



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DE TAREFAS
NUM TRABALHO DE CONTACT CENTER**

WILLIAM DE SOUSA LUAMBA

JUNHO - 2016

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DE TAREFAS
NUM TRABALHO DE CONTACT CENTER**

WILLIAM DE SOUSA LUAMBA

ORIENTAÇÃO:

PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

JUNHO - 2016

Agradecimentos

O trabalho apresentado só é possível devido a um conjunto de atividades, e conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos cinco anos de experiência académica, fruto da passagem de três anos pelo curso de licenciatura em Administração Pública do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa e por mais dois anos de aprendizagens adquiridos através do curso de mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Agradeço, desde já, a todos os docentes com quem pude partilhar experiências e, através dos mesmos, adquirir conhecimentos necessários para conclusão do curso ao longo destes últimos anos, e em especial ao Professor Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques, por todo seu envolvimento e ajuda na realização deste trabalho final, sendo ele também o orientador do mesmo.

Agradeço, também, à PT Contact e Randstad por tornarem possível a realização da investigação empírica, pela disponibilidade manifestada e pelo fornecimento da informação que solicitada ao longo do estudo.

Um agradecimento especial à família, namorada e amigos mais próximos, que ao longo destes últimos anos sempre acreditaram nas minhas capacidades para terminar esta etapa da melhor maneira possível, apoiando-me durante todo o percurso académico, sem nunca perderem a paciência e motivando-me sempre que necessário.

Por fim, cabe-me dedicar este curso e dissertação aos meus pais. Estes sempre fizeram os “possíveis e os impossíveis” para cobrir todas as despesas financeiras do curso e, graças a Deus, posso afirmar que nunca me faltou nada durante esta etapa académica. Aproxima-se uma nova etapa, onde espero iniciar rapidamente uma carreira profissional de sucesso, colocando em prática as experiências dos últimos anos de vida.

Muito obrigado a todos que estiveram presentes nesta etapa da minha vida.

Resumo

Com esta investigação pretende-se abordar os modelos contemporâneos de gestão, motivação, expectativas e de desempenho de tarefas dos funcionários tendo por base uma investigação do ponto de vista teórico. Os Contact Centers prestam serviços de atendimento telefónico através da integração da tecnologia e informação de recursos humanos, e funcionam como empresas de forma a permitir o tráfego de chamadas telefónicas e administrar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes (Mocelin & Silva, 2004). O intuito do presente estudo é contribuir para a pesquisa na área em estudo, procurando desvendar conceitos que, muitas vezes, influenciam o desempenho das tarefas dos trabalhadores de Contact Center. Mais especificamente, a presente dissertação centra-se na premissa de que os diferentes tipos de motivação afetarão o desempenho das tarefas no trabalho Contact Center. De acordo com Rijo, Varajão, Gonçalves & Cruz, (2006) a tecnologia generalizou-se quer aos indivíduos quer às organizações, onde se verifica um aumento da capacidade de ação individual e coletiva, mas trazendo também um maior grau de complexidade às operações, de forma a associar telecomunicações e informática.

Palavras-chave: Motivação, Contact Centers e Expectativas.

Abstract

With this research we intend to address the contemporary management models, evolution, expectations and employee performance of employee tasks based on research from the theoretical point of view, Contact Centers provide telephone answering services through integration of information technology and human resources and act as a business and to allow the traffic of telephone calls and manage the relationship between the company and its customers (Mocelin & Silva, 2004). The aim of this study is to contribute to research in the study area, seeking to unveil two concepts that often influence the performance of the Contact center workers. More specifically, this dissertation focuses on the premise that the different types of motivation will affect the performance of tasks at work Contact Center. According to Rijo, Varajão, Gonçalves & Cruz (2006) the technology became widespread both to individuals and to organizations, where there is an increase in individual action and collective capacity, but also bringing a greater degree of complexity of operations, in order to associate telecommunications and information technology.

Keywords: Motivation, Contact Centers and expectations.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.	ii
Abstract.....	ii
Índice... ..	iii
Índice de tabelas.....	iv
Índice de figuras.....	iv
CAPÍTULO I.....	1
1 Introdução	1
CAPÍTULO II.....	2
2 Fundamentação Teórica.....	2
2.1 Modelos contemporâneos de Gestão de recursos humanos.....	2
2.2 Teoria das Expectativas no trabalho	6
2.3 Teorias de Motivação no trabalho	8
2.4 Teorias de Maslow e McClelland	12
2.5 Desempenho de tarefas num Contact Center.....	14
2.6 Evolução do trabalho Contact Center	17
CAPÍTULO III	21
3 Metodologia.....	21
CAPÍTULO IV	23
4 Apresentação de resultados: análise e discussão	23
CAPÍTULO V	32
5 CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS.....	40
Tabelas	40
Questionário aplicado:	44

Índice de tabelas

Tabela 1: Motivação Intrínseca vs Motivação Extrínseca.....	11
Tabela 2: Alpha de Cronbach escala Total.....	24
Tabela 3: Correlações das variáveis	25
Tabela 4: MT para Idade, Escolaridade e Antiguidade	26
Tabela 5: Igualdade das Médias T-Test.....	27
Tabela 6: Média Masculina e Feminina para T-Test.....	27
Tabela 7: Valor de R2.....	28
Tabela 8: ANOVA.....	29
Tabela 9: Durbin-Watson	29
Tabela 10: Medição das Motivações	31
Tabela 11: Idade e Antiguidade na empresa.....	40
Tabela 12: Regime Laboral	40
Tabela 13: Género	40
Tabela 14: Escolaridade (nº de anos completos)	41
Tabela 15: Consistências Alphas Cronbach MO.....	41
Tabela 16: Consistências Alphas Cronbach MT	41
Tabela 17: Consistências Alphas Cronbach ME	41
Tabela 18: Consistências Alphas Cronbach RO.....	41
Tabela 19: Correlações entre todas as Motivações.....	42
Tabela 20: Normalidade do Género.....	42
Tabela 21: Significância ME	43
Tabela 22: VIF para multicolinearidade	43

Índice de figuras

Figura 1: Necessidades de Maslow	12
Figura 2: Áreas PT Contact	23
Figura 3: Homecedasticidade dos resíduos	43

CAPÍTULO I

1 Introdução

Com este trabalho pretende-se abordar questões de teorias, modelos acerca das motivações, expectativas das relações laborais do trabalho de Contact Center, enquanto uma das profissões mais recentes no mercado de trabalho. De acordo com Gorjup et al (2008), nos últimos anos, foram criadas novas realidades numa era de serviços onde por um lado, se verificam a existência de um discurso que favorece a igualdade de oportunidades e qualificações para todos, mas por outro lado, por vezes, são desvalorizadas as capacidades dos trabalhadores, levando a novas formas de dependência e diminuição da qualidade laboral pretendida. Alguns estudos na área de gestão, recurso humanos, satisfação, expectativas no trabalho e desempenho profissional tornaram-se cada vez mais interligados para a análise das atuais condições de globalização das economias (Silva, 2007). Torna-se oportuno referir que desde os anos 80 que o tecnocentrismo tem vindo a sobrepor-se cada vez mais ao antropocentrismo, sendo promovidos na organização do trabalho onde existe uma identificação com a empresa/lealdade (Kovács, 1992). De qualquer forma, a sucessiva emergência de novas ocupações, como se verifica nos Contact Centers, e a rotatividade implica novos processos de reestruturação, em conjugação com inúmeras inovações tecnológicas e humanas (Mocelin & Silva, 2004).

Nos dias de hoje, o sucesso das organizações passa, cada vez mais, pela valorização do seu capital humano. Assume-se fundamental refletir sobre o desafio de saber lidar com os recursos humanos, onde é necessário motivar, e procurar que estes se sintam satisfeitos e felizes no local de trabalho e no desempenho das suas funções laborais. O objetivo principal da dissertação a desenvolver passa por analisar de que forma a expectativa aliada à motivação poderá influenciar o desempenho do trabalhador, e posteriormente propor um modelo que permita traçar o perfil motivacional do trabalhador. Parte-se do princípio que as estratégias de motivação laboral têm maior eficiência quando conseguem corresponder diretamente a expectativas, e metas do trabalhador (Salmela-Aro et al, 2012). Assim sendo, é importante perceber as principais teorias que estudam a motivação no trabalho, assim como a aplicabilidade destes estudos em casos concretos.

CAPÍTULO II

2 Fundamentação Teórica

No presente capítulo, serão desenvolvidos tópicos importantes para o desenvolvimento e compreensão deste trabalho, que tem como tema principal “Motivação e Desempenho de tarefas num trabalho de Contact Center”. Este capítulo é composto por quatro partes distintas. A primeira diz respeito aos Modelos contemporâneos de Gestão de recursos humanos. Depois é feita uma abordagem a Teoria das Expectativas no trabalho, seguidamente a Teorias da Motivação no trabalho, Desempenho e por último existirá uma abordagem ao conceito de contemporâneo de Contact Center.

2.1 Modelos contemporâneos de Gestão de recursos humanos

“A primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira, a seguir, para com a sua profissão; e só, em terceiro lugar, para com o empregador”

Charles Handy (1994)

As pessoas são o “instrumento mais importante” nas empresas, apesar de sabermos quem nem sempre são tratadas desta forma, temos consciência que é a partir do elemento crucial – pessoa, que as empresas definem ações estratégicas e operacionais que leva os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido (Price, 1997; Cabral Cardoso, 1999). A Gestão enquanto processo, pretende atingir os objetivos e as metas de uma organização, através de forma eficiente e eficaz, (organizing), (planning), (leading/influencing) e (control) dos recursos disponíveis. Pelo que gerir envolve a elaboração de planos, relatórios, projetos, que consiste na capacidade de colocar em prática de conhecimentos específicos, e através de um conjunto de normas e funções para disciplinar elementos de produção (Olum, 2004). Quando falamos em gestão não nos podemos esquecer que o termo sofreu alterações, passando de Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos, não tendo no entanto feitas alterações e modificações consensuais por parte dos gestores de pessoal (Lana & Ferreira, 2007). De acordo com Gomes et al (2008), a designação Gestão de Recursos

Humanos evolui a partir do conceito de Gestão de Pessoal, no entanto ainda não é consensual e encontra-se longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e aceite dentre os próprios teóricos da matéria. A principal essência do processo de evolução, encontra-se nos trabalhadores serem vistos enquanto recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como um dos fatores competitivos da organização (Bilhim, 2004).

De acordo com Torrington & Hall (1995), a Gestão de Pessoal é orientada para os empregados, enquanto a Gestão de Recursos Humanos se encontra mais orientada para a gestão. Após um estudo realizado pelo autor na área na gestão de desempenho concluiu-se que o desempenho não resulta somente através da combinação entre capacidade e a motivação. Os autores indicam que os objetivos apontados pelos gestores devem ser bastante claros com o intuito de levar os colaboradores a entenderem exatamente o que é pretendido. Desta forma, Torrington et al (2008) salientam a evolução da importância dos recursos humanos nas organizações. Estes devem ser vistos como um elemento fundamental da organização para conseguir ter uma estratégia de negócio com êxito, mas também como elementos que originam competência ao longo do tempo, o que possibilita um crescimento organizacional e vantagem competitiva. Ao passo que Beaumont (1993), considera a Gestão Recursos Humanos como a continuidade da Escola das Relações Humanas, em contraste com outros que argumentam o facto de existirem poucas diferenças entre a Gestão de Pessoal e a Gestão Recursos Humanos.

