

FAMIG – FACULDADE MINAS GERAIS
JESSICA LORRAINE FREITAS AGUIAR DO CARMO MORAIS SILVA

O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES - MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO

Belo Horizonte
2020

JESSICA LORRAINE FREITAS AGUIAR DO CARMO MORAIS SILVA

O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES - MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO

Projeto de Pesquisa apresentado ao Prof.^o
Carlos Mairink como requisito parcial para
aprovação na Disciplina Metodologia de
pesquisa.

Belo Horizonte

2020

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	5
2. JUSTIFICATIVA	6
3. PROBLEMA / SOLUÇÃO PROPOSTA