro lado, a motivação de **poder** pode ser compreendida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o controle da própria conduta e dos demais, conduzindo o indivíduo a controlar, manipular outras pessoas, influenciando-as ou conduzindo-as a fazer aquilo que querem, para atingir seus objetivos pessoais (ROMERO-GARCIA, 1991).

Já a motivação de **realização** pode ser compreendida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas ao desenvolvimento pessoal, implicando no uso exigente de capacidades e destrezas, para benefício pessoal e coletivo, sem a necessidade de aceitação ou controle sobre outros. Indivíduos com alta necessidade de realização propõem para si metas atingíveis, trabalhando para consegui-las dentro de um padrão de excelência, mediante seu esforço próprio (ROMERO-GARCIA, 1991).

Outro aspecto relevante apontado por Romero-Garcia (1991) são os componentes operacionais de cada conduta motivada: as metas, a instrumentação e os resultados.

As **metas** são consideradas, geralmente, como incentivos que contribuem para prover energia à conduta motivada, são os resultados antecipados, a visão clara de onde se pretende chegar, que contém propriedades motivacionais. As verdadeiras metas são as intrínsecas, as que representam necessidades inerentes à construção (representação mental) que o indivíduo faz da situação. Por outro lado, a **instrumentação** refere-se ao processo de planejamento, execução e avaliação parcial e final das condutas que conduzem à obtenção da meta, incluindo a previsão calculada dos riscos e obstáculos capazes de surgir no caminho traçado e as estratégias e planos alternativos para enfrentar estes incidentes. Já os **resultados** são as antecipações concretizadas em produtos da instrumentação.

Além dos componentes operacionais descritos anteriormente, Romero-Garcia (1991) identifica em cada motivo manifestações que podem ocorrer em duas dimensões definidas como dimensão interior (intrapessoal), que é relevante para a construção integradora interior, e uma dimensão exterior (interpessoal), relevante para a construção integradora exterior. A dimensão interior refere-se ao trabalho cognitivo-afetivo que tem por objeto o próprio sujeito. A dimensão exterior cobre o trabalho cognitivo-afetivo que tem por objeto outras pessoas, sejam indivíduos (mãe, esposa, filhos) e grupos (trabalhadores, profissionais, políticos e religiosos), ou a sociedade como um todo.

Para testar empiricamente seu modelo, Romero-García e Bustamante (1990) desenvolveram ou adaptaram e validaram um conjunto de instrumentos para a medida de cada uma das variáveis propostas, aplicaram-no a diversos sub-grupos da população e encontraram diferenças significativas intra e entre grupos. Foram comparados estudantes de escolas públicas com outros participantes de projetos de excelência, trabalhadores em geral com trabalhadores da indústria petroleira da Venezuela, filhos

dos trabalhadores desses dois grupos, encontrando comprovação para a hipótese da cultura maior e cultura menor.

Posteriormente, outras variáveis foram testadas, verificando-se os mesmos resultados entre grupos de “cultura maior” e “cultura menor”: auto-estima, esperança ativa, otimismo.

No Brasil, a partir da tradução e adaptação das escalas de Romero-García e colaboradores, foram desenvolvidos outros estudos visando à verificação destas características motivacionais em sujeitos brasileiros (DELA COLETA e DELA COLETA; 1997a). As amostras de indivíduos que participaram desses estudos incluíam candidatos em provas de seleção para ingresso em cursos superiores, professores de ensino médio e superior, trabalhadores de diversas empresas, cargos e níveis. De modo geral, estes primeiros estudos mostraram que os grupos de trabalhadores mais especializados, trabalhando em empresas produtivas, apresentavam níveis altos de Motivação de Realização, de Internalidade, Esperança Ativa e Otimismo; baixos níveis de Crenças Inibidoras da Realização e Acaso; e níveis intermediários de Poder e de Afiliação, essa na sociedade em geral e no ambiente de trabalho.

Com a verificação de similaridades entre os estudos venezuelanos e brasileiros, Dela Coleta e Dela Coleta (1998) testaram técnicas motivacionais baseadas nas variáveis psicossociais do modelo, verificando a possibilidade de desenvolvimento pessoal, de modo que indivíduos ou grupos que apresentavam, antes do treinamento, características mais próximas da cultura maior (subdesenvolvida), após o treinamento passaram a demonstrar resultados nas escalas indicadores de maior proximidade com a cultura menor (desenvolvida).

Mais recentemente, outras pesquisas usaram as mesmas variáveis e instrumentos. No estudo de Almeida e Borges (2000), foram comparados estudantes universitários com e sem êxito em seus esforços de aprendizagem, verificando a autora não só diferenças significativas entre estes grupos nas variáveis do modelo estudado, como em diversos comportamentos dos estudantes relacionados com os estudos, a cultura geral e o lazer. A autora buscou identificar o perfil desses dois grupos de alunos segundo o modelo de Romero Garcia e os resultados mostraram que o grupo de alunos com êxito nos esforços apresentou maior persistência, maior desafiliação, maior esperança ativa, maior otimismo e menor influência de crenças inibidoras de realização, menor crença em outros poderosos, acaso ou destino, elevada auto-estima e busca por especialização, corroborando as revisões realizadas anteriormente.

Melo (2002) comparou universitários de duas cidades de diferentes portes do interior de Goiás, um desenvolvido e outro em desenvolvimento, tendo como objetivo estudar as características motivacionais de 574 universitários de uma mesma Universidade Federal. O estudo fundamentou-se nos modelos de motivação e crescimento pessoal propostos de Romero Garcia e os resultados permitiram identificar os sujeitos pertencentes a unidade do centro desenvolvido como mais próximos ao modelo da Cultura Menor, enquanto os sujeitos pertencentes ao centro em desenvolvimento mostraram-se mais próximos ao modelo da Cultura Maior. Os resultados também permitiram confirmar resultados anteriores, destacando que os sujeitos que apresentam características do modelo de Cultura Menor apresentam configurações de vida bastante diferentes daqueles caracterizados como de Cultura Maior, no que se refere a escolaridade dos pais, domínio de idiomas, cargos profissionais, experiência no exterior e planos de futuro.

Com a mesma metodologia, Sousa (2002) estudou funcionários de grandes e médias empresas, professores e alunos de uma cidade do interior do Pará, jovem e em franco desenvolvimento econômico. Participaram 776 sujeitos, dos quais 427 eram professores de alunos de segundo grau, 135 funcionários de empresa de grande porte, 190 funcionários e empresário do comércio e 24 alunos e professores da Universidade Federal, todos residentes no interior do País em um município com aproximadamente 30 anos de existência e pouco intercâmbio com outras populações. Os resultados mostraram uma maior aproximação ao modelo da cultura menor, e esse relacionado ao maior nível de escolaridade, idade cronológica, exercício do trabalho, nível do cargo profissional e renda familiar.

Verifica-se, nestes estudos, que o modelo motivacional de Romero-García tem sido utilizado não como um preditor direto do desempenho no trabalho, mas para identificar a predominância de tipos motivacionais relacionados a grupos, escolas, instituições, organizações e até cidades produtivas.

3. JUSTIFICATIVAS e OBJETIVOS

3.1. Justificativas

As alterações nas relações de trabalho maximizam a importância do potencial do trabalhador para a obtenção dos objetivos organizacionais. Nessa nova perspectiva, as organizações entram em movimento de atração e retenção de sua mão-de-obra, buscando manter e aumentar a qualidade e produtividade. Como consequência, a gestão em RH deve implantar estas mudanças, fato esse que recebe uma forte colaboração das pesquisas em Comportamento Organizacional (CO), que buscam prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

O desenvolvimento de estudos em torno do CO tem trazido vasto conhecimento científico para a área, investigando as relações entre o homem e o seu trabalho, propondo novas frentes de pesquisa, mais adaptadas às mudanças sociais e organizacionais.

O conhecimento gerado pelas pesquisas nessa área também podem oferecer subsídios à prática profissional, porque atendem a uma grande necessidade no âmbito do trabalho frente às mudanças organizacionais, à busca de mais confiabilidade dos instrumentos e previsibilidade dos resultados das práticas em RH, frente à escassez de produção acadêmica na área da avaliação e desempenho no cargo.

Por meio da análise das características motivacionais de indivíduos que trabalham como televendedores e de sua relação com critérios de desempenho na função, este estudo buscou identificar algumas variáveis psicológicas importantes para um cargo dessa natureza, tomando como critério a produtividade, na tentativa de encontrar relações entre variáveis internas do indivíduo, não-observáveis diretamente e representadas por constructos psicológicos e o comportamento observável e mensurável.

Uma vez que se percebe uma escassez de pesquisas científicas que tracem essa relação voltada para a produtividade no cargo, este estudo justifica-se por gerar conhecimento para a área, além de levantar novas possibilidades de pesquisa e delineamentos de estudos. Por outro lado, o modelo psicológico de desenvolvimento de

Romero-García (1991) tem demonstrado servir para diferenciar grupos de trabalhadores de organizações mais desenvolvidas de outras menos desenvolvidas, considerando-se os aspectos econômicos, tecnológicos, administrativos ou de produtividade.