De acordo com as principais teorias de gestão recursos humanos poder-se-á então sintetizar algumas perspetivas: Estrutural, Humana, Integrativa e Contemporânea.

Perspetiva Estrutural: Gestão científica (Taylor, 1995); Teoria Geral da administração (Fayol 1990); Teoria da burocracia (Weber 1947). Uma abordagem mais clássica sobre as teorias da gestão, surgem as primeiras grandes empresas industriais e estruturas públicas organizadas, num contexto em que as técnicas de produção se encontravam pouco desenvolvidas e as condições de trabalho eram precárias e por vezes mesmo pouco consolidadas. Deste ponto de vista, será então uma perspetiva mecanicista das organizações, de forma mecanizada de forma a atingir objetivos, segundo a qual se pretende aumentar a eficiência através de regras e procedimentos que se querem científicos e universais. Como uma visão científica e racional, centrada na

eficiência das organizações, destacam-se três vertentes: gestão científica, princípios administrativos e organização burocrática.

Perspetiva Humana: Escola das relações humanas (Mayo 1924); Dinâmica de grupos (Lewin 1947) e Liderança (McGregor 1960). Foi nos finais do século XIX, que emergiram abordagens humanistas, ou comportamentais, que colocaram a importância na compreensão do comportamento, das próprias necessidades e atitudes das pessoas no trabalho, em vez de serem então colocadas nas tarefas e no trabalho em contra ponto com o passado numa outra perspetiva, visando gerir fatores psicológicos e sociais no trabalho para aumentar a produtividade e o bem-estar, e com a ênfase num fator de humanismo pessoal e de respeito social. Atribuindo uma especial atenção à organização informal, à motivação, à liderança, à comunicação e às dinâmicas de grupo, evidenciando nesta perspetiva as relações humanas e comportamentais.

Perspetiva Integrativa: Escola sociotécnica (Instituto Tavistock); Teoria dos sistemas (Katz & Kahn 1966); Teoria da contingência (Burns & Stalker 1961) e Papeis desempenhados pelos gestores (Mintzberg 1990). Com o uso da matemática, da estatística e de outros métodos quantitativos para a tomada de decisão e resolução de problemas complexos, começaram a ser utilizados numa investigação mais operacional, através de - modelos matemáticos, a gestão das operações, com conteúdos quantitativos através da previsão, da simulação e da otimização aplicados a problemas reais e as tecnologias da informação. No sentido de obtermos uma boa gestão é necessário a conceção de sistemas de informação e uma utilização da investigação operacional, em itens como o planeamento e o controlo, tendo trazido ao mesmo tempo com a utilização das ciências exatas, a possibilidade de quantificar variáveis ou formular matematicamente certos fenómenos. Desta forma e comparativamente com as restantes perspetivas, os maiores contributos prendem-se com a possibilidade do tratamento de grandes volumes de informação, o desenvolvimento de técnicas de previsão e análise de cenários.

Perspetiva Contemporânea: (Peter Senge 1990) Numa perspetiva mais contemporânea, o destaque está na resolução de problemas, na satisfação do cliente em particular, em que se pretende que os seus membros procurem identificar e resolver problemas, tornando-se a organização proactiva, com a pretensão de melhorar e mudar, de forma a aprender, a crescer e a atingir os seus objetivos. Uma organização que

pretenda utilizar a aprendizagem como pressuposto da sua forma de estar e dos seus membros, parte de uma estrutura baseada em equipas, a delegação de poder e a partilha de informação e de conhecimento. Pelo que Legge (1995) afirma que, ao analisar as diferenças entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Administrativa de Pessoal reflete sobre os modelos normativos das duas perspetivas, concluindo pela existência de fortes parecenças entre ambas.

No entanto é importante dizer que existem três diferenças fundamentais que parecem distinguir a Gestão de Recursos Humanos da Administração de Pessoal, pelo que: a) A Administração de Pessoal preocupa-se antes que tudo com os trabalhadores que não pertencem à gestão, enquanto a Gestão de Recursos Humanos considera o desenvolvimento da gestão e das equipas de igual forma, ou mesmo mais importantes que os restantes elementos da organização; b) Enquanto os administradores de pessoal consideram que os gestores intermédios aplicam políticas para os empregados que estão sob o seu controlo, a perspetiva da Gestão de Recursos Humanos, contrapõe que os gestores intermédios estão a dirigir e coordenar um conjunto de recursos de maneira a ativar os objetivos gerais da organização; c) Por último, a Gestão de Recursos Humanos atribui a responsabilidade aos gestores de topo para conceder um sentido de direção e liderança dentro da organização e gerir a organização, a Administração de Pessoal tradicional tende a perceber estas atividades como pertencentes a departamentos específicos de desenvolvimento organizacional.

A gestão de recursos humanos começou a ocupar uma posição estratégica e de maior importância nas organizações, servindo de estímulo para a melhoria de numerosas áreas da empresa, permitindo aos seus colaboradores as condições necessárias para a procura do aumento das suas competências. É fundamental entender o que é mais valorizado por esses trabalhadores, muitas vezes será uma compensação financeira, ou prestígio, ou até mesmo a autonomia no trabalho. Em muitos casos, os gestores de recursos humanos terão de adaptar as suas práticas, políticas de benefícios e estratégias de retenção para os trabalhadores não apenas por meio de compensação financeira. Desta forma, é importante garantir que os trabalhadores tenham as motivações adequadas e expectativas individuais em conformidade com a organização para que consiga potenciar o desempenho de cada um.

2.2 Teoria das Expectativas no trabalho

A Teoria da Expectativa ou também conhecida como “Teoria da Expectância” é uma ampla teoria da motivação desenvolvido primeiramente por Victor Vroom, e posteriormente foi desenvolvida por Porter & Lawler em 1968 e complementada por várias outras teorias. Quando se aborda a teoria das Expectativas, é como intuito de tentar explicar as motivações humanas, primeiramente pelo psicólogo Victor H. Vroom em 1964, indicou que a expectativa consiste na probabilidade de que um esforço chegue a um resultado. (Vergara 2009). Através da teoria da expectativa conclui-se que mediante as experiências adquiridas criam-se expectativas sobre a possibilidade de obter vários níveis de desempenho. Igualmente, surgem expectativas sobre os resultados que se obtém através do desempenho e, naturalmente, se os esforços para alcançar os resultados serão suficiente para colmatar as necessidades de cada indivíduo (McShane & Von Glinow, 2008). De acordo com Vroom, o processo de motivação pretende que seja explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa as suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. A teoria das expectativas consiste numa abordagem cognitiva, onde se considera a atitude e o desempenho de cada empregado como o resultado de uma escolha consciente e fruto da ocorrência de um comportamento escolhido. Numa abordagem aos pressupostos da Teoria, são definidos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações;

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre o seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados nas suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Dolan & Lingham (2011) identificam alguns componentes, indicando que a Teoria da Expectativa é entendida como uma vertente do valor, da instrumentalidade e da expectativa, abrangendo a motivação três componentes essenciais: O valor na atratividade do resultado, onde um determinado resultado pode ser visto como positivo ou negativo tendo em conta o esforço despendido no alcance desses mesmos resultados. A instrumentalidade do desempenho face aos resultados, acreditando que um bom

desempenho permitirá alcançar os resultados com menor dificuldade; E por último, expectativa em relação ao esforço e ao desempenho, onde existe a percepção que um maior esforço originará maior desempenho;

Relativamente ao Valor, consiste nas diferentes compensações ligadas às alternativas A, B e C que terão diferentes valores para uma pessoa. Um novo emprego, poderá ter como valores positivos um maior salário e uma maior visibilidade e poderá ter como valor negativo uma carga maior de trabalho e uma mudança para outra cidade (Dolan & Lingham 2011). Quanto à Instrumentalidade, resulta da percepção do indivíduo quanto à compensação que terá se conseguir determinado resultado, pelo que este pode, estar convencido de que se chegar a determinado objetivo será promovido. Essa relação entre desempenho e compensação, na linguagem de Vroom, é chamada de instrumentalidade (Dolan & Lingham 2011). Na expectativa o indivíduo avalia a probabilidade de conseguir determinado resultado comparando os esforços necessários com as suas próprias capacidades, no entanto se entender que a probabilidade ligada à alternativa A, é muito baixa, ela irá fazer a sua própria escolha entre B e C. No entanto se a pessoa pensar que é impossível atingir C, ela não fará qualquer esforço para isso, sendo ocorrências de posturas típicas decorrentes dessa expectativa. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize de meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem-sucedido (expectativa esforço-desempenho) (Dolan & Lingham 2011).

Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa de acordo com expectativa esforço-resultado.

2.3 Teorias de Motivação no trabalho

Atualmente, ainda existem algumas divergências quanto à definição e à distinção entre dos constructos: motivação e satisfação, fomentando alguma falta de consenso, a ambiguidades acerca dos conceitos e levando-nos a refletir quanto às definições que propõem os diferentes autores, e nas diferentes abordagens teóricas. De acordo com Martínez & Paraguay (2003), a dificuldade em encontrar as respetivas diferenças entre eles, reside nas metodologias utilizadas, mais precisamente na formulação de hipóteses e nos instrumentos utilizados. Saavedra refere (1998, p.50) “(...) *és un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionará cierta satisfacción*”, expressando que a motivação está relacionada com o sistema cognitivo, já que atribui ao indivíduo a vontade para a ação. De acordo com Rosa, (1994), à motivação atribui-se a função de motor que leva o indivíduo à ação, que deriva do latim *movere*, que significa “mover”.

Por outro lado, (Simpson, 1993 p. 11) refere que “(...) *a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem*”, considerando o autor que, a motivação positiva ocorre quando as pessoas visam satisfazer um impulso e termina quando lhe é imposto que cumpra alguma tarefa. Considera-se então que a motivação não é observada diretamente, pelo que os motivos não podem ser vistos, apenas *inferir-se*, o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos (Neves, 1998). De acordo com Thierry & Koopman (1984, cit in Cunha et al., 2007), a satisfação é definida como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho, Locke (1976, cit in Cunha et al., 2007) acaba por definir o conceito como a resposta afetiva ao trabalho.

Uma outra definição sobre a satisfação no trabalho, é traduzida pela satisfação no trabalho que corresponde à forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e aos seus diferentes aspetos, pronunciando o grau que as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do seu trabalho (Spector, 1997). A satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho executado pelo indivíduo, Hackman & Oldham (1980, cit in Alcobia, 2001) e Locke (1969, cit in Paraguay e Martínez, 2003, p.61) contrapõe que “*A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu*

trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação dos seus valores importantes no trabalho”.

Ao que Wright & Cropanzano (2000, cit in Paraguay & Martínez, 2003), afirmam que há duas componentes na motivação do trabalho: primeiro uma componente cognitiva, que se refere àquilo que o trabalhador pensa e às suas opiniões sobre o trabalho e a uma segunda componente afetivo - emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho.

Estudos realizados concluem que pessoas motivadas, são mais suscetíveis para a aprendizagem e para a realização de tarefas novas e desafiadoras, ao qual, procuram desenvolver as suas capacidades individuais através de um maior desempenho na execução de cada tarefa. A motivação passa pela possibilidade de alcançar uma meta, ou seja, ser movido para fazer alguma coisa. Uma pessoa sem nenhum estímulo para agir é considerada uma pessoa desmotivada. Contudo, alguém que tenha um objetivo traçado e que procura alcançá-lo com determinação é considerado motivado. Contudo, as pessoas têm diferentes níveis de motivação, assim como, apresentam também diferentes tipos de motivação Deci & Ryan (2000, cit in Guimarães & Boruchovitch, 2004).

De acordo com a Teoria da Autodeterminação desenvolvida por White (1975), faz-se a distinção entre dois tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) tendo em conta diferentes razões ou objetivos que dão origem a uma ação. Com base nesta teoria e nos estudos subsequentes, é feita uma abordagem à evolução da personalidade e motivação humanas, as necessidades inatas das pessoas e ao funcionamento social e bem-estar pessoal Ryan & Deci (2000), citado em Guimarães & Boruchovitch, 2004) apontam que a Teoria assume o ser humano como um organismo individual motivado para o desenvolvimento pessoal e a sua integração em estruturas sociais. Através da Teoria da Autodeterminação percebe-se que existem três necessidades fundamentais para o indivíduo: autonomia, competência e estabelecimento de vínculos. Primeiramente, a autonomia consiste na capacidade do indivíduo em reger-se a si mesmo, através da aquisição de independência moral e intelectual, Carver & Scheier (2000). Relativamente a competência, a pessoa deve ser capaz de realizar determinada tarefa com o êxito pretendido e, conseqüentemente receber um feedback positivo pela tarefa executada, ao

qual, será reconhecida a sua capacidade. Por último, o estabelecimento de vínculos permite que a pessoa se sinta desejada e aceite socialmente levando-a a agir de acordo com esse ambiente social estável, Osterman (2000).

Ryan & Deci (2000) abordam, com base em estudos previamente desenvolvidos, a distinção entre os dois tipos de motivação. Desde o aparecimento da teoria, e durante décadas, os estudos mostram que as experiências vividas influenciam o desempenho quando se confundem as razões intrínsecas com as extrínsecas.

A motivação intrínseca define-se pela capacidade de executar uma tarefa tendo em vista a satisfação pessoal ou, por ser moralmente aceite. Neste tipo de motivação o comportamento é influenciado pela forma de ser, interesses, e os gostos de cada um, deixando de parte fatores como pressões ou recompensas aliadas as tarefas a desenvolver, (Oliveira, 2009).

“Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfaction rather than for some separable consequence. When intrinsically motivated, a person is moved to act for the fun or challenge entailed rather than because of external products, pressures, or rewards.”

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000).

A Motivação Extrínseca acontece devido aos fatores externos ao indivíduo, em forma de recompensa tangível. Neste tipo de motivação o indivíduo executa a tarefa tendo como objetivo uma recompensa ou para evitar um castigo. Aqui as tarefas são executadas quando se têm algo a perder ou a ganhar, onde o indivíduo não gosta, necessariamente, da tarefa a realizar mas sim da recompensa que dela advém pela sua realização, (Nakamura et.al, 2005).

“Extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome. Extrinsic motivation thus contrasts with intrinsic motivation, which refers to doing an activity simply for the enjoyment of the activity itself, rather than its instrumental value.”

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000).

Tabela 1: Motivação Intrínseca vs Motivação Extrínseca

	Positivo	Negativo
Motivação Intrínseca (Desejo pessoal de executar uma tarefa específica)	Executar uma tarefa porque dá prazer ou é moralmente aceite	Fazer uma tarefa de forma contrariada
Motivação Extrínseca (Fatores externos ao indivíduo que o estimula a executar uma tarefa)	Executar uma tarefa e receber uma recompensa	Não executar uma tarefa e receber uma punição

Fonte: adaptado de (Dolan & Lingham, 2011).

A motivação como relacionamento interpessoal permite que a organização aumente o seu desempenho, quando aliada a este relacionamento não se verificarem conflitos, onde todos estão envolvidos e comprometidos com o intuito de alcançarem os objetivos previamente traçados. O ambiente criado através das relações entre os empregados torna-se fundamental para a existência de motivação, uma vez que os empregados desempenharão com maior eficiência as suas tarefas. Quando o bom desempenho de um funcionário é reconhecido pelos superiores gera motivação, o que deveria acontecer com bastante frequência visto que estimula a performance dos trabalhadores. Cada trabalhador tem a sua própria motivação, algumas pessoas definem-se melhor pela motivação intrínseca que nasce "a partir de dentro", estas pessoas vão desempenhar as tarefas e obrigações sempre que assumirem ser algo de valor para si. Por outro lado, aqueles que são motivados extrinsecamente vão executar as tarefas mediante uma compensação tangível. Abraham Maslow (1954) concluiu que, antes de podermos ser intrinsecamente motivado devemos primeiro satisfazer cinco níveis de necessidades humanas mais básicas.

Assim, o autor formulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano (Chiavenato, 1994). Levando-nos a tentar compreender de que forma são geridas essas mesmas necessidades e de que forma influenciam o comportamento humano.

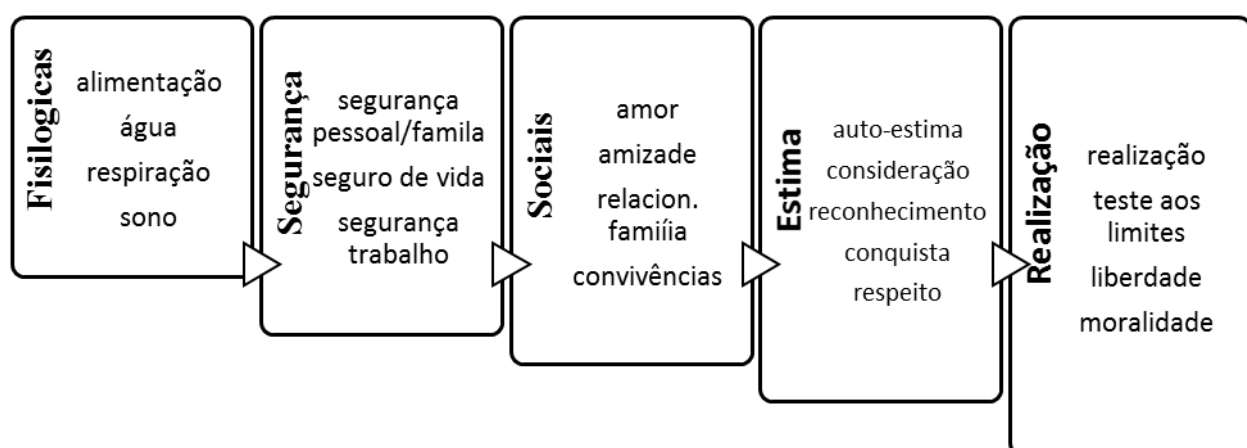
2.4 Teorias de Maslow e McClelland

De acordo com Rosa (1994), Maslow parte do pressuposto de que as pessoas no local de trabalho, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas, que se encontram organizadas de uma forma hierárquica. À medida que o homem vai satisfazendo as necessidades básicas, outras vão tomando o domínio do seu comportamento. O autor conseguiu identificar cinco níveis de necessidades humanas, fisiológicas, segurança, estima, sociais e realização pessoal. Pelo que as fisiológicas e as de seguranças, são primárias e as primeiras a satisfazer. (Câmara et al, 2001).

Pelo que a teoria de Maslow (1954) é descrita através de: Necessidade que é satisfeita não é motivadora de comportamento, sendo apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento. A pessoa tem um conjunto de necessidades fisiológicas inatas, sendo que no início o seu comportamento é direcionado para a satisfação dessas necessidades. O indivíduo ao longo do percurso, aprende novos padrões de necessidades, como o caso de segurança, através da ameaça ou privação.

Depois da satisfação fisiológicas e de segurança, surgem as secundárias, em que apenas depois das sociais se encontrarem satisfeitas é que aparecem as de estima e de autorrealização.

Figura 1: Necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Maslow (1970, pp.30-369).

De uma forma geral, importa referir que o comportamento do indivíduo é influenciado pelas necessidades concomitantes, no entanto as mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.

De acordo com Rosa, (1994), esta teoria é uma perspetiva mais contemporânea do estudo da motivação humana, em que o autor reduziu a teoria de Maslow (1954), em três categorias: As necessidades de existência: abarcam as necessidades básicas dos indivíduos, incluindo aqueles itens a que Maslow (1954) chamou necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento: incluem a dimensão interpessoal e intergrupala no local de trabalho. Em que as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais. As necessidades de desenvolvimento: relacionam-se com um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

De acordo com Robbins, (2005) a teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento ERG (em inglês *Existence, Relatedness e Growth*) mostra-nos que podem-se encontrar ativas mais que uma necessidade em simultâneo e que caso haja repressão de uma necessidade de nível superior, aumentará o desejo de satisfazer outra de nível inferior. Os conceitos de satisfação e frustração estão presentes na teoria de ERG referindo-se quando uma necessidade alta é frustrada, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade de nível baixo.

McClelland (1961) virou os seus estudos para as diferenças entre os indivíduos especialmente nos fatores comuns da motivação humana, (Daniel, et al., 2005) em que segundo ele existem três necessidades básicas fundamentais: necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais condicionam o comportamento do indivíduo no trabalho. O autor estudou em particular a necessidade de realização, ou seja: necessidade de realização é consistente; que procura tarefas nas quais possa exercer responsabilidade pessoal; em que preferem funções que obriga a que ocorram mudanças e à procura de alternativas; e que ocorra feedback com resultados; pouco preocupados com a afeição ou reconhecimento social (Daniel, et al., 2005). Esta teoria menciona que quando um indivíduo alcança determinado objetivo com uma motivação inerente, essa motivação servirá de suporte para a resolução de outros problemas, distinguindo a sua personalidade, em que essas necessidades são sentidas em diferentes graus de intensidade, prevalecendo apenas uma que irá definir o desempenho de cada pessoa.