3.2. Objetivos

Esse estudo teve como objetivo: a) utilizando o modelo de desenvolvimento de Romero-Garcia (1991), identificar o perfil motivacional de uma amostra de trabalhadores de uma empresa de terceirização de atendimento telefônico, ocupando o cargo de tele-vendedores em *telemarketing*; b) investigar as relações entre algumas variáveis psicossociais do modelo de desenvolvimento de Romero-Garcia (1991) e o desempenho no trabalho nessa amostra, tendo como critério a produtividade e qualidade; c) analisar a relação de variáveis pessoais dos trabalhadores com suas características motivacionais e com o desempenho na função.

3.3. Variáveis do estudo

Variáveis psicossociais:

- Motivação para realização - dimensão Metas
- Motivação para a Afiliação
- Motivação de Poder – dimensão Benigna
- *Locus* de Controle - dimensão Internalidade
- *Locus* de Controle – dimensão Externalidade-Acaso
- Otimismo
- Esperança Ativa
- Assertividade
- Auto-estima

Variáveis pessoais/profissionais

- Idade
- Sexo
- Nível de escolaridade
- Tempo de Empresa
- Experiência anterior na função
- Operação (cliente)

Variáveis de desempenho - comportamentais

- Índice de Produtividade
- Índice de Qualidade

3.4. Hipóteses

Sabendo-se que as variáveis motivacionais do modelo a ser testado demonstram, de acordo com a literatura, estar relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional (Romero-Garcia, 1985, 1990, 1991, 1993) incluindo a busca de excelência e alcance de resultados no trabalho, de especialização e conhecimento, de metas desafiadoras, e que trabalhadores inseridos em empresas produtivas apresentam perfil de Cultura Menor, conforme denominado por Romero-García (1991), foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- Os trabalhadores em tele vendas dessa empresa apresentam características motivacionais de Cultura Menor;
- Características psicossociais e pessoais do tele vendedor estão correlacionadas com seus índices de qualidade e produtividade na função, conforme a

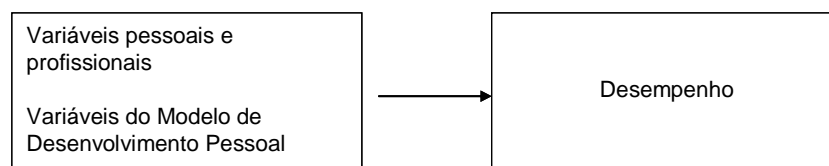


Figura 4 - Modelo de relação entre as variáveis

4. MÉTODO

4.1. Caracterização da Empresa:

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa de terceirização de tele-atendimento que se encontra entre as dez maiores empresas do ramo no País, apresenta 5000 postos de trabalho e mais de 6000 funcionários (<http://www.callcenter.inf.br>, 24/03/06).

A sede da empresa é localizada no interior de Minas Gerais, com filial no interior de São Paulo, atua no mercado há sete anos empregando uma alta tecnologia em todo o ambiente de trabalho, com projeto arquitetônico estruturado atendendo o objetivo exclusivo do negócio de *Call Center*, em que todas as normas ergonômicas e de manutenção da qualidade de vida do trabalhador são atendidas.

Dentro do segmento de terceirização de tele-atendimento, os profissionais que desempenham as atividades de atendimento, atendentes de *telemarketing*, podem ser sub-divididos em duas categorias de profissionais: “**receptivos**”, são aqueles profissionais que recebem a ligação do cliente e prestam informações, atendem solicitações e /ou reclamações, esclarecem dúvidas do cliente referente a um produto ou serviço; e “**ativos**”, que são profissionais que entram em contato com o cliente para qualificação cadastral, pesquisas, venda de bens ou serviços, também nomeados como **tele-vendedores**.

Todo o desempenho desses profissionais é monitorado e acompanhado por seus líderes imediatos, seguindo padrões e sistemas de avaliação da empresa, que serão apresentados posteriormente. Tais avaliações buscam mensurar quantitativamente a produtividade de cada funcionário, no que se refere a quantidade de ligações atendidas, tempo médio de ligação, quantidade de vendas realizadas, qualidade na ligação.

4.2. Amostra

A amostra intencional analisada neste estudo foi retirada de um conjunto de 507 trabalhadores da referida empresa, no interior de Minas Gerais, que atuavam na área de tele vendas, e concordaram voluntariamente em colaborar com o estudo. Desses, 374 apresentavam os cadastros completos de produtividade e qualidade.

4.3. Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados (Anexo A) foram compostos por um questionário de dados sócio-demográficos, inventário de motivações sociais, notas de vendas e notas de qualidade (baseados em avaliações realizadas pela organização).

a) O questionário de dados sócio-demográficos incluía questões sobre: sexo, idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa em anos, experiência anterior na função (sim ou não) e cliente (I ou II).

b) Inventário de Motivações Sociais: o MOTISO é um conjunto de escalas no formato Likert, com cinco opções de resposta, com escore de cada fator variando de 8 a 40 pontos, apresentando 72 itens no total, agrupados em nove fatores. Os itens foram originalmente construídos a partir dos estudos desenvolvidos na Universidad de Los Andes por Romero Garcia (1982), Romero Garcia e Salom de Bustamante (1982) e Salom de Bustamante, Morales de Romero e Romero Garcia (1984), sendo posteriormente traduzidos e adaptados por Dela Coleta e Dela Coleta (1997a) buscando fidelidade aos instrumentos originais com o objetivo de testar o modelo para o qual foram desenvolvidos. Assim, o inventário traduzido foi aplicado a amostras de brasileiros adultos em investigações realizadas em empresas e escolas pelos pesquisadores: Bonfim, (1991), Almeida e Borges (2000), Mellão (2001), Melo (2002) e Sousa (2002). Nesses estudos, foram analisadas as correlações entre o valor de cada item e o escore na escala, o poder de discriminação dos itens e os coeficientes de

confiabilidade alfa de Cronbach e os resultados foram considerados entre satisfatórios e bons. As escalas que compõem o MOTISO são as seguintes:

Realização – Metas: escala com oito itens positivos que mede a motivação de realização no que se refere ao estabelecimento de metas controláveis, superação pessoal, auto-realização. Com uma amostra de 776 sujeitos, entre trabalhadores, professores e universitários, Sousa (2002) encontrou alfa de Cronbach igual a 0,92.

Auto-estima: escala com seis itens positivos e dois itens negativos que mensura o sentimento de afeto auto-referido, derivado da percepção de si mesmo como pessoa valiosa, nobre e justa; cuidados ao ser físico, envolvendo o sentimento de afeto auto-referido, e cuidados ao ser social, o comportamento bondoso e generoso com os demais. Valores de alfa: 0,76 (SOUSA, 2002); 0,66 (MELO, 2002) e 0,67 (MELLÃO, 2001).

Locus de controle – Internalidade: escala com oito itens positivos que mensura os estilos cognitivos e comportamentais, vinculados à percepção de controle pelo próprio sujeito. Esse construto é derivado da teoria da Aprendizagem Social de Julian Rotter e diz respeito a quem ou o quê controla a determinação dos eventos na vida. Essa escala se baseia em Levenson (1974), que desenvolveu uma escala com três dimensões do *locus* de controle: internalidade, externalidade – outros poderosos e externalidade – acaso. Os valores de alfa de Cronbach mais altos entre os estudos foram de 0,87 (SOUSA, 2002) e 0,73 (ALMEIDA e BORGES, 2000 e MELLÃO, 2001).

Poder benigno: escala com oito itens positivos que mensura a motivação do poder socializado, altruísta, entendido como facilitador do desempenho e crescimento individual. Essa escala apresentou, nesse estudo, o valor de alfa igual a 0,73, semelhante a outros estudos: 0,74 (BONFIM, 1999); 0,76 (SOUSA, 2002) e 0,77 (MELO, 2002).

Afiliação geral: escala com oito itens positivos que mensura a motivação de afiliação, entendida como a necessidade da pessoa em manter relações interpessoais agradáveis, de se sentir aceito, de amar e de respeitar os outros. Sousa (2002) encontrou para essa escala o valor de 0,90; Bonfim (1999) 0,74 e Melo (2002) 0,72. Entretanto em outras amostras os valores foram mais baixos, entre 0,61 e 0,64.

Assertividade: escala com quatro itens positivos e fator com quatro itens negativos que mensura o **fazer-se respeitar**, que é atuar de forma tal que as pessoas se respeitem, respeitem as proposições, e a **defesa de opiniões**, que envolve defender a validades das construções ante outras pessoas. Os estudos de Borges (2000), Mellão (2001) e Melo (2002) encontraram alfas entre 0,64 e 0,75.

Locus de controle – Acaso: escala com oito itens positivos que mensura as crenças no azar ou acaso, na sorte ou no destino como forças determinantes das ocorrências na vida do indivíduo. Mellão (2001) encontrou alfa de 0,75.

Esperança ativa: escala com um item positivo e sete itens negativos que mensura as crenças do indivíduo de que havendo esforços, os resultados têm uma alta possibilidade de serem alcançados. Os melhores valores de alfa foram: 0,72, encontrado por Borges (2000) e 0,71 no estudo de Sousa (2002).

Otimismo: escala com quatro itens positivos e quatro itens negativos que mensura a disposição do indivíduo para esperar resultados positivos de uma maneira racional. Os melhores resultados de alfa foram 0,71 (BORGES, 2000) e 0,70 (MELLÃO, 2001).

c) As medidas de desempenho foram as seguintes:

A avaliação de produtividade é um indicador de desempenho que reflete a relação de vendas e metas mensalmente conforme fórmula abaixo:

$$P = NV / MV$$

Onde, NV = Número de vendas e MV = Metas de vendas

A avaliação de qualidade é um indicador de desempenho que reflete a qualidade do atendimento prestado com base os índices pré-estabelecidos para o atendimento de acordo com o escopo de cada negócio e o cumprimento das normas definidas para cada serviço. (Anexo B)

4.4 Procedimentos

4.4.1 Coleta de dados

Inicialmente, foi efetuado um contato com a empresa, para obter a autorização para o estudo em suas dependências, com seus funcionários e arquivos de dados sobre eles (Anexo C).