Assim, somos levados a compreender quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.5 Desempenho de tarefas num Contact Center

Tendo o setor das telecomunicações cada vez mais impacto nas economias de cada país e onde cada vez mais empresas recorrem a terceiros para realizar esses mesmos serviços, a atividade de Contact Center tem vindo a tornar-se um serviço terceirizado fornecido por empresas especializadas (Micheli, 2007). Esta nova maneira de interagir com os clientes acontece devido a um desenvolvimento da tecnologia da informação, juntamente com uma queda de custos de telecomunicações (Farné, 2012). Um Contact Center é definido como uma empresa constituída por um conjunto de recursos tecnológicos, cuja atividade principal passa por fornecer uma interação com os clientes telefonicamente ou potenciais clientes através de ferramentas integradas (Farné, 2012). Desta forma, o serviço prestado poderá assentar em diversas áreas, podendo ser a nível de assistência técnica, consulta de produtos ou serviços, reclamações ou sugestões de clientes, promoção, comercial e venda de produtos ou serviços, contencioso, entre outras atividades (Montarcé, 2009). Existem diferentes tipos de interações num Contact Center, onde a especificação de cada tarefa a desempenhar é um aspeto crítico na estratégia de funcionamento de um Contact Center. Cada operador tem habilidades diferentes, o que leva à necessidade de perceber em que áreas serão mais eficazes (Alzate & García, 2015). Dada a existência de diversos fatores aleatórios que afetam o desempenho de cada operador de Contact Center e tendo em conta a sua complexidade, torna-se difícil compreender o funcionamento das interações existentes a nível interno. Esta situação agrava-se, muitas vezes, pelo facto das empresas que operam na indústria de Contact Center enfrentarem uma necessidade de exigir níveis de desempenho cada vez mais elevados e complexos aos trabalhadores (Alzate & García, 2015). Assim, as empresas vêm-se obrigadas a procurar padrões mais elevados de profissionalismo na força de trabalho, aliado ao fato de que a competição pelos custos de trabalho é um fator determinante na escolha de estratégias para as empresas (Micheli, 2007).

Nos dias de hoje, torna-se fundamental para um gestor conseguir entender as necessidades e motivações dos trabalhadores, desta forma, conseguirá também criar valor a partir dessa relação e aumentar o nível de desempenho. O fator de criação de valor assume-se cada vez mais como um desafio para as empresas, uma vez que é devido a esse mesmo fator que o individuo poderá gerar conhecimento e aumentar o seu desempenho na execução de tarefas. Gomes et al (2008) afirmam que em termos genéricos, a gestão de competências de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre a organização e os seus empregados. É uma tarefa de natureza relacional que especificando, poder-se-á afirmar que a mesma envolve todas as ações relativas à seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível coletivo como individual. Cunha et al. (2007) concluíram também que quando percebemos o que nos motiva e impulsiona pessoalmente, conseguimos encontrar formas não só de melhorar nosso próprio desempenho em cada tarefa que executamos, mas também para melhorar o desempenho de nossas organizações, tornando-nos trabalhadores mais satisfeitos e começamos a ser mais produtivos.

Kondrasuk (2011), desenvolveu um estudo onde procurava definir de certa forma aquilo que poderia ser o método de avaliação de desempenho ideal. Através do estudo podemos verificar, muitas vezes, o mais difícil para os gestores acaba por ser o momento em que se avalia o desempenho dos funcionários. Isto porque num processo de avaliação de desempenho é necessário que sejam apontados, tanto os pontos fortes como também os pontos fracos da performance de cada individuo avaliado. Kondrasuk (2011), indica que por vezes neste processo de avaliação de desempenho é inevitável o aparecimento de pontos fracos, sendo que assume-se necessário dar feedback (negativo) aos trabalhadores. Está situação poderá trazer algum desconforto na relação entre as duas partes (supervisores e empregados) originando alguns problemas e conflitos. Para determinar o que seria um sistema de avaliação de desempenho ideal Kondrasuk (2011) apresenta-nos dois pontos de vista. Por um lado, a perspetiva dos supervisores que passaria por uma avaliação mais voltada para a melhora do desempenho de tarefas dos empregados assim como também para a tomada de decisões administrativas. Por outro lado, e já na perspetiva do empregado, o ideal seria uma avaliação direcionada para o

reconhecimento de tudo o que o trabalhador tenha contribuído no trabalho para a organização. Aqui, pretende-se um sistema que avalia o desempenho do empregado e na participação do mesmo para ajudar a tornar a organização mais útil à sociedade.

Kuvaas (2007) desenvolveu uma pesquisa onde percebeu que a autonomia de cada colaborar é um aspeto muito importante e afeta também o desempenho nas tarefas a realizar, isto porque através da autonomia existe um aumento da confiança do trabalhador em detrimento das regras. Ter autonomia implica também ter uma responsabilidade proporcional, no fundo acaba por ser uma “auto-gestão” de cada indivíduo. Por norma, a avaliação de desempenho é vista como forma de obter efeitos positivos na motivação dos avaliados, o que permitirá criar uma política sustentada de remunerações e incentivos e potenciar o desenvolvimento das capacidades dos funcionários (Kavitha et al, 2010). Contudo, para que as empresas consigam ser bem-sucedidas os gestores devem ter a capacidade de acompanhar a mudança da atitude das pessoas tanto num contexto organizacional como fora dele. Identificar oportunamente os problemas para responder aos mesmos de forma adequada assim como mostrarem-se preparados para facilmente detetarem, possíveis ameaças ou dificuldades sentidas pelos colaboradores e rapidamente neutralizá-las (Grant, 2008). Cuidar, recompensar e reconhecer as pessoas possibilita as pessoas a capacidade de gerarem ideias de melhoria e aumentarem o seu desempenho. Sindane (2004) indica que outro aspeto importante é transparência que deve existir entre as duas partes. Todos estes aspetos são essenciais para que os gestores consigam potenciar o desempenho dos seus trabalhadores. Segundo Bahry & Tolfo (2004) defendem que a atuação dos gestores deveria estar direcionada para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, procurando possibilitar a evolução das capacidades, em vez de os gerir unicamente para o alcance dos objetivos da empresa. Este é um desafio a que os gestores devem dar resposta pois permitirá a maximização do desempenho dos seus colaboradores.

O objetivo deste trabalho passa por analisar em que medida as diferentes formas de motivação influenciam o desempenho nas tarefas de cada trabalhador. Hackman & Oldham (1980) concluem que a características das funções de cada trabalhador são determinantes essenciais tanto para o nível de satisfação como de desempenho que cada funcionário terá num Contact Center.

Um estudo realizado (Sá & Sá, 2014) mostra que quando os funcionários entendem que o trabalho que realizam é altamente estruturado onde estão em constantes avaliações, influencia negativamente o seu desempenho de tarefas e a relação com o cliente. O estudo aponta para uma necessidade em mudar a maneira como as empresas encaram trabalho de cada assistente, num contexto de Contact Center, onde por vezes este aspeto não é entendido como estratégico ou determinante para a satisfação dos clientes. Dentro do contexto Contact Centers, os operadores são aqueles que servem de mediadores da relação existente entre a empresa e o cliente, sendo fundamental compreender o nível de satisfação que os operadores têm na função que desempenham, uma vez que a satisfação dos trabalhadores é, em muitos casos, um precedente importante para a satisfação dos clientes (Gil et al, 2008).

2.6 Evolução do trabalho Contact Center

Os Contact Centers funcionam como empresas que prestam serviços de atendimento telefónico através da integração da tecnologia e informação de recursos humanos, sendo possível associar telecomunicações e informática (Mocelin & Silva, 2004). Anteriormente, o conceito era designado por Call Center tradicional, atualmente, tem-se verificado uma evolução do conceito para o Contact Center. O conceito tem sofrido alterações devido as inovações tecnológicas que, por sua vez, permitiram que na maioria dos países, se assistisse a uma reestruturação do setor de telecomunicações, sendo este considerado o setor de mercado que mais mudanças desencadeou nas últimas décadas (Caetano & Vala, 2007). Pelo que e de acordo com os autores Rijo, Varajão, Gonçalves, & Cruz, (2006) a tecnologia generalizou-se quer aos indivíduos quer às organizações, aumentando a capacidade de ação individual e coletiva, mas trazendo também um maior grau de complexidade às operações. A evolução das tecnologias, dos sistemas informáticos e das infraestruturas permitiu a transformação das indústrias e serviços em grandes empresas e entidades, serviços de apoio ao cliente, serviços de marketing e suporte pós-vendas são exemplos dessas mesmas transformações (Baraka et al 2015). Os Contact Centers são, cada vez mais, uma componente importante na indústria de serviços de muitos países. Tem vindo a verificar-se um aumento substancial da criação de emprego para este tipo de sector nos últimos anos (Holman, 2003). Apesar de não existir dados oficiais sobre o peso do sector de Contact Centers, a Associação

Portuguesa de Contact Centers (APCC, 2006) estima que existam mais de 50 mil trabalhadores nesta atividade em Portugal. Indicam tratar-se de uma atividade em expansão aumentando de ano para ano o número de trabalhadores neste sector. Do ponto de vista socioeconómico, aparece geralmente associada uma tendência evolutiva do mundo empresarial, em sequência do surgimento de um novo paradigma técnico-económico (Caetano & Vala, 2007). Jürgen et al (2006) indicam que um operador de Contact Center têm como principal tarefa comunicar com os clientes por contacto telefónicos e sistemas informáticos integrados. Desta forma, a comunicação feita entre agentes e clientes serve vários propósitos, tais como, cumprir pedidos, prestar informações sobre os produtos, fornecer serviços de forma qualificada, realizar as solicitações do cliente, ter um contributo importante na área comercial da empresa (publicidade e venda).

Tem vindo a verificar-se um estereótipo comum em relação a atividade de Contact Center, onde se parte do princípio que este tipo de trabalho é de baixa exigência e monótono bastando apenas seguir um simples “script”. Esse estereótipo, no entanto, não é comprovado por estudos recentes. Pelo contrário, a maioria dos estudos mostram que o trabalho em Contact Center é muito exigente dado que tem que respeitar vários aspectos. Para conseguir desempenhar a função com êxito, os trabalhadores têm que executar várias tarefas em simultâneo (ser capaz de escrever para introduzir os dados no computador, ler as informações necessárias no ecrã, e falar com os clientes), é necessário controlar a chamada através de uma escuta ativa diagnosticando corretamente o problema do cliente (Sue, 2010). Além do que, muitas vezes os clientes são submetidos a longos períodos de espera para consulta de informação, nestes casos, naturalmente, a satisfação é negativamente afetada e, portanto, essas tarefas são muitas vezes conduzidas sob pressão. Ademais, as chamadas telefónicas com os clientes são geralmente curtas (entre 3 a 5 minutos) e, portanto, um operador acaba por comunicar com muitos clientes diferentes durante o dia chegando mesmo ultrapassar as 60 chamadas num horário de trabalho de oito horas. Geralmente, os operadores de Contact Center têm que adotar certas atitudes com os clientes, como ser amigável, mostrar entusiasmo e educado independentemente da disposição do cliente (Grandey et al 2004). Estas situações restringem uma apresentação voluntária de emoções o que pode resultar numa dissonância emocional visto que muitas vezes chamadas são auditadas e

avaliadas. Os operadores têm pouca autonomia nas suas tarefas, visto que têm um padrão base de atendimento para seguir, regras a cumprir a fim de resolver às necessidades dos clientes de forma profissional. Wieland & Timm (2004) indicam que o facto de os trabalhadores terem que usar o mesmo script de comunicação dezenas de vezes por dia, ao longo do tempo, leva a sentimentos de monotonia e tédio. Por outro lado, fatores como o trabalho por turnos, posturas inapropriadas devido ao trabalho sentado ao computador e até mesmo os níveis de ruído tanto das chamadas como do local de trabalho poderão ser considerados stressantes também, o que permite concluir que o trabalho de operador de Contact Center não é simples nem pouco exigente.

Muitas vezes, os Contact Center são vistos como um modelo de trabalho taylorista pautando-se por condições de trabalho restritas com baixa autonomia, baixa variedade de tarefas, e ciclos de tarefas curtos para os prazos exigidos. Ao longo dos anos tem vindo a verificar-se que as estruturas de trabalho em muitos Contact Centers mudaram. Entre as mudanças, estão o aumento do nível de hierarquias nas organizações, bem como o aumento das exigências de desempenho e a qualificação elevada dos trabalhadores. Desta forma, essas alterações foram em grande parte impulsionadas pela procura pelo atendimento de excelência (Bozionelos, 2008). Hackman & Oldham (1980) desenvolveram um modelo de características no emprego onde foram identificados cinco aspetos fundamentais que levam a satisfação no trabalho e alcance de resultados. Essas características são a capacidade do operador (*skill*), identificação com a tarefa a desempenhar, importância da tarefa, autonomia e feedback pelo trabalho realizado, é fulcral que estes pontos sejam avaliados frequentemente.

Tanto o êxito como o fracasso individual em contexto organizacional é, em grande medida, dependente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia de admissão (Caetano & Vala, 2007). De acordo com, Rijo et al (2009), assistem-se a vários fatores que fazem com que a qualidade das equipas não seja homogénea, quer pelas faltas constantes de alguns elementos faz com que haja um decréscimo nos resultados globais partilhados pela equipa onde esses elementos encontram-se inseridos, enquanto a desmotivação por parte de outros, afeta diretamente na qualidade de serviço prestado. Estas interações sociais, muitas vezes, são difíceis de implementar uma vez que os trabalhadores são maioritariamente trabalhadores temporários, existindo um grande *turn over* onde por norma os operadores acabam por

trabalhar com contratos a termo certo ou, muitas vezes, com contratos de trabalho temporário a tempo parcial ou inteiro (Kovács, 2005). Este panorama resulta, consequentemente, na diminuição do comprometimento com o trabalho executado, dificulta as relações laborais entre colegas como também a ligação criada com a empresa onde prestam o serviço. Por sua vez, esta mesma situação faz com que existam custos de recrutamento permanente, com um forte impacto na rentabilidade direta das operações, independentemente do facto de se aperfeiçoarem as metodologias de avaliação, as fontes de recrutamento, os testes psicológicos e as entrevistas de seleção (Rijo et al., 2009). Quando se avaliam os níveis de motivação, capacidade e oportunidade dentro de uma organização, os gestores tornam-se capazes de determinar melhor onde investir tempo e dinheiro para melhorar as atividades e a transferência de conhecimentos.

CAPÍTULO III

3 Metodologia

A aplicação deste questionário destinou-se aos colaboradores de dois departamentos de Apoio técnico ao serviço móvel e fixo de uma empresa de telecomunicações nacional. O questionário foi aplicado através de uma plataforma online para o efeito, onde o instrumento de medida escolhido foi o Multi-Moti (2006) visto que escassas são as ferramentas para a medição da motivação. Esta escala e a base teórica que a sustenta serviram de suporte para este estudo, permitindo medir a motivação de cada indivíduo em função das variáveis em estudo.

O inquérito dividiu-se em duas partes, na primeira parte foram apresentadas cinco questões sobre dados demográficos de cada inquirido. Já a segunda parte do questionário foi composto por uma escala multifatorial de motivação no trabalho onde, excluindo os dados demográficos, foram apresentadas 38 questões, adaptadas de Ferreira, A. et. all. 2006. Dessas mesmas 38 questões, 11 incidem sobre a Motivação Organizacional (MO), 8 sobre Motivação para o desempenho das tarefas (MT), 8 para a Motivação para a Realização (RO) e por fim, 11 para a Motivação no Envolvimento (ME), pelo foi calculada a média das respostas dadas em cada um dos grupos de motivação. Foi escolhida a escala de Likert de 1 a 5 (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo, nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente). A técnica de análise e o processamento dos dados foi feita através da Análise Estatística Multivariada, utilizando o programa informático SPSS (Statistical Package for Social Science), calculando os alphas das escalas e apresentando também a análise de Correlações de Pearson e a Regressão Linear Múltipla.

Neste estudo pretende-se, fundamentalmente, analisar a relação existente entre a variável dependente: Motivação para desempenho de tarefas com as variáveis independentes: Motivação Organizacional, Motivação para a Realização e a Motivação no envolvimento, tendo também em conta alguns aspetos demográficos como o sexo,

idade, estado civil, escolaridade e antiguidade na empresa. Portanto, foi feito um estudo quantitativo, onde foi escolhida a técnica do inquérito científico.

Os pressupostos desta investigação surgem do estudo de diversas teorias desenvolvidas que identificam a motivação como um fator situacional e intrínseco a cada individuo (Ferreira, A. et al, 2009), assim, numa primeira instância procura-se concluir que:

H1: A Motivação Organizacional (MO), Motivação para a Realização (RO) e a Motivação no envolvimento (ME) têm uma relação direta com a Motivação para o desempenho de tarefas (MT).

H2: Espera-se que as variáveis sociodemográficas: idade, escolaridade e antiguidade não tenham influência na Motivação para o desempenho das tarefas.

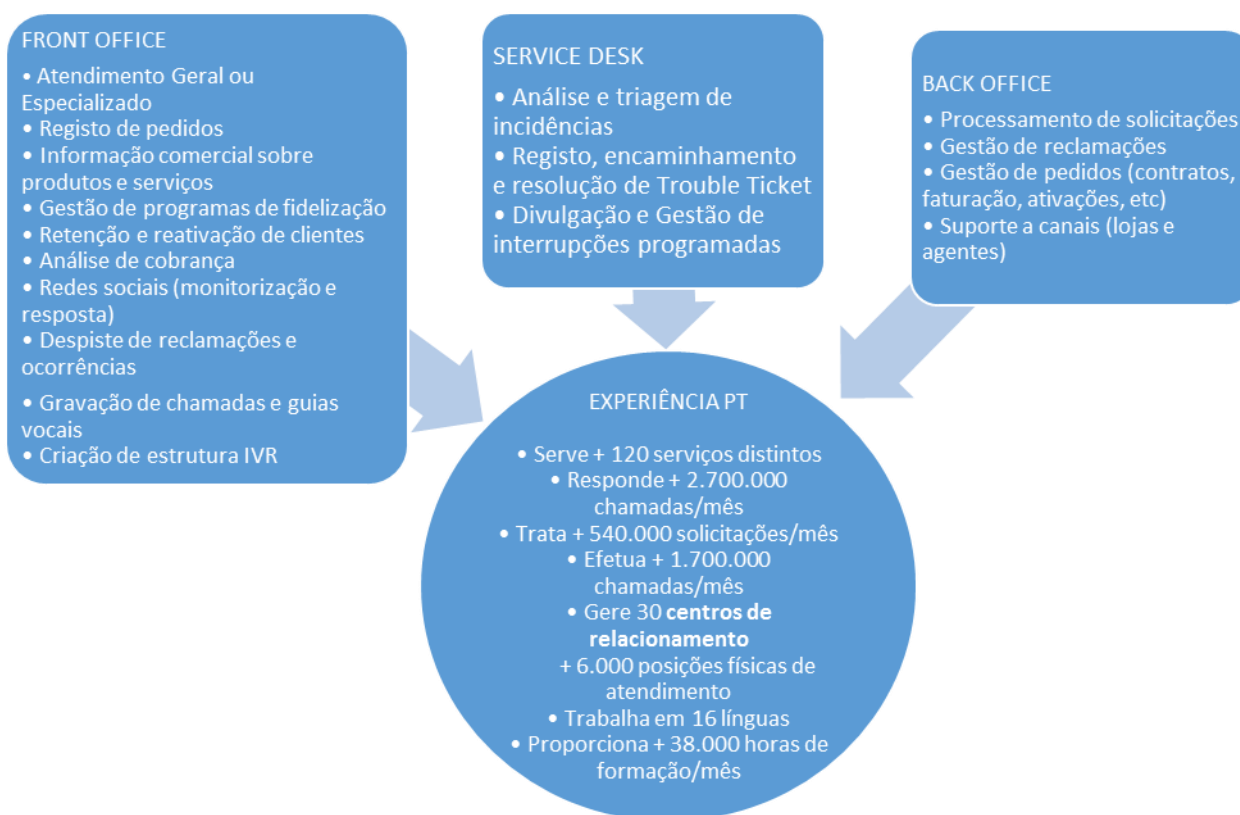
H3: Espera-se que o género tenha preponderância na Motivação para o desempenho das tarefas.

CAPÍTULO IV

4 Apresentação de resultados: análise e discussão

A PT Contact - Telemarketing e Serviços de Informação, SA é uma empresa do Grupo Portugal Telecom responsável pela implementação e gestão de Centros de Relacionamento com o Cliente (PT Contact, 2016). A PT Contact está presente atualmente em 30 Centros de Relacionamento, onde tem mais de 6000 posições físicas de Atendimento, gerindo um volume superior a 60 milhões de solicitações, afirmando-se como a maior empresa prestadora deste tipo de serviços em Portugal. Assim, a Empresa tem como missão a prestação de serviços de elevada qualidade e acrescentar valor aos negócios dos nossos clientes. A sua missão passa também pelo reconhecimento nacional e internacionalmente como referencia no sector de atividade onde opera e reforçar a liderança do mercado (PT Contact, 2016).

Figura 2: Áreas PT Contact



Fonte: Adaptado de PT Contact 2016

Após aplicação deste questionário aos colaboradores de dois departamentos de Apoio técnico ao serviço móvel e fixo de uma empresa de telecomunicações nacional foi possível verificar alguns fenómenos.

Foram respondidos 61 questionários no Contact Center em estudo onde a amostra apresenta uma ligeira superioridade de participantes masculinos (n=31 50,8%), face aos participantes femininos, (n=30 49,2%) (ver tabelas em anexo) Dos 61 participantes, a idade variava entre 19 e 61 anos, onde se verifica uma média de 28 anos (DP=7.897), sendo uma amostra relativamente jovem. Quanto a antiguidade na empresa varia entre 2 e 150 meses (M=34,84 DP=38,649). Quanto a escolaridade verifica-se que grande parte da mostra (37,5%) tem 12 anos de escolaridade completos, ou seja, quando se analisam as percentagens acumuladas verificamos que 65,6% dos participantes não têm uma formação superior. Logo a seguir, e com 26,2% vêm os operadores com 16 de escolaridade completa, sendo estes licenciados. Torna-se importante referir que 8.2% têm mais de 16 anos de escolaridade completa, querendo isto dizer que 34,4% dos inqueridos têm formação superior. Por fim, o regime labora apresenta uma supremacia dos trabalhadores em full-time, representando 67.2% (41) contra 32,8% (20) dos trabalhadores em regime part-time.