Para a coleta de dados, foram iniciados os contatos diretos com os trabalhadores que atuavam em atividades de tele-vendas de dois grupos específicos de

cliente, denominados de operação I e II, para os quais a empresa oferece o serviço de vendas por telefone.

Os funcionários eram convidados para reuniões durante o horário de trabalho (Anexo D), devidamente liberados pela empresa, quando recebiam explicações sobre os objetivos da pesquisa e eram solicitados a participar do processo. As informações incluíam referência ao anonimato de suas respostas, ao sigilo dos dados, de acesso único pelos pesquisadores responsáveis e analisados em conjunto, a participação voluntária sem qualquer tipo de ônus ou interferência em qualquer decisão por parte da empresa. Os voluntários que se disponibilizavam a participar recebiam o termo de esclarecimento (Anexo E). Todas as reuniões e aplicações de questionários foram conduzidas pela pesquisadora.

Os instrumentos foram disponibilizados por meio eletrônico, no formato de formulário para preenchimento *on-line*, sendo reservada uma sala da empresa com vinte e cinco (25) computadores com acesso a *Internet*, onde os sujeitos acessavam os instrumentos.

As aplicações foram coletivas e, finalizada a coleta das respostas aos questionários, foram levantados os históricos de desempenho com base nos sistemas da empresa.

Para as variáveis de produtividade e qualidade, foram consideradas as três últimas avaliações realizadas e a média nestas notas foi o indicador utilizado para as análises de dados.

5.4.2 Análise dos dados

Os dados foram retirados do banco de dados original por um administrador de banco de dados que desenvolveu a ferramenta de aplicação dos questionários exportados para uma planilha de dados do programa Microsoft Excel, em que foram inseridos os dados operacionais fornecidos pela empresa. Após a montagem do banco de dados, a planilha foi transferida para o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 10.0, para os tratamentos estatísticos, que incluíram procedimentos descritivos (frequências, médias), análises correlacionais (r de Pearson), testes para

verificação da diferença entre médias (Análise de variância - ANOVA one-way, teste t de Student) e análises de Regressão Múltipla Stepwise.

Contou-se com a participação voluntária de 507 sujeitos que responderam ao questionário, mas, após a tabulação dos dados, foram retirados os sujeitos que possuíam tempo de empresa inferior a três meses e não apresentavam o histórico trimestral de produtividade e qualidade, permanecendo uma amostra final de 374 sujeitos para as análises.

5. RESULTADOS

5.1 – Descrição dos dados obtidos

5.1.1 – Dados pessoais e profissionais da amostra

As características da amostra analisada indicam a predominância de mulheres (63,4%), de indivíduos solteiros (73,3%) e com escolaridade no nível médio completo (86,4%), sendo que 33,7% desses estão cursando escola de nível superior. No quesito de experiência anterior, aproximadamente a metade (51,6%) dos sujeitos já vivenciaram outra experiência profissional na área de vendas (Tabela 1). A média de idade foi de 23,67 (D.P. = 2,29) anos, indicando um perfil de trabalhadores jovens na amostra.

Tabela 1 - Frequências e porcentagens das principais características pessoais dos funcionários participantes da amostra analisada.

Variáveis	f	%
SEXO		
Masculino	137	36,6
Feminino	237	63,4
Estado Civil		
Solteiro	274	73,3
Casado	74	19,8
Desquitado	8	2,1
Outros	18	4,8
Escolaridade		
1º Grau Completo	2	0,5
2º Grau Incompleto	23	6,1
2º Grau Completo	197	52,7
Superior Incompleto	126	33,7
Superior Completo	18	4,8
Pós-Graduação	8	2,1
Experiência em vendas		
Sim	193	51,6
Não	181	48,4
Operação		
I	190	50,8
II	184	49,2

Conforme tabela 2, a amostra apresenta tempo de trabalho na empresa entre 3 e 49 meses, com média de 10,09 meses (DP=7,41), o que evidencia uma grande variação no tempo de permanência dos sujeitos na organização, apesar de não haver na amostra trabalhadores com cinco anos ou mais, uma vez que a empresa está no mercado há sete anos, porém nesse seguimento de trabalho atua há apenas quatro anos.

A média da avaliação de produtividade foi de 0,583 (DP=0,353), sendo esse indicador a relação entre o número de vendas realizado e a meta esperada, onde 100% ou 1,00 representaria o sujeito atingiu a totalidade de vendas planejada. Nessa amostra, percebe-se que os índices de produtividade giram em torno de 58,3% do esperado, já o menor valor possível nessa variável é zero e o maior valor não tem limite, uma vez que a quantidade de vendas realizada aumenta esse indicador, nessa amostra o valor máximo alcançado foi de 2,89 representado que esse sujeito mostrou uma produtividade de 289%, ou seja, produziu 189% a mais do que era esperado.

A avaliação de qualidade alcançou resultado médio de 79,71 (DP=14,35), em uma escala de zero a 100 pontos, mostrando-se como um indicador bastante satisfatório, uma vez que os escores esperados dentro da organização são de 80 pontos.

Tabela 2 - Média, desvio padrão, valor mínimo e máximo das respostas sobre Idade, Tempo de Casa, Índice de Produtividade e Índice de Qualidade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	374	17	57	23,67	6,29
Tempo de Empresa	374	3	49	10,09	7,41
Produtividade	374	0,03	2,89	0,58	0,35
Qualidade	374	28,62	100,00	79,71	14,36

Ainda a respeito dos dados profissionais, observou-se a existência de 193 televendedores com experiência na função, representando 51,60% da amostra. Do total, 50,80% estavam prestando serviço para o cliente I e 49,20% para o cliente II.

5.1.2 – Perfil motivacional da amostra

Os resultados obtidos por meio do cálculo da média geral da amostra nas escalas que compõem o modelo de desenvolvimento em estudo demonstram uma tendência de alta motivação por metas ($M=35,75$), alta auto-estima ($M=34,14$), alta internalidade ($M=32,98$), alta afiliação ($M=31,20$), alta assertividade ($M=32,45$) e alto otimismo ($M=32,02$), apresenta níveis intermediários de poder benigno ($M=29,10$) e esperança ativa ($M=28,99$), além de baixos níveis em externalidade- acaso ($M=17,87$).

Estes dados apontam a seguinte ordem de intensidade das características motivacionais para o desenvolvimento pessoal nessa amostra de televendedores: motivação para a realização de metas, auto-estima, internalidade no *locus* de controle, assertividade, otimismo, motivação para a afiliação, poder benigno, esperança ativa e *locus* de controle externo - acaso.

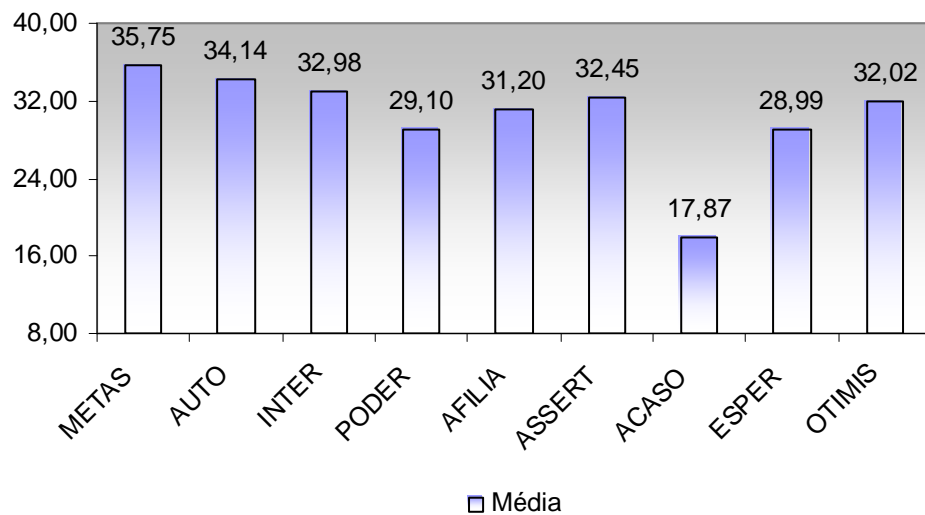


Gráfico 1 - Médias da amostra nas variáveis motivacionais

5.2. Correlações e testes de diferença entre médias

5.2.1. Análise das relações entre as variáveis do modelo de Desenvolvimento Pessoal

Para verificar o comportamento das variáveis do modelo de Romero-García para essa amostra de televidentes, foi calculado o coeficiente de correlação r de Pearson entre as notas nas escalas. Os resultados são apresentados na tabela 3.