A segunda do estudo aplicado foi desenvolvido através de uma análise inferencial, onde se procedeu à avaliação da consistência interna das afirmações que fizeram parte de cada uma das subescalas e escala através do Alpha de Cronbach. Aqui, foi possível verificar que tanto nas subescalas como na escala o valor de alfa teria que estar situado entre 0 e 1, verificando-se esta mesma situação em todos os casos (Pestana, 2008). No caso das subescalas para MT e RO, os valores de Alpha estão abaixo de 0,7, sendo de fraca consistência. Por outro lado, as subescalas de MO e ME têm valores de 0,832 e 0,710 sendo respetivamente, razoável e boa consistência. Quanto ao valor Total das escalas, este encontra-se representado pelo valor de 0,899 representando um valor de consistência muito bom.

Tabela 2: Alpha de Cronbach escala Total

Reliability Statistics Escala Total	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	38

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de dar resposta à primeira hipótese apresentada, achou-se adequado utilizar o Coeficiente de Correlação de Pearson. Tratando-se de uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, este coeficiente permitirá avaliar o grau de associação existente entre as variáveis, sendo que uma correlação deverá variar entre -1 e 1 ($-1 \leq R \leq 1$).

H1: A Motivação Organizacional (MO), Motivação para a Realização (RO) e a Motivação no envolvimento (ME) têm uma relação direta com a Motivação para o desempenho de tarefas (MT).

Tabela 3: Correlações das variáveis

		Correlations		
		Motivação para a realização (RO)	Motivação organizacional (MO)	Motivação no envolvimento (ME)
Motivação para o desempenho das tarefas (MT)	Pearson	,601**	,577**	,554**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Quando $R > 0$ a correlação é positiva pois indica que as duas variáveis variam no mesmo sentido. Desta forma, e respondendo à H1, pode-se afirmar que em todos os parâmetros têm uma correlação positiva de moderada intensidade (RO 0,601; MO 0,577; ME 0,554) ou seja, quando a MT aumenta, RO, MO, ME também irão aumentar, confirmando-se assim uma relação direta entre estes quatro tipos de Motivações.

Importa ainda referir que, fazendo o cruzamento de correlações entre todas as motivações percebe-se que existe uma correlação de alta intensidade entre os parâmetros RO e ME com um valor de 0,702. Significando que quando uma das variáveis aumenta a outra aumentará também (Tabela 19, em anexo).

Após verificar a existência de uma relação positiva entre as Motivações em estudo, importa relacionar a variável dependente MT, com as variáveis independentes idade, escolaridade, e antiguidade na empresa, respondendo assim H3 apresentada.

H2: Espera-se que as variáveis sociodemográficas: idade, escolaridade e antiguidade não tenham influência na Motivação para o desempenho das tarefas.

Tabela 4: MT para Idade, Escolaridade e Antiguidade

		Correlations		
		Idade	Escolaridade (nº de anos completos):	Antiguidade na empresa (meses):
Motivação para o desempenho das tarefas (MT)	Pearson Correlation	,227	-,203	,122
	Sig. (2-tailed)	,079	,117	,350
	N	61	61	61

Fonte: Elaboração própria

Ao relacionar a variável dependente MT com as variáveis demográficas idade, escolaridade, e antiguidade na empresa e com base na tabela abaixo apresentada é possível afirmar que não existe uma relação significativa entre elas, uma vez que $p > 0,05$. Na verdade, analisando a tabela podemos constatar que existe um valor negativo de correlação quanto ao item da escolaridade, porém, sendo um valor negativo baixo acaba por não ser significativo. Pode-se então concluir que para H2 não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis.

De seguida, é feita uma comparação entre a variável dependente MT e os géneros. Assim, é efetuado um teste Teste T para comparar dois grupos (masculino e feminino) com a variável dependente MT. Aqui, foi assegurada a normalidade das distribuições por grupo através do teste Shapiro Wilk (Tabela 20, em anexo) tendo em conta uma dimensão do grupo em análise ser inferior a 50. ($N = < 50$; $p > 0,05$).

Sendo o género a variável grupo que se pretende analisar, procedeu-se aplicação do Teste T, atentando a igualdade das médias dos géneros.

H0: Média masculina = Média das mulheres – não existe diferenças entre géneros quando $p > 0,05$

H1: Média masculina \neq Média Feminina – existe diferença entre géneros quando $p < 0,05$

O output do teste é apresentado na tabela abaixo. Previamente, conclui-se que as variâncias são diferentes nos dois grupos, uma vez que a significância associada ao teste é superior a 0,05. Desta forma, não assumindo a homogeneidade das variâncias, optou-se por utilizar os valores do T- Teste.

Tabela 5: Igualdade das Médias T-Test

		Independent Samples Test		
		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Motivação para o desempenho das tarefas (MT)	Equal variances assumed	1,210	59	,231
	Equal variances not assumed	1,212	58,842	,230

Fonte: Elaboração própria

Interpretando a tabela acima, verifica-se que $p = 0,231 > 0,05$, logo aceita-se H_0 , ou seja, não há diferenças significativas entre a MT nos homens e nas mulheres. O teste aplicado não apresentou diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança (onde a significância do teste t foi acima a 0,05).

H3: Espera-se que o género tenha preponderância na Motivação para o desempenho das tarefas.

Tabela 6: Média Masculina e Feminina para T-Test

Group Statistics					
	Genero		Mean	Std. Deviation	Std. Error
	Género	N			
Motivação para o desempenho das tarefas	1 Masculino	31	3,3589	,56157	,10086
	2 Feminino	30	3,1917	,51563	,09414

Fonte: Elaboração própria

Sendo a média masculina 3,359 e a feminina é 3,191, não se verificam diferenças significativas, ou seja, o género não tem preponderância na Motivação para o desempenho das tarefas, logo: $(t(59)=1,210; p= 0,231)$.

De seguida, foi utilizado um modelo estatístico usado para relacionar, quantitativamente, o comportamento de uma variável dependente quantitativa com uma ou mais variáveis independentes quantitativas, tendo também em conta a análise anteriormente feita em H1. Desta feita, importa tentar perceber se através das variáveis independentes MO, RO e ME é possível prever MT (variável dependente), o método utilizado será a Regressão Linear Múltipla. Aqui é necessário que as variáveis respeitem algumas condições: existir uma correlação linear entre as variáveis, (já confirmado em H1), não deve existir uma correlação forte entre as variáveis independentes.

Numa primeira tentativa, ao correr o teste foi verificado que ME não explicava significativamente o modelo, pois apresentava $p > 0,05$ (Tabela 21, em anexo).

Para a formulação do Modelo, foi necessário encontrar quais as variáveis que explicam significativamente, para isso foi retirada a variável ME, restando apenas as variáveis RO e MO como variáveis independentes, foi feita uma nova aplicação do teste:

Tabela 7: Valor de R²

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,435	,415	,41411	1,950

a. Predictors: (Constant), Motivação organizacional (MO), motivação para a realização (RO)

b. Dependent Variable: Motivação para o desempenho das tarefas

Fonte: Elaboração própria

A partir dos resultados obtidos, foi possível verificar um moderadamente baixo valor de R² ajustado. Assim, o modelo apresenta o valor de R² (0,435), ou seja, RO e MO explicam 43,5% da variabilidade da MT. Faltando variáveis que ajudem a explicar os restantes 56,5%.

De seguida foi feita uma validação global do modelo através da ANOVA onde:

H0: todos os valores são iguais a 0, logo o modelo não é globalmente válido.

H1: existe pelo menos um valor diferente de 0, logo o modelo é globalmente válido.

Tabela 8: ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,651	2	3,826	22,308	,000 ^b
	Residual	9,946	58	,171		
	Total	17,597	60			

a. Dependent Variable: Motivação para o desempenho das tarefas (MT)

b. Predictors: (Constant), Motivação organizacional (MO), Motivação para a realização (RO)

Fonte: Elaboração própria

O modelo é globalmente válido pois o valor do nível de significância é inferior a 0,05, ou seja, existe pelo menos um β que não tem valor igual a 0. Assim, rejeita-se a H_0 e aceita-se H_1 . (ANOVA; $F(2,58)=22,308$; $p=0,000$).

Validação dos parâmetros do modelo através dos erros Durbin-Watson:

H_0 : os erros estão próximos de 2.

H_1 : os erros estão dispersos de 2.

Tabela 9: Durbin-Watson

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,435	1,950

a. Predictors: (Constant), Motivação organizacional (MO), motivação para a realização (RO)

b. Dependent Variable: Motivação para o desempenho das tarefas

Fonte: Elaboração própria

O valor de Durbin-Watson é 1,950 logo, aceita-se H_1 e rejeita-se o H_0 . Os erros são independentes. Isto indica que todos os valores são significativos para a análise e não temos que eliminar nenhuma variável adicional.

Verificou-se também que os valores de VIF são claramente inferiores a 5, por isso poder-se-á aceitar a inexistência de Multicolinearidade. (Tabela 22, em anexo). Quanto a Homocedasticidade dos resíduos, aceita-se a existência de Homocedasticidade, pois os resíduos. Como se por confirmar na Figura 3 (ver anexo)

mantêm uma amplitude aproximadamente constante em torno do eixo 0, ou seja, não apresentam tendências crescentes ou decrescentes.

Modelo para previsão:

O pretendia prever em que medida a Motivação Organizacional (MO), Motivação para a Realização (RO) e a Motivação no envolvimento (ME) têm uma relação direta com a Motivação para o desempenho de tarefas (MT). O que permitiu apresentar uma sugestão de modelo:

$$MT = 1,096 + 0,391 \times RO + 0,284 \times MO$$

Sabendo o RO e o MO, será possível prever qual vai ser a MT. Assumindo que RO e MO explicam 43,5% da variabilidade da MT. Faltando variáveis que ajudem a explicar os restantes 56,5%, abrindo aqui uma janela para estudos futuros a realizar na tentativa de se identificar as premissas que poderão complementar os 56,5% restantes do Modelo proposto.

Em suma, com o estudo procurou-se aplicar um questionário bastante simples e direto, que deixasse os participantes sem pressão e confortáveis para responderem as questões. Posto isto, o questionário aplicado Após a análise descritiva dos resultados obtidos de Consistência interna de acordo com os valores do Alpha de Cronbach (Pestana e Gageiro, 2008 pp.527-528) devem ser: superior a 0,9 - muito boa; entre 0,8 e 0,9 – boa; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraca; inferior a 0,6 – inadmissível. O resultado obtido pelo cálculo do Alpha de Cronbach para escala Total foi de 0,899, representando um valor de consistência muito bom. Assim, através desta consistência interna apresentada, as diferenças que foram surgindo entre alguns resultados explicam-se pelo fato dos inquiridos terem diferentes opiniões, reagindo de forma diferentes as situações que encontram no seu ambiente trabalho. Ao verificar a consistência interna de um conjunto de itens, foi possível agrupá-los por conjuntos (todas as questões relacionadas divididas por grupo – MO, RO, MT, ME), a partir daí assumiu-se a média de cada um dos grupos. Logo, foi possível uma avaliação das características existentes em comum para todos os e a consequente definição de subescalas.