Teoricamente, para um indivíduo, grupo ou sociedade se desenvolverem, espera-se que tenha características como motivação de realização, auto-estima, internalidade no *locus* de controle, assertividade, esperança ativa e otimismo elevados; e externalidade-acaso no *locus* de controle, motivação de poder benigno e de afiliação mais baixos. Na tabela 3, observa-se que as variáveis relativas à denominada cultura menor do modelo de Desenvolvimento Pessoal (Romero-García, 1991), desenvolvida, correlacionam-se entre si (Realização de Metas, Internalidade, Auto-Estima, Assertividade, Esperança Ativa, Otimismo). Por outro lado, a crença no Acaso (Externalidade), comumente presente na cultura maior, subdesenvolvida, correlaciona-se negativamente com as outras variáveis. Já o Poder Benigno e o motivo de Afiliação, frequentemente encontrados em altos níveis na cultura brasileira e predominantemente na população jovem, apresentam-se ambíguos, ora se correlacionando com as variáveis de desenvolvimento pessoal, ora se correlacionando com a Externalidade – Acaso.

Tabela 3 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as nove variáveis psicossociais do modelo estudado.

	METAS	AUTO	INTER	PODER	AFILIA	ASSERT	ACASO	ESPER	OTIMIS
METAS	-	0,300**	0,446**	0,170**	0,304**	0,180**	-0,059	0,144**	0,162**
AUTO		-	0,400**	0,146**	0,244**	0,278**	-0,158**	0,212**	0,343**
INTER			-	0,280**	0,325**	0,322**	-0,109*	0,277**	0,286**
PODER				-	0,149**	0,366**	0,045	0,098	0,125*
AFILIA					-	-0,041	0,166**	-0,025	0,087
ASSERT						-	-0,270**	0,361**	0,363**
ACASO							-	-0,470**	-0,312**
ESPER								-	0,369**
OTIMIS									-

* Correlação significativa a $p < 0,05$

** Correlação significativa a $p < 0,01$

5.2.2. Análise das relações entre as variáveis do modelo de Desenvolvimento Pessoal, dados pessoais / profissionais e medidas de desempenho

Para verificar a relação entre as variáveis do modelo de desenvolvimento pessoal, os dados pessoais, profissionais e as medidas de desempenho, foi calculado o coeficiente de correlação r de Pearson entre as notas nas escalas e as outras medidas. Os resultados são apresentados na tabela 4.

Quanto à variável idade, foram encontradas correlações negativas com os índices de poder benigno, afiliação, acaso e positivas com otimismo, indicando que conforme o trabalhador fica mais velho, uma vez que hoje a idade média é de 23 anos, ou seja, adulto jovem, não há um crescimento da motivação do poder socializado e altruísta, interesse em manter relações interpessoais agradáveis e crenças no acaso, contudo o ganho de idade indica uma maior disposição do indivíduo para esperar resultados positivos de uma maneira racional.

O nível de escolaridade correlacionou-se negativamente com motivação para afiliação e externalidade - acaso, e positivamente com esperança ativa, de modo que a escolaridade mais alta tende a estar acompanhada de uma menor afiliação nas relações interpessoais e menor crença no acaso como responsável pelos resultados obtidos na vida, ou seja, a maior escolaridade indica um menor externalidade - acaso.

A variável tempo de casa correlacionou-se positivamente com motivação de realização de metas, poder benigno e com qualidade. Isto significa que com tempo de casa o trabalhador está melhor adaptado ao objetivos da organização que trabalham em torno de metas a serem alcançadas por cada trabalhador, dessa forma o tempo de casa fortalece essa crença, da mesma forma que poder benigno e qualidade, uma vez que o maior tempo na organização permite uma socialização entre o grupo e uma melhor aprendizagem sobre a execução da atividade e conseqüente aumento da qualidade do trabalho.

Quando se examina a relação entre as variáveis motivacionais do estudo e as medidas de desempenho da organização, observam-se poucos resultados significativos:

- a) Correlação positiva entre assertividade e esperança ativa com o critério de qualidade.
- b) Esperança ativa também apresenta uma correlação positiva com o critério de produtividade, enquanto o *locus* de controle- acaso apresenta uma correlação negativa com a produtividade.

Sendo assim, as variáveis motivacionais do modelo proposto apresentaram poucas correlações, com coeficientes baixos, variando de 0,10 a 0,25, sendo o melhor resultado relativo à correlação entre o tempo de casa e a qualidade do desempenho.

Tabela 4 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as nove variáveis psicossociais do modelo estudado, os dados pessoais/profissionais e as notas de desempenho dos sujeitos.

	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Metas	Auto	Inter	Poder	Afilia	Assert	A caso	Esper	Otimis	Produtividade	Qualidade
Idade	-	0,174**	0,158**	0,075	0,022	-0,073	-0,187**	-0,193**	-0,013	-0,181**	0,041	0,169**	0,042	0,086
Escolaridade		-	0,021	-0,033	0,028	-0,008	0,000	-0,119*	0,086	-0,120*	0,102*	0,101	-0,040	0,040
Tempo de Empresa			-	0,122*	0,072	-0,011	0,143**	-0,093	0,032	-0,067	0,077	0,045	0,100	0,246**
Metas				-	0,300**	0,446**	0,170**	0,304**	0,180**	-0,059	0,144**	0,162**	0,102	0,053
Auto					-	0,400**	0,146**	0,244**	0,278**	-0,158**	0,212**	0,343**	0,073	0,092
Inter						-	0,280**	0,325**	0,322**	-0,109*	0,277**	0,286**	-0,019	0,029
Poder							-	0,149**	0,066**	0,045	0,098	0,125*	-0,035	0,090
Afilia								-	-0,041	0,166**	-0,025	0,087	-0,056	0,026
Assert									-	-0,270**	0,361**	0,363**	0,067	0,119*
A caso										-	-0,470**	-0,312**	-0,104*	-0,034
Esper											-	0,363**	0,125*	0,104*
Otimis												-	0,051	0,074
Produtividade													-	0,372*
Qualidade														-

* Correlação significativa a $p < 0,05$

** Correlação significativa a $p < 0,01$

5.2.3. Análises das médias para sub-grupos formados de acordo com os critérios de desempenho.

Como as análises correlacionais mostraram poucos resultados significativos, suspeitou-se de que não houvesse uma relação linear entre as variáveis motivacionais e as medidas de desempenho e, assim, procedeu-se a uma comparação dos grupos nos dois critérios de desempenho.

Nessa análise a amostra foi dividida em quatro grupos com 25% dos sujeitos cada, de acordo com os escores de produtividade em vendas e qualidade. O grupo 1 representa os 25% de vendedores com o desempenho mais baixo da amostra, o grupo 2 está entre o quartil 25 e 50 da amostra, e o grupo 3 é formado pelos 25% de sujeitos que

estão acima da média (entre o percentil 50 e o percentil 75), e o grupo 4 representa os 25% de vendedores com os melhores índices de desempenho da amostra (Tabela 5).

Tabela 5 - Valores que dividem a distribuição de produtividade e de qualidade em 4 grupos, cada um com 25% dos sujeitos da amostra.

Percentil	Vendas	Qualidade
25	0,295029	71,835417
50	0,517241	82,701667
75	0,773990	90,895000
100		

A divisão da amostra em grupos permitiu testes da diferença entre médias das variáveis para os grupos, foi realizada uma ANOVA que apontou diferença significativa ($p < 0,05$) entre os grupos para a variável de assertividade, onde o grupo de sujeitos pertencentes ao grupo 3 apresentam média em assertividade ($M=35,00$) superior aos demais grupos.

Com relação às outras variáveis motivacionais não foi identificada nenhuma diferença significativa de escores, considerando a comparação dos quatro grupos formados dentro da amostra com base nos desempenhos apresentados.

A partir deste ponto foi efetuada uma avaliação apenas com os extremos da amostra, os grupos 1 e 4, e com os dois grupos foram realizados testes t de Student para comparação das médias nos critérios de produtividade e qualidade.

Na comparação do critério de produtividade foram encontradas diferenças significativas ($p < 0,05$) para as variáveis esperança ativa e tempo de empresa (tabela 6). O grupo 1 obteve uma média de 28,22 ($DP=4,34$) na variável de esperança ativa e 8,90 ($DP=7,85$) na variável de tempo de casa, já o grupo 4, mais produtivo, obteve uma média de 29,77 ($DP=4,83$) na variável esperança ativa e 11,38 ($DP=7,33$) em tempo de casa, indicando maior esperança e mais tempo de casa do que o grupo 1, de menor produtividade em vendas.

Tabela 6 - Médias dos fatores que apresentaram diferença significativa ($p < 0,05$) na comparação entre os grupos 1 e 4 de produtividade e resultados do teste t de Student. Número válido total de sujeitos nas análises entre 183 e 188.

	Produtividade	N	Média	DP	t
Esperança Ativa	1	96	28,22	4,34	-2,32*
	4	92	29,77	4,83	
Tempo de Empresa	1	96	8,90	7,85	-2,24*
	4	92	11,38	7,33	

* $p < 0,05$

Já na comparação do critério de qualidade, destacaram-se diferenças significativas para as variáveis de auto-estima, assertividade, esperança ativa e tempo de empresa (tabela 7). É possível verificar que os televendedores que apresentam melhores escores de qualidade são aqueles que têm maior tempo de empresa e também escores médios mais altos para o sentimento de auto-estima, o comportamento assertivo e a esperança ativa.

Tabela 7 - Número de sujeitos, médias e desvios-padrão das variáveis que apresentaram diferença significativa na comparação entre os grupos 1 e 4 de qualidade e resultados do teste t de Student.

	Qualidade	N	Média	DP	t
Auto-estima	1	92	33,46	3,68	-2,3*
	4	89	34,70	3,56	
Assertividade	1	93	31,96	3,43	-2,05*
	4	93	33,04	3,80	
Esperança Ativa	1	93	28,25	4,28	-2,14*
	4	93	29,60	4,36	
Tempo de Empresa	1	93	7,85	6,16	-5,8***
	4	93	13,89	7,93	

* $p < 0,05$

*** $p < 0,001$

Outra divisão da amostra foi feita considerando a experiência anterior em vendas e, nessa análise, a diferença entre as médias das variáveis ($t = -2,62$, $p < 0,05$)

mostrou-se significativa para o índice de produtividade, em que os sujeitos que não apresentaram experiência anterior mostraram indicadores de vendas superiores ($M=0,63$) aos sujeitos que já vivenciaram experiência anterior ($M = 0,53$)

Ainda, com a intenção de explorar as diferenças entre grupos, foram efetuadas análises comparativas considerando as duas operações das quais os sujeitos eram oriundos, I e II, cada operação corresponde a uma empresa (cliente) para qual a empresa pesquisada presta o serviço de *telemarketing*, cada cliente deste apresenta uma gama de produtos e portfólios de vendas específicos ao seu negócio.

Estas análises mostraram diferenças significativas entre os dois grupos nas variáveis: assertividade, externalidade - acaso, esperança ativa, tempo de empresa, produtividade e qualidade. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Os resultados apontam que os sujeitos que pertencem à Operação II apresentam escores superiores nos índices de produtividade e qualidade, ou seja, os sujeitos que pertencem à operação II mostram melhores indicadores de desempenho cobrados pela organização.

Com relação as variáveis motivacionais, os sujeitos que trabalham na operação II apresentam médias superiores nas variáveis de assertividade e esperança ativa, já o grupo pertencente à Operação I apresenta média superior na variável de externalidade - acaso, sugerindo que os membros da operação II estão mais próximos do perfil de cultura menor, aquela descrita no modelo como desenvolvida.

Tabela 8 - Médias das variáveis que apresentaram diferença significativa ($p<0,05$) na comparação entre as operações I e II e resultados do teste t de Student.

	OPERAÇÃO	N	Média	DP	t
Assertividade	I	190	32,10	3,74	-1,90*
	II	184	32,80	3,41	
Acaso	I	190	18,31	4,50	1,92*
	II	184	17,42	4,36	
Esperança Ativa	I	190	28,43	4,34	-2,52*
	II	184	29,57	4,39	
Tempo de Empresa	I	190	9,15	7,32	-2,53*
	II	184	11,07	7,39	
Produtividade	I	190	1,70	0,80	- 19,51***
	II	184	3,29	0,78	
Qualidade	I	190	2,00	1,01	-9,87***
	II	184	3,02	0,98	

* $p<0,05$

*** $p<0,001$

Como as médias dos grupos por operação (cliente) nas variáveis motivacionais assertividade, esperança ativa e externalidade - acaso apresentaram diferença significativa ($p < 0,05$), foi testada a diferença entre médias dos sujeitos nestas variáveis considerando como critério de comparação a escolaridade dos sujeitos, para isso foi realizada uma ANOVA que se mostrou significativa nas três análises (tabela 9).

Os resultados indicam que os sujeitos com nível superior de escolaridade apresentam escores superiores nas variáveis esperança ativa e assertividade e escores inferiores na variável externalidade – acaso, sendo esse perfil relacionado à cultura menor.

Tabela 9 - Médias das variáveis motivacionais que apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) na comparação por nível de escolaridade completo e resultados da análise de variância (F de Snedecor).

	Escolaridade	N	Média	DP	F
Assertividade	1o grau	25	32,52	2,97	3,63*
	2o grau	197	31,99	3,54	
	superior	152	33,03	3,69	
Acaso	1o grau	25	17,52	4,05	5,36**
	2o grau	197	18,57	4,57	
	superior	152	17,03	4,21	
Esperança Ativa	1o grau	25	29,60	5,52	4,09*
	2o grau	197	28,38	4,20	
	superior	152	29,68	4,36	

* $p < 0,05$

*** $p < 0,001$

5.3. Análises de Regressão Múltipla

Considerando que algumas das variáveis do modelo utilizado para teste neste estudo, foram correlacionadas aos critérios de desempenho, nessa análise procurou-se verificar o poder preditivo destas variáveis, quando analisadas em conjunto, por meio de coeficientes de correlação e regressão múltipla, tendo como variável dependente cada uma das medidas de desempenho adotadas nessa organização, a produtividade em vendas e a qualidade do serviço.

Para o critério de produtividade, foi efetuada a análise tendo como variáveis independentes o tempo de trabalho na empresa e a variável motivacional Esperança Ativa. Utilizando o método Stepwise, apenas a esperança ativa permaneceu na equação e o tempo de casa foi excluído (Tabela 10).

Tabela 10 - Regressão múltipla Stepwise para o critério de produtividade (N = 374)

VI	R	R ²	F	Beta	t
Esperança	0,12	0,02	5,88*	0,12	2,42*

*p<0,05

Quanto ao critério de qualidade, foram testadas as variáveis independentes: tempo na empresa, assertividade, auto-estima e esperança ativa, que mostraram estar correlacionadas com a qualidade. O método Stepwise indicou apenas o tempo de casa e a assertividade como preditores significativos da qualidade no desempenho da função, excluindo as outras variáveis, sendo o tempo de casa o principal preditor e a assertividade acrescentando apenas 1% na explicação da variância da qualidade. (Tabela 11).

Tabela 11 - Regressão múltipla Stepwise para o critério de qualidade (N = 374)

VI	R	R ²	F	Beta	t
Tempo	0,26	0,07	25,17***	0,25	4,97***
Assertividade	0,28	0,08	14,89***	0,11	2,09*

*p<0,05

*** p<0,001

Essas últimas análises mostraram baixo poder das variáveis estudadas na predição dos resultados obtidos pelos televendedores, nos critérios de desempenho utilizados pela empresa onde trabalham.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Neste estudo, buscou-se identificar o perfil motivacional de uma amostra de trabalhadores que desempenham a função de televendedores, em uma empresa prestadora de serviços em *telemarketing* e investigar a relação de características psicossociais com o desempenho final na função de televendedor, tendo como critérios um índice de produtividades e outro de qualidade.

Partindo-se da imagem pública da empresa estudada como produtiva e moderna, foi definido como base teórica o Modelo de Desenvolvimento Pessoal de Romero-García (1991), uma vez que vários estudos apontam que o desempenho superior nos estudos e no trabalho está associado a maior aderência ao perfil descrito no modelo da cultura menor (DELA COLETA e DELA COLETA, 1997a; ALMEIDA e BORGES, 2000; MELO, 2002; SOUSA, 2002).

Segundo o autor, a cultura menor está presente em uma cultura industrial e empresarial, tida como desenvolvida ou em vias de superação do subdesenvolvimento, destacam-se como características dos indivíduos pertencentes a essa cultura a valorização do trabalho, o crescimento pessoal contínuo, a excelência, a realização, seriam sujeitos com níveis elevados de internalidade, auto-estima, motivação de realização, metas, instrumentação, excelência, eficiência, assertividade, otimismo, esperança ativa, crenças positivas sobre o trabalho e baixos índices de crenças inibidoras de realização, de crenças no acaso, azar ou destino, crenças em outros poderosos, motivação de poder explorador, motivação de afiliação no trabalho (ROMERO-GARCÍA, 1991).

Já a cultura maior representa a sociedade em geral, na qual os sujeitos apresentam características psicossociais de uma cultura adaptada ao subdesenvolvimento, sendo o oposto da cultura menor, ou seja, com níveis elevados de externalidade no *locus* de controle e motivação de poder explorador e de afiliação, baixo otimismo, baixa assertividade, altos índices de crenças negativas sobre o trabalho, altas crenças inibidoras de realização.

Um dos objetivos deste estudo era identificar as características pessoais, profissionais e motivacionais de uma amostra de sujeitos trabalhando como televendedores. Conforme já destacado, as análises descritivas revelaram um perfil de

trabalhadores jovens na amostra, sendo predominante o sexo feminino, o estado civil solteiro e a escolaridade correspondendo ao nível médio completo, porém a terça parte desses está cursando escola de nível superior, com tempo média de casa de dez meses. Aproximadamente a metade dos sujeitos já vivenciou outra experiência profissional na área de vendas; a amostra foi composta por duas operações da mesma empresa, com divisão proporcional, o que significa que cada grupo presta serviço de televendas para um cliente distinto.

Com relação aos índices de desempenho da organização, foram considerados os desempenhos apresentados nos três últimos meses. A produtividade, que é relação entre vendas realizadas e meta de vendas, mostrou indicadores pouco superiores a metade da meta esperada, relevando valores medianos junto ao que se espera dos índices de vendas, por outro lado o indicador de qualidade, que reflete a qualidade do atendimento prestado com base os índices pré-estabelecidos para o atendimento, ou seja, a condução da ligação e da relação entre o televendedor e o cliente, apresentou-se média de desempenho dentro do esperado pela organização, em torno de 80%.

No que se refere ao perfil motivacional da amostra, os resultados evidenciaram altos escores de motivação de realização por metas, auto-estima, internalidade no *locus* de controle, motivação de afiliação, assertividade e otimismo, baixos níveis de *locus* – acaso e níveis intermediários de poder benigno e esperança ativa.

A amostra do estudo de Dela Coleta e Dela Coleta (1998), composta por 343 trabalhadores de uma indústria localizada na mesma cidade, também apresentou alta motivação de realização por metas, internalidade e otimismo.

Melo (2002), em um estudo realizado com 574 universitários, já havia verificado a mesma ordem de intensidade das variáveis motivacionais encontradas nesse estudo, onde apenas 40,6% dos sujeitos tinham nível universitário em andamento ou completo.

Como resultado geral da pesquisa realizada houve a indicação da sustentação teórica dos pressupostos formulados por Romero Garcia (1991), dado que a amostra apresentou correlações positivas, altas e significativas entre as variáveis do modelo da cultura menor, com altos escores nas variáveis de motivação de realização por metas, auto-estima, internalidade do *locus* de controle, assertividade, otimismo, poder benigno, esperança ativa e baixos escores no *locus* de controle acaso. Como exceção ao que foi originalmente apresentado no modelo de cultura menor, a variável motivação para a afiliação mostrou índices elevados, sendo essa uma característica presente no modelo de

cultura maior e nos estudos desenvolvidos com amostras brasileiras em geral (DELA COLETA; DELA COLETA, 1997).

Os resultados confirmam o modelo de Romero-García (1991), no que se refere à correlação positiva entre as variáveis do modelo que levam à superação do sub-desenvolvimento e correlação positiva entre as variáveis associadas à adaptação ao sub-desenvolvimento, além da correlação negativa entre os dois grupos de variáveis, no mesmo sentido de outros estudos (DELA COLETA e DELA COLETA, 1997a; ALMEIDA e BORGES, 2000; MELO; 2002; SOUSA, 2002).

Estes resultados podem ser compreendidos como fruto da cultura presente na organização, uma empresa nova no mercado e que emprega fortes recursos e tecnologias para o desenvolvimento de suas atividades, aproximando-se, portanto, da realidade da cultura de países desenvolvidos, porém a alta motivação de afiliação demonstrada pelos participantes pode estar vinculada à história da construção da empresa, de caráter familiar, refletindo-se ainda hoje nos relacionamentos característicos de uma cultura organizacional afiliativa.

Quanto à escolaridade, esse estudo confirma resultados descritos na literatura brasileira, reafirmando que os sujeitos com proximidade ao modelo da cultura menor apresentam níveis de educação superiores.

As correlações entre as variáveis pessoais/ profissionais e motivacionais com as variáveis de desempenho apresentaram poucos resultados significativos. A variável que mais se relacionou positiva e significativamente com os critérios de desempenho foi o tempo de empresa, porém não se pode afirmar se os melhores vendedores são mais antigos, porque melhoraram com o tempo de empresa ou, se por serem bons vendedores, permaneceram na empresa.

Analisando os dois grupos de sujeitos com melhor e pior desempenho, tanto na variável produtividade quanto na qualidade, verificou-se uma diferença significativa para tempo de casa e esperança ativa, de modo que os sujeitos com pior desempenho se encontram mais próximos da cultura maior nessa última variável. Sendo assim, os sujeitos com melhor desempenho estão mais próximos da cultura menor, por apresentarem crenças em sua auto-eficácia para a realização das tarefas, de que são capazes de evitar um resultado não desejado e de ter certeza que a tarefa será concluída com êxito.

As Análises de Regressão Múltipla apresentaram resultados baixos ou nulos entre as variáveis motivacionais e as medidas de desempenho, sendo possível

compreender essa pouca explicação do desempenho em função do critério de mensuração ser externo, ou seja, o mesmo critério utilizado pela empresa pode não ser adequado para mensurar o desempenho de funcionários que trabalham para diferentes tipos de clientes, uma vez que foi verificada diferença significativa em desempenho entre os dois grupos avaliados.

A diferença encontrada no desempenho entre as duas operações avaliadas foi um resultado que merece ser comentado, dado que a operação II apresentou indicadores superiores à operação I, sugerindo que a operação II aproxima-se mais da cultura menor.

Mesmo que todos os sujeitos pertençam à mesma organização com características e cultura única, tendo sido selecionados pelas mesmas técnicas e com base nos mesmos critérios, cada operação estabelece um tipo de relacionamento e vínculo muito próximo à realidade do cliente para o qual presta o serviço. Dessa forma, acredita-se que a cultura do cliente pode interferir na cultura de cada operação influenciando diretamente o desempenho apresentado.

Tal diferença de desempenho verificada entre as duas operações pesquisadas pode estar relacionada com outros fatores externos, como por exemplo, o produto vendido, a região atingida pela área de vendas, o peso da marca do cliente, fatores estes que independem das características dos sujeitos. Além disso, essa função é caracterizada por baixo nível de autonomia e é possível que os televendedores realmente mais motivados e com as crenças mais positivas, na perspectiva do modelo, tenham pouca liberdade para comportar-se de modo consistente com tais cognições e motivações, limitando-se mais ao script que devem seguir.

Outra possibilidade de explicação para a diferença de desempenho apresentada pelas duas operações pode relacionar-se também com o papel exercido pela liderança, em que o suporte atua diretamente no desempenho dos liderados, estando o suporte gerencial também relacionado com a cultura do cliente.

Os resultados indicam que os sujeitos com nível superior de escolaridade apresentam escores superiores em esperança ativa e assertividade e escores inferiores em externalidade – acaso, reafirmando os estudos de Dela Coleta e Dela Coleta (1997), nos quais os sujeitos com maior nível de escolaridade apresentaram altos índices de motivo de realização, *locus* de controle interno, esperança ativa, otimismo, assertividade e baixos índices de crenças inibidoras de realização, *locus* de controle externo-outros poderosos e acaso, motivação de poder explorador e motivação para a afiliação. Tais

resultados permitem confirmar que sujeitos de maior nível de escolaridade apresentam uma tendência de maior proximidade com a Cultura Menor, produtiva e desenvolvida.

Nesse estudo não foi encontrado resultado conclusivo sobre a capacidade preditiva do desempenho das variáveis psicossociais estudadas. O modelo teórico utilizado permite a avaliação das relações entre as variáveis, porém o poder de predição mostrou-se muito pequeno. Assim, estudos posteriores poderiam investigar melhor estas variáveis e suas relações com o desempenho.

Em estudos realizados anteriormente na mesma organização também foram encontrados baixos índices explicativos. Pinto Júnior (2005) investigou a variação de desempenho com um conjunto de variáveis de Clima Organizacional, Comprometimento Afetivo e Calculativo e os cinco fatores globais de Personalidade aferidos pelo teste de personalidade 16 PF, tanto para os televendedores quanto para operadores receptivos. Na amostra de televendedores a produtividade foi explicada pelas variáveis de Absenteísmo e Recompensa em 16,6% de sua variação, já a avaliação de qualidade foi explicada em 2,5% da variação pela variável de Recompensa.

No presente trabalho, buscou-se contribuir para os estudos acerca da relação entre variáveis psicossociais e desempenho, sendo possível confirmar alguns estudos já realizados com o modelo e sugerindo novas possibilidades de pesquisa, nas quais será importante buscar compreender o poder da cultura do cliente no desempenho de uma atividade terceirizada e a influência do suporte gerencial no desempenho final. A complexidade das relações entre as variáveis reafirma a necessidade de novas investigações.

Apesar da limitação dos resultados na explicação do desempenho em televendas, o trabalho realizado foi relevante devido à escassez de estudos com preditores psicossociais, em especial para um segmento de prestação de serviços com crescimento significativo e pouco explorado cientificamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, J. I.; SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem estar e na produtividade. TAMAYO, A. (Org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALMEIDA e BORGES, D. M. **Características Psicossociais de Universitários "Exitosos" e "Não Exitosos": Implicações para a Atividade Docente**. 2000. 111f.. Dissertação (Mestrado em Educação). Centro Universitário do Triângulo, 2000.

BOMFIM, M. F. **Perfil motivacional de trabalhadores de Uberlândia e região**. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Centro de Ciências Humanas e Artes, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 1991. 68p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COLE, M.S.; FIELD, H.S.; GILES, W.F. Using Recruiter Assessments of Applicants' Resume Content to Predict Applicant Mental Ability and Big Five Personality Dimensions **International Journal of Selection and Assessment**, vol. 11, n. 1, p. 78-88, 2003.

DELA COLETA, J. A. A análise do trabalho e a determinação critérios em Psicologia aplicada. **Arquivo Brasileiro de Psicologia**, v. 24, n. 3, p. 71-82, São Paulo, 1972.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. **A Técnica dos incidentes críticos: 30 anos de utilização no Brasil, na Psicologia, Administração, Saúde e Educação**. Taubaté: Cabral e Livraria Universitária, 2004.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Algumas características motivacionais de trabalhadores brasileiros: a caminho da superação do subdesenvolvimento. TAMAYO, A.; BORGES ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.) **Trabalho organização e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, v. 1, n. 11, p 185-196. 1997a

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Estudos sobre o *locus* de controle: uma amostra de pesquisas brasileiras no período 1979-1995. **Cadernos de Psicologia**, n.1, p.135-141. 1997b.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Cambio motivacional y desarrollo personal: resultados de intervenciones en industrias brasileñas. In: 7 **ENCUENTRO VENEZOLANO SOBRE MOTIVACIÓN**, 1998, Mérida. Memorias EVEMO 7. Mérida: ROGYA, C. A., 1998. p. 172-176.

DELA COLETA, M.F.; DELA COLETA, A. M.; AQUINO, T.M. Levantamento de características relacionadas com o trabalho em tele-vendas por meio da técnica dos incidentes críticos. Congresso Psicologia: Ciência e Profissão. Resumo aceito para apresentação, 2006.

DUNNETTE, M.D.; KIRCHNER, W.K. **Psicologia Industrial**, Tradução Javier Aguilar Villalobos. México: Trilhas, 1972.

DUNNETTE, M.D. **Seleção e Colocação de Pessoal**, Tradução de Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1973.

FAVERGE, J.M., **El Examen Del Personal y El Empleo de tests**, Barcelona: Herder, 1975.

FREITAS, L. C.O. **Avaliação Psicológica em Concurso Público: Relações com o Desempenho em Treinamento de Bombeiros**. 2004. 76 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2004.

GOLDBERG, L.R. *The development of markers for the Big-Five factor structure*. **Psychological Assessment**, v. 4: p. 26-42, 1992.

HOUGH, L.M.; OSWALD, F.L. Personnel Selection: Looking Toward the Future – Remembering the Past. In: **Annual Review of Psychology**, v. 51: p. 631-664, 2000.

<http://www.callcenter.inf.br>. Disponível em 02 nov. 2004.

<http://www.abt.org.br>. Disponível em 02 nov. 2004.

http://www.abt.org.br/6pesquisa/index_arquivos/frame.htm. Disponível em 02 nov. 2004.

HUNTER, J. E.; HUNTER, F.L. Validity and utility of alternative predictors of job performance. **Psychological Bulletin**, v. 96, n. 1, p. 72-98, 1984.

KLEEMANN, F. e MATUSCHEK, I. Between Job and Satisfaction: Motivation and Career Orientations of German “High Quality” *Call Center* Employees, **Electronic Journal of Sociology**, 2002.

LANDY, F. L.; SHANKSTER, L.J.; KOHLER, S.S. Personal selection and placement. **Annual Reviews of Psychology**, v. 45, p. 261-296, 1994.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MCCLELLAND, D.C. **A Sociedade Competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELLÃO, M.E.B. **Características motivacionais, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de dois grupos de docentes universitários**. 2002. 132 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário do Triângulo, 2002.

MELO, M.A.S. **Variáveis da cultura maior e da cultura menor em duas amostras de universitários de localidades com diferentes níveis de desenvolvimento**. 2002. X F. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do triângulo, 2002.

PAZ, M. G. T., Avaliação de desempenho ocupacional e organizacional. TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.) **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, v. 1, n. 11, p. 134-153. 1996.

PINTO JUNIOR, H. **Impacto de características pessoais, comportamento e clima organizacional no desempenho: Estudo de caso em uma empresa de teleatendimento**. 2005. 163 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC . 1999.

ROMERO-GARCIA, O. **Motivando para el trabajo**. Caracas: Cuadernos Lagoven, Serie Siglo XXI, 1985.

ROMERO-GARCIA, O. Cultura Mayor y Cultura Industrial.- Semejanzas y Diferencias. Mérida, Venezuela: **Memórias 3° Encuentro Venezolano sobre Motivación** - EVEMO 3, p.247-253. 1990a.

ROMERO-GARCIA, O. **Motivación en la educación y en la industria**. Mérida, Venezuela: Rogya. 1990b.

ROMERO-GARCIA, O. **Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales**. Mérida, Venezuela: Rogya. 1991.

ROMERO-GARCIA, O. **Enriquecimiento Motivacional**. Mérida, Venezuela: Rogya 1993.

ROUSSEAU, D.M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**. vol. 49, p. 515-546, 1997

ROMERO-GARCIA, O.; SALOM DE BUSTAMANTE, C. Valor **incentive de los estudios: conceptualización y medición**. Mérida: Laboratorio de Psicología (ULA), Publicación 28, 1982.

SALOM DE BUSTAMANTE, C., MORALES DE ROMERO, M. e ROMERO GARCIA- O. **Motivación de logro em Guayana: análisis motivacional de la Revista UYAPAR**. Mérida: Laboratório de Psicologia (ULA), Publicación 42, 1984,

SCHIEHL, E.; MORISSETTE, R., Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective, **RAC**, vol.4, n.3, p.07-24, 2000.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002. vol. 7, p.11-18.

SMITH, M. A theory of the validity of predictors in selection. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v. 67, n. 1, p.13-31. 1994.

SOUZA, A. B. **Motivação para o trabalho em amostras do interior do Brasil**. 2002. x f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, 2002.

SPECTOR, P. E. **INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: Research and Practice**. Danvers: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

TAMAYO, A.; PASCOAL T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador, **RAC**, vol.7, n.4, p.33-54, 2003.

TIFFIN, J.; McCORMICK, E. J. **Psicologia Industrial**. Tradução de Maria Heloiza Schabs Cappellato. São Paulo: EPU e EDUSP. 1975. 447 p.

TORO ALVAREZ, F. M. **Desempeno y Productividad – Contribuciones de la Psicología Ocupacional**. Colômbia: CINCEL Ltda, 1990.

TSAOUSIS, I.; NIKOLAOU I. The Stability of the Five-Facet Model of Personality in Personnel Selection And Assessment in Greece, **International Journal of Selection and Assessment**, vol. 9, n. 4, p. 290-301, 2001.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, D. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva. 2000.

ANEXO A- Inventários aplicados

Instruções Gerais:

Esta pesquisa tem por objetivo identificar características que se relacionam com o desempenho na área de tele vendas, toda as suas respostas são confidenciais e tratadas de forma agrupa, o questionário é composto de duas etapas, na primeira seção serão levantados aspectos sócio-demográficos e na segunda seção teremos o inventário sobre motivações sociais.

Questionário de dados sócio-demográficos

Qual a sua Idade:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Desquitado <input type="checkbox"/> Outros
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 3º Grau Completo <input type="checkbox"/> Pós Graduação
Tempo de Trabalho na Empresa:	
Possui experiência anterior em vendas:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Operação em que está atualmente;	<input type="checkbox"/> Operação I <input type="checkbox"/> Operação II

INVENTÁRIO MOTISO – Motivações Sociais

Instruções:

Esse inventário apresenta um conjunto de crenças sobre diversas situações que ocorrem em nossas vidas. Leia cuidadosamente cada frase e responda com naturalidade. Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião sincera sobre cada item.

Responda com espontaneidade, sem se preocupar com suas respostas anteriores.

Certifique-se de ter respondido a todas as frases, pois um formulário incompleto perde muito de sua utilidade.

Você deverá atribuir a cada frase uma pontuação, de acordo com a seguinte escala:

5 – Totalmente de acordo; 4 – De acordo; 3 – Absolutamente em dúvida; 2 – Em desacordo; 1 – Totalmente em desacordo.

Para responder, registre o número do código de suas respostas na coluna à esquerda de cada frase.

Realização - Metas

	Procuo sempre alcançar metas que me exigem trabalhar cada vez mais.
	Eu acho muito excitante trabalhar em algo difícil, mas alcançável.
	Costumo fixar para mim metas difíceis, mas controláveis.
	Quando resolvo fazer alguma coisa, estou disposto a vencer todos os obstáculos.
	Mesmo que não goste de uma tarefa, se eu a começo, eu não sossego enquanto não a concluo.

	Quando acontece um fracasso, o mais importante é identificar as falhas e providenciar as correções.
	Em um grupo, os melhores resultados são conseguidos quando cada um exige de si mesmo o máximo de rendimento.
	Eu creio que quase todas as tarefas podem se tornar interessantes se a pessoa souber interpretá-las adequadamente.

Auto-estima

	Eu me considero como tendo o mesmo valor que qualquer outro ser humano.
	É fácil gostarem de mim, porque faço coisas boas para muitas pessoas.
	Sou muito bondoso com as pessoas de nível social diferente do meu.
	Eu costumo ter a sensação de que não há nada que eu possa fazer direito.
	Freqüentemente eu penso que sou um sujeito sem valor.
	Sinto-me feliz como sou.
	Eu sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das outras pessoas.
	Geralmente, eu estou satisfeito comigo mesmo.

Internalidade

	Para que eu chegue a ser líder, isso depende principalmente de minhas habilidades.
	O fato de ter ou não um acidente no trânsito, quando eu dirijo, depende principalmente de mim mesmo.
	Quando planejo alguma coisa, estou quase certo de que conseguirei realizá-la.
	O número de amigos que eu tenho é determinado pela minha própria simpatia.
	Na maioria dos casos, eu posso decidir o que vai acontecer em minha vida.
	Normalmente, eu sou capaz de defender meus interesses pessoais.
	Quando consigo o que quero é porque trabalhei para isso.
	Minha vida é determinada por minhas próprias ações.

Poder benigno

	Ajudar os outros faz-me sentir importante.
	Fico satisfeito quando me pedem conselhos.
	Fico muito satisfeito quando tenho oportunidade de mandar nos outros.
	Fico muito contente quando tenho a responsabilidade de distribuir tarefas para os outros.
	Penso que é melhor mandar do que ser mandado.
	Saber que sou responsável por meu grupo me faz ter sensações de plenitude e de realização pessoal.
	Eu sei que tenho condições especiais para mandar nos outros.
	Eu penso que algum dia serei uma pessoa de muita influência.

Afiliação geral

	Sempre que posso, procuro ocasiões para reunir-me com amigos.
	Há ocasiões em que a preocupação com meus amigos dificulta a concentração no que estou fazendo.
	Evito envolver-me em discussões que podem desagradar meus amigos.
	A qualidade que mais me impressiona numa pessoa é a amabilidade.
	Fico sentido quando um amigo se mostra indiferente comigo.
	Fico preocupado quando não me dou bem com as outras pessoas.
	Eu programo atividades nas quais eu posso me reunir com pessoas amigas.
	Sou capaz de fazer qualquer sacrifício para conservar uma amizade.

Assertividade

	Sou capaz de fazer os outros compreenderem meus pontos de vista, mesmo que não concordem com eles.
	Alguns amigos me ofendem com seus comentários, considerando-me uma pessoa fraca.
	Freqüentemente exijo que meus pontos de vista sejam considerados, mesmo que não sejam populares.
	Muitas vezes nessa vida não me sinto respeitado por familiares e amigos.
	Quase sempre consigo que respeitem meus pontos de vista, ainda que não concordem com

	eles.
	Sei que sou uma pessoa acomodada, que não defende com força suas convicções.
	Muitas vezes tenho êxito porque me esforço para que minhas opiniões sejam respeitadas.
	Algumas vezes me sinto fraco ao defender minhas próprias proposições.

Locus -Acaso

	Minha vida tem sido muito influenciada por fatos inesperados.
	Com certeza, algumas vezes não consigo evitar a má sorte em meus assuntos pessoais.
	Como eu sou um sujeito de sorte, as coisas sempre me saem bem.
	Descobri que, se alguma coisa tem que acontecer ela acontecerá independentemente do que eu faça.
	Se eu tiver um acidente de trânsito, ele será devido à minha falta de sorte.
	Nem sempre vale a pena planejar com muita antecedência, porque muitas coisas que acontecem são devidas à boa ou má sorte.
	O fato de eu chegar a ser um líder é apenas uma questão de sorte.
	Ter poucos ou muitos amigos depende do destino de cada pessoa.

Esperança ativa

	Acho que posso antecipar os resultados do que vou fazer.
	Quando planejo uma tarefa não sei se conseguirei realizá-la bem.
	Creio que se vou me sair mal num determinado trabalho, isso vai acontecer sem que eu possa evitá-lo.
	O número de horas que trabalho hoje não será decisivo para o que serei amanhã.
	Minhas ações de hoje não vão decidir o que serei amanhã.
	Quando uma pessoa deseja alcançar um objetivo importante, os recursos de que dispõe são poucos relevantes.
	Ninguém sabe quando vai se sair mal num determinado trabalho.
	Mesmo que eu tenha revisado todo material e cumprido todos os detalhes, eu não posso ter certeza de que sairei bem numa determinada tarefa.

Otimismo

	Nos momentos de incerteza, geralmente eu sei que vai me acontecer o melhor.
	Se existe uma possibilidade de me acontecer algo ruim, com certeza me acontecerá.
	Eu sempre vejo o lado bom das coisas.
	Eu sempre sou otimista a respeito do futuro.
	Raramente espero que as coisas aconteçam da minha maneira.
	As coisas nunca acontecem como eu queria que acontecessem.
	Acredito que toda experiência negativa tem seu lado positivo.
	Eu raramente espero que me aconteçam coisas boas.

ANEXO B - Inventário de mensuração de qualidade

TIM BRASIL ATIVO 3

TIM Brasil Ativo 3

Avaliador: Lopes Peixoto, Daniella
 Agente: Lopes Peixoto, Daniella
 ID: -1

Data da avaliação: 05/11/2004
 Hora da avaliação: 08:25:37
 Objetivo: 80% **Nota: 0,00**

PROCESSOS PADRÕES

- | | |
|--|----------------------|
| 1) Abordagem (Cumprimento + Apresentação pessoal) | <input type="text"/> |
| 2) Solicita indicação | <input type="text"/> |
| 3) Tratamento personalizado | <input type="text"/> |
| 4) Finalização (sem venda / com venda) | <input type="text"/> |

HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO

- | | |
|--|----------------------|
| 5) Desperta Interesse no cliente | <input type="text"/> |
| 6) Objetividade | <input type="text"/> |
| 7) Pró-atividade/Percepção | <input type="text"/> |
| 8) Segurança | <input type="text"/> |
| 9) Cortesia | <input type="text"/> |
| 10) Bom português / Linguagem apropriada | <input type="text"/> |
| 11) Adequação à linguagem do cliente (aproximar ao cliente) | <input type="text"/> |
| 12) Entusiasmo / Volume / Velocidade | <input type="text"/> |

PROCESSOS TÉCNICOS OPERACIONAIS

- | | |
|--|----------------------|
| 13) Conhecimento do produto, serviços, preços. | <input type="text"/> |
| 14) Utilização da intranet. | <input type="text"/> |

TÉCNICAS DE VENDAS

- | | |
|---|----------------------|
| 15) Foi identificado o perfil quanto ao plano. | <input type="text"/> |
| 16) Oferecer plano compatível | <input type="text"/> |
| 17) Foi identificado o perfil quanto ao aparelho. | <input type="text"/> |
| 18) Oferecer aparelho compatível | <input type="text"/> |
| 19) Argumentação Quanto ao Plano | <input type="text"/> |
| 20) Contorno de objeções - Plano | <input type="text"/> |
| 21) Argumentação Quanto a | <input type="text"/> |
| 22) Contorno de objeções - Aparelho | <input type="text"/> |
| 23) Fechamento da venda | <input type="text"/> |
| 24) Linguagem positiva | <input type="text"/> |

NÃO CONFORMIDADE GRAVE

- | | |
|--|----------------------|
| 25) Foi identificado procedimento não conforme | <input type="text"/> |
|--|----------------------|

Registro da(s) Não Conformidade(s):

ANEXO C - Termo de esclarecimento à organização e solicitação de anuência**TÍTULO: Definição de Critérios para Seleção de Vendedores em *Telemarketing*:****PESQUISADOR: Tatiana Martins de Aquino**

e-mail: martins_tati@yahoo.com

fone: (34) 3226-1575

COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131

A pesquisa não envolverá riscos para empresa colaboradora quanto à exposição ao público de seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que a empresa colaboradora poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

A empresa colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da empresa em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-la.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a empresa colaboradora dispõe-se a colaborar com a pesquisa, por meio da anuência de aplicação dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Tatiana Martins de Aquino.

Uberlândia, _____ de _____ de 2005.

Pesquisadora responsável

Responsável pela Anuência/Empresa Colaboradora

ANEXO D - Modelo de carta circular enviada a todos os funcionários do setor de tele-vendas

Prezado associado _____

Nossa empresa está colaborando com a realização de uma pesquisa que tem como objetivo final o aprimoramento dos serviços de *tele-marketing*, por meio da identificação das habilidades pessoais que auxiliam o vendedor a ter sucesso em suas vendas e a lidar com situações difíceis ou incomuns.

Essa pesquisa é parte de um projeto do curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia e está sob a responsabilidade da pesquisadora que assina abaixo.

Sua participação é voluntária e os dados ficarão sob a guarda da pesquisadora. Seu nome não irá constar em nenhuma parte da pesquisa, sendo substituído por um número que será sigiloso, pois não importa avaliar a pessoa que respondeu, e sim, conhecer as habilidades que têm a ver com trabalho nem sempre fácil de tele-vendas. O que se pretende é conhecer as situações que ocorrem no trabalho de tele-vendas, descobrir qual a melhor maneira de lidar com elas e treinar os vendedores para ter o melhor resultado possível nestas situações.

Nessa etapa da pesquisa precisamos de sua colaboração.

Para colaborar, você está liberado do serviço por 30 minutos para ir até a sala X, onde receberá mais informações e responderá, por escrito, um conjunto de testes de habilidades. Caso queira somente receber mais informações, antes de decidir participar, você também poderá recebê-las na sala X, com a pesquisadora.

A pesquisa será realizada do dia ... ao dia ... , e você poderá participar a qualquer momento do seu turno.

Agradecemos imensamente seu envolvimento com essa pesquisa.

Pesquisadora: Psicóloga Tatiana Martins de Aquino
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFU
Tel: (34) 3226-1575

Responsável pelo setor de *telemarketing*:
ACS – Talentos Humanos
Tel: (34) 3233-8585

ANEXO E - Termo de esclarecimento ao sujeito colaborador

TÍTULO: Definição de Critérios para seleção de vendedores em *telemarketing*

PESQUISADOR: Tatiana Martins de Aquino

e-mail: martins_tati@yahoo.com

fone: (34) 3226-1575

COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131

Diante da complexidade que envolve organizações e as relações de trabalho, o estudo pretende definir as características individuais que se relacionam com um bom desempenho no cargo de televendedor, para utilização em processos de seletivos.

A pesquisa não envolverá riscos para o colaborador, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão realizadas análises das fichas de funcionais, avaliações de produtividade e qualidade, e aplicações de questionários de habilidade, em que não aparecerão informações que permitam a identificação do sujeito. Também não implicará em custos para o sujeito, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Ser colaborador dessa pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para o mesmo.

Fica estabelecido que o sujeito colaborador poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

O sujeito colaborador autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar o colaborador ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome do sujeito em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que o sujeito colaborador dispõe-se a colaborar com a pesquisa, por meio do preenchimento dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Tatiana Martins de Aquino.

Uberlândia, _____ de _____ de 2005.

Pesquisadora responsável