Relativamente aos resultados obtidos através da análise das variáveis sociodemográficas, verifica-se que não existe uma relação direta entre das variáveis

individuais (sexo, idade, escolaridade, antiguidade na empresa, regime laboral) com a Motivação para o desempenho das tarefas, estando em concordância com as hipóteses previamente definidas. Esta ausência de relação está em conformidade com revisão da literatura feita por (Rezende et al., 2009), que aponta a motivação como o resultantes das interações entre um conjunto de determinantes individuais onde os trabalhadores, acabam por refugiar-se na relação com os colegas com o intuito de obtenção de segurança e bem-estar.

Tabela 10: Medição das Motivações

		Motivação para			
		Motivação organizacional (MO)	o desempenho das tarefas (MT)	Motivação no envolvimento (ME)	Motivação para a realização (RO)
N	Valid	61	61	61	61
	Mean	2,9121	3,2766	3,5231	3,4631
	Std. Deviation	,64496	,54156	,53568	,55262
	Minimum	1,18	2,00	2,00	1,63
	Maximum	4,18	4,88	4,36	4,50

Fonte: Elaboração própria

Assim, com base nos resultados do contexto de Contact Center em estudo, é possível afirmar que os inquiridos sentem-se mais motivados no envolvimento (ME) do que em qualquer uma das restantes três motivações. Deste modo, poder-se-á dizer que os inqueridos privilegiam as relações interpessoais entre colegas. De acordo com Oliveira (2009) que identifica a motivação intrínseca, como aquela que diz respeito à motivação estimulada pelo interesse no trabalho e nas tarefas a executar individualmente, e a motivação extrínseca, como resultantes de fatores externos ao trabalho ou recompensa extra laboral. Por consequência, é possível afirmar que no Contact Center em estudo, o envolvimento entre os trabalhadores é positivamente influenciador da Motivação, onde os trabalhadores assumem na sua grande maioria que o desempenho de cada um influencia os outros.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÕES

Esta dissertação procurou acrescentar conhecimento acerca da atividade de trabalho em Contact Center, aplicada numa perspetiva dos trabalhadores onde, atualmente, a motivação em ambiente laboral tem vindo a ganhar preponderância nos estudos sociais realizados. Ao longo do trabalho foram identificados vários tipos de motivações devidamente reconhecida pelos autores, ao que unanimemente contactou-se que o reconhecimento pelo bom desempenho de cada trabalhador deve ser feito com bastante assiduidade, já que pessoas estimuladas positivamente tendem a ter maior motivação. Considera-se também que esta investigação forneceu alguns elementos pertinentes, nomeadamente acerca das várias atitudes assumidas pelos trabalhadores, no que concerne a motivação que têm para as mais distintas situações no contexto de Contact Center. Procurou-se, assim, traçar um caminho que permita aumentar a Motivação para o desempenho das tarefas. Aqui, concluiu-se que as relações interpessoais no trabalho, (Motivação no envolvimento) são muito significativas para os trabalhadores. A motivação como relacionamento interpessoal permite que a organização aumente o desempenho individual, quando aliada a esta situação não surjam conflitos, dado que todos estão envolvidos e comprometidos para o alcance dos objetivos previamente traçados. Assim, a atmosfera criada através das relações entre os trabalhadores assume-se essencial para a existência de motivação, pois levará a que os empregados desempenhem com maior eficiência as suas tarefas. Porém, cada trabalhador tem a sua própria motivação, algumas pessoas são impulsionadas pela motivação intrínseca, ao qual estas pessoas vão executar as tarefas que lhes forem atribuídas sempre que sentirem que o seu desempenho vai acrescentar valor a organização. Em contrapartida, os empregados motivados extrinsecamente vão desempenhar as tarefas mediante uma recompensa tangível.

Em investigações futuras seria importante que se continuassem a desenvolver estudos nesta área, já que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização. Com o desenvolver do trabalho tornou clara a necessidade de um acréscimo de revisão

das práticas de gestão de recursos humanos em contexto de Contact Center, acrescentar conhecimento ao tópico relação indivíduo-organização. Em todo o caso, a envolvente em que estão inseridos os trabalhadores deveria reunir condições para uma socialização fatural e positiva, onde concomitantemente, se criassem premissas para preparar o indivíduo para o trabalho, mas que reunisse ainda condições para explorar os objetivos individuais, os valores de cada um e expetativas individuais, procurando alcançar um grupo estável e confiante. Muitas vezes, nestas situações a avaliação de desempenho poderia ser adequada as relações interpessoais existentes, onde se procurasse criar uma abertura para debater normas e decisões que afetarão todos os indivíduos não esquecendo também a análise das condições do trabalho a desenvolver.

Relativamente ao modelo proposto, existe uma premissa que está em falta, considerando-a uma área para pesquisas futuras. Considerando o facto de não existirem quaisquer limitações teóricas, seria basilar identificar-se novos tipos de motivação laboral. Por outro lado, assumindo a não existência de limitações empíricas por exemplo, procurar formular novos instrumentos e métodos para a medição de diferentes tipos de Motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Alzate Tapasco, Omar Alberto y Giraldo García, Jaime Alberto (2015) “Modelo simulado para la medición del desempeño de los teleoperadores en un call center” *REVISTA INVESTIGACIÓN OPERACIONAL Investigación Operacional*. 2015, Vol. 36 Issue 2, p161-168
- Bahry, C. P., e Tolfo, S. R. (2004). A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. *Revista de Administração Mckenzie*
- Baraka Hesham A., Baraka Hoda A., EL-Gamily Islam H. (2015) “Information systems performance evaluation, introducing a two-level technique: Case study call centres “ *Egyptian Informatics Journal* 2015 16, 9–22
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bozionelos, N. (2008) 'Improving employee motivation and retention in Call Centers : is adding layers the answer ?', *Academy of management perspectives.*, 22 (3).114-116.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cabral Cardoso, C. (2004).“The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de RH, Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed). Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2000). *Autonomy and self-regulation*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. 3.ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: 7ª ed.*, Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo (2ª edição).
- Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH Editora.
- Daniel, Teresa A. (2005). Metcalf, Gary S. 2005. The Science of Motivation. Society of Human Resource Management. White Paper.
- Dolan, S., & Lingham, T. (2011). Introduction to International Organizational Behavior. (BookEducator, Ed.). BookEducator. Retirado de <http://www.introtoob.com>.
- Farné, Stefano (2012): La realidad del empleo en la industria de los Call Centers en Colombia.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990
- Ferreira, A. (2011). Leader-Member Exchange, Contrato Psicológico e Implicação Afetiva: Estudo Exploratório com uma Amostra de Trabalhadores Temporários de Call Center. Faculdade de Psicologia.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., e Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). Comportamento Organizacional e Gestão, 12, pp. 187-198.
- GIL, I.; BERENQUER, G.; CERVERA, A. (2008) The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. Industrial Marketing Management, New York, v. 37, n. 8, p. 921-939, Nov. 2008.
- Gomes, Jorge, F. Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques - Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano Edições Sílabo, 1ªedição, Lisboa, 2008.
- Gorjup María Tatiana; Valverde Mireia; Ryan Gerard; (2008) "Promotion in call centres: opportunities and determinants", Journal of European Industrial Training, Vol. 32 Iss: 1, pp.45 – 62
- Grant, R. M. (2008). Contemporary Strategy Analysis (Sixth Edition), Blackwell Publishing

- Guimarães, Sueli Édi Rufini; Boruchovitch, Evely. (2004) O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Auto determinação Psicologia: Reflexão e Crítica, 17(2), pp.143-150.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Handy, Charles. (1994) "The Age of Paradox" Harvard Business School Press, 1994
- Holman D., Call centers. In D. Holman, T. D.Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), "The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices" (2003) 115-134.
- Jürgen Wegge , Rolf Van Dick , Gary K. Fisher , Christiane Wecking & Kai Moltzen "Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work" Work & Stress, (2006) 20:1, 60-83
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). The social psychology of organization. New York: Willey.
- Kavitha S.Fabiyola., (2010) S.P. Manicka Vasugi, S. Murugadoss An Empirical study on Employee Core Competencies - A Proven Tool for an Organization's Success, Ulrich S, 2010, Vol 2, NO 8
- Kondrasuk, Jack N., (2011) So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? - Journal of Applied Business and Economics vol. 12(1) 2011
- Kóvacs, I. (1992). "Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa", Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade, nº2, Maio, pp. 157- 175.
- Kovács, Ilona (2005), "El empleo flexible en Portugal", Sociologia del Trabajo, 45, Primavera, pp. 39-72.
- Kuvaas Ba°rd, Emerald Group Publishing Limited Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance - Personnel Review Vol. 36 No. 3, 2007
- Lana, m. e ferreira, V. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai

- Legge, K. (1995). “Human Resource Management: A Critical Analysis”, in Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 2 Ed, London e New York, Routledge, pp. 19-40.
- Lewin, Kurt. (1947) “Frontiers in group Dynamics” *Human Relations*, 1 (1), 1947, pp.5-41
- Martínez, M.^a C. & Paraguay, A. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6, 59- 78.
- MASLOW, Abraham (1970), *Motivation and Personality*. 2^a Ed. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1924). Recovery and industrial fatigue. *The Journal of Personnel Research*, 3, 273-281.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2008). *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution* (4th editio., pp. 1–653). McGraw-Hill Irwin.
- Micheli, J. (2007): Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista Confines*, 3, 49-58
- Mocelin, D., & Silva, L. (2004). Novos Perfis Ocupacionais: Empregados de Call Center no setor de telecomunicações - Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. *Perspetivação Histórica e Enquadramento conceptual*. Conferência IADIS Ibero- Americana.
- Montarcé, I (2009) : Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la Ciudad de México. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, tomo II. Plaza y Valdés Editores.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.
- Neves, Augusto Lobato (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. 1^a edição. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda.
- Oliveira, C. M., Dias D. H., Martins, L. O., Valim, N. C. (2009). *Teorias Motivacionais*. Pontificia Universidade Catolica de Minas Gerais: Campus de Poços de Caldas.
- Olum Yasin, (2004) “Modern management theories and practices” Department of Political Science and Public Administration Makerere University July 2004

- Osterman, K. F (2000). Students. need for belonging in the school community. *Review of Educational Research*, 70(3), 323-367.
- Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida*. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.
- Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*, London, International Thomson Business Press.
- Rezende, M., S., Brito, J., & Athayde, M. (2009). A automobilização de uma teleatendente para enfrentar as adversidades do trabalho em um Call Center. *Laboreal*, 5(2), 63-75.
- Rijo R., Varajão J., Gonçalves R., & Cruz J. (2006). *Call Center e Contact Center*:
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. (2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions* - *University of Rochester - Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67 (2000)
- SÁ, Ana Cristina D. A. G. P.; SÁ, (2014) Patricia Helena F. L. M. As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 53, p. 658-676, 2014.
- Saavedra, Irene (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Editora Pirámide.
- Salmela-Aro (2012) Katariina , Pertti Mutanen, Jukka Vuori “Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention” *Journal of Vocational Behavior* Volume 80, Issue 1, February 2012, Pages 67–75
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency
- Simpson, Willian A. (1993). *A Motivação*. Lisboa: Gradiva.
- Sindane, A. (2004). *Public administration versus public management: parallels, divergences, convergences and who benefits?.* *International review of administrative sciences*, 70
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.

- Sue, Hanna. (2010) Call Centres As Sites of Professional Practice: “Where Old Social Workers Go to Die”? *Australian Social Work*, 63(3), September 2010, pp.266-280.
- Taylor, Frederick W. (1995) *Princípios da administração científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.,
- Torrington, D. e Hall, L. (1991) – “Personnel Management – A New Approach”, 2ª Edição, Cambridge, Prentice Hall International.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7th edition). Great Britain: Prentice Hall.
- Vergara, S. C. (2009) *Gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Weber, Max. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson and Talcott Parsons. London: Collier Macmillan Publishers,
- White, W. R. (1975). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Em P. H. Mussem, J. J. Conger & J. Kagan (Orgs.), *Basic and contemporary issues in developmental psychology* (pp. 266-230). New York: Harper & Row.
- Wieland, R., & Timm, E. (2004). *Work characteristics, short- and long-term strain effects, and personality at cal centre workplaces*. *Wuppertalter Psychologische Berichte*, 1, 1-31.

Sitografia

- APCC (2006), <http://www.apcontactcenters.org/>
- Pt Contact, (2016) www.ptcontact.pt/
- <http://analise-estatistica.pt/>

ANEXOS**Tabelas**

Tabela 11: Idade e Antiguidade na empresa

Statistics			
		Idade	Antiguidade na empresa (meses):
N	Valid	61	61
Mean		28,15	34,84
Std. Deviation		7,897	38,649
Minimum		19	2
Maximum		61	150

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12: Regime Laboral

Regime laboral			
		Frequency	Percent
Valid	1 Part-time	20	32,8
	2 Full-time	41	67,2
	Total	61	100,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13: Género

Genero Género			
		Frequency	Percent
Valid	1 Masculino	31	50,8
	2 Feminino	30	49,2
	Total	61	100,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14: Escolaridade (nº de anos completos)

Escolaridade (nº de anos completos):			
		Frequency	Percent
Valid	11	4	6,6
	12	23	37,7
	13	6	9,8
	14	4	6,6
	15	3	4,9
	16	16	26,2
	17	5	8,2
	Total	61	100,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 15: Consistências Alphas Cronbach MO

Reliability Statistics MO	
Cronbach's Alpha	N of Items
,832	11

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16: Consistências Alphas Cronbach MT

Reliability Statistics MT	
Cronbach's Alpha	N of Items
,638	8

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17: Consistências Alphas Cronbach ME

Reliability Statistics ME	
Cronbach's Alpha	N of Items
,710	11

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18: Consistências Alphas Cronbach RO

Reliability Statistics RO	
Cronbach's Alpha	N of Items
,686	8

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19: Correlações entre todas as Motivações

Correlations				
	Motivação para o desempenho das tarefas (MT)	Motivação para a realização (RO)	Motivação organizacional (MO)	Motivação no envolvimento (ME)
Motivação para o desempenho das tarefas (MT)	1	,601**	,577**	,554**
		,000	,000	,000
	61	61	61	61
Motivação para a realização (RO)	,601**	1	,598**	,702**
	,000		,000	,000
	61	61	61	61
Motivação organizacional (MO)	,577**	,598**	1	,507**
	,000	,000		,000
	61	61	61	61
Motivação no envolvimento (ME)	,554**	,702**	,507**	1
	,000	,000	,000	
	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20: Normalidade do Género

Tests of Normality							
	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivação para o desempenho (individual) das tarefas	1 Masculino	,134	31	,168	,951	31	,166
	2 Feminino	,103	30	,200*	,969	30	,510

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21: Significância ME

Coefficients ^a					
Model		Unstandardi	Standardize	t	Sig.
		zed	d		
		Coefficients	Coefficients		
		B	Beta		
1	(Constant)	,862		2,309	,025
	Realização organizacional (RO)	,264	,270	1,809	,076
	Motivação organizacional (MO)	,260	,310	2,512	,015
	Motivação no envolvimento (ME)	,210	,208	1,500	,139

a. Dependent Variable: MOTIVAÇÃOdesempTAREFAS Motivação para o desempenho (individual) das tarefas

Fonte: Elaboração própria

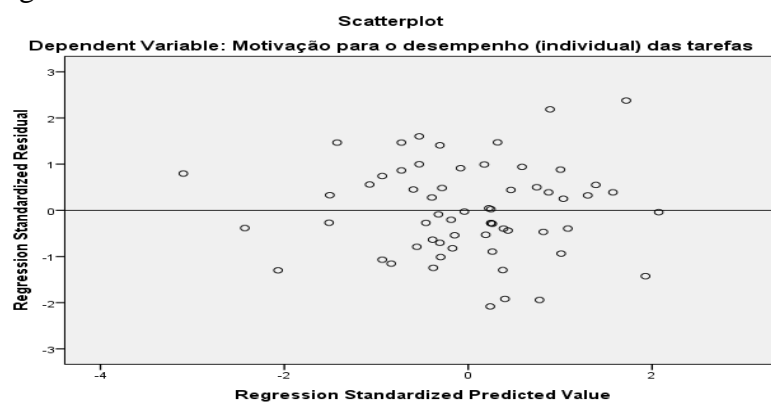
Tabela 22: VIF para multicolinearidade

Coefficients ^a				
Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,002		
	Motivação para a Realização (RO)	,002	,642	1,557
	Motivação organizacional (MO)	,008	,642	1,557

a. Dependent Variable: Motivação para o desempenho das tarefas (MT)

Fonte: Elaboração própria

Figura 3: Homecedasticidade dos resíduos



Fonte: Elaboração própria

Questionário aplicado:**INQUÉRITO SOBRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NUM TRABALHO DE CONTACT CENTER**

Inquérito realizado pelo aluno William de Sousa Luamba com o objetivo de recolha de dados para desenvolvimento do Trabalho Final de Mestrado. O aluno frequenta o curso de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Este inquérito destina-se aos trabalhadores assistentes de Contact Center, sendo o mesmo de carácter anónimo e voluntário. Os dados recolhidos serão tratados em termos estritamente académicos.

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**1. Género:**

Feminino ____

Masculino ____

2. Idade: _____**3. Escolaridade (nº de anos completos): _____**

Exemplo:

Se tiver o 3º ano de licenciatura completo deverá responder que tem 16 anos;

Se tiver o 1º ano de licenciatura completo deverá responder que tem 13 anos;

Se tiver o 12º ano completo deverá responder que tem 12 anos completos;

4. Antiguidade na empresa (meses): _____**5. Regime laboral:**

Part-time ____

Full-time ____

PARTE II – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Assinale em conformidade com a escala.

1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Não concordo, nem discordo | 4 – Concordo
| 5 – Concordo totalmente.

Cód.	Questão	Motivação e Desempenho organizacional	Escala				
			1	2	3	4	5
MO1	1	Considero o meu salário justo para as tarefas que desempenho	1	2	3	4	5
MT1	2	Quando executo uma tarefa devo demonstrar empenho	1	2	3	4	5
ME1	3	Sinto compromisso com a empresa	1	2	3	4	5
RO1	4	Os prémios existentes são motivadores	1	2	3	4	5
MO2	5	A Empresa reúne boas condições de trabalho	1	2	3	4	5
ME2	6	As experiências previamente adquiridas influenciam a forma de trabalhar	1	2	3	4	5
MT2	7	As monitorias realizadas aos trabalhadores são importantes para manter um bom desempenho das tarefas	1	2	3	4	5
ME3	8	Os meus sentimentos e emoções são afetados pelo meu desempenho trabalho.	1	2	3	4	5
RO2	9	Sinto-me motivado quando um superior elogia o meu trabalho	1	2	3	4	5
ME4	10	As tarefas que desempenho são diversificadas	1	2	3	4	5
RO3	11	É importante cumprir funções de maiores responsabilidades	1	2	3	4	5
MO3	12	A empresa oferece-me várias ações de formação	1	2	3	4	5
ME5	13	Existe cooperação entre colegas	1	2	3	4	5
MO4	14	A empresa acompanha a evolução das minhas competências	1	2	3	4	5
MO5	15	Sinto-me realizado com as tarefas que desempenho na empresa	1	2	3	4	5
RO4	16	Pretendo alcançar um cargo superior na organização	1	2	3	4	5
MO6	17	A empresa apoia os objetivos de cada trabalhador	1	2	3	4	5
ME6	18	O empenho seria maior se existissem diferentes formas de remuneração	1	2	3	4	5
MT3	19	O trabalho permite-me usar a minha iniciativa pessoal para executar as minhas tarefas	1	2	3	4	5
ME7	20	Considero-me uma pessoa bastante motivada	1	2	3	4	5
MO7	21	Os funcionários da empresa influenciam a tomada de decisão	1	2	3	4	5
ME8	22	Existem boas relações interpessoais entre trabalhadores	1	2	3	4	5
RO5	23	É importante ter perspetivas de carreira para existir motivação	1	2	3	4	5

MT4	24	O meu trabalho envolve executar várias tarefas distintas	1	2	3	4	5
MO8	25	Estou satisfeito com os objetivos traçados pela empresa para mim	1	2	3	4	5
MO9	26	Estou satisfeito com as relações interpessoais com os superiores	1	2	3	4	5
ME9	27	Sinto-me envolvido com a empresa	1	2	3	4	5
MO10	28	Existe igualdade e justiça no tratamento dos trabalhadores	1	2	3	4	5
MT5	29	O trabalho que realizo possibilita-me decidir qual o melhor método para executar as minhas tarefas	1	2	3	4	5
ME10	30	O trabalho que realizo tem influência nos outros	1	2	3	4	5
MT6	31	O trabalho que desempenho permite-me ser autónomo na tomada de decisões	1	2	3	4	5
MO11	32	O “feedback” contribui para a melhoria do desempenho	1	2	3	4	5
MT7	33	As tarefas que executo no meu trabalho são simples e pouco complicadas	1	2	3	4	5
RO6	34	Sinto que o trabalho que realizo é significativo e importante	1	2	3	4	5
RO7	35	De forma geral estou satisfeito com o trabalho	1	2	3	4	5
ME11	36	No meu trabalho, tenho a oportunidade de desenvolver amizades próximas	1	2	3	4	5
MT8	37	O trabalho permite-me planear como fazer as minhas tarefas	1	2	3	4	5
RO8	38	Na empresa devem existir mecanismos de auto-avaliação	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua colaboração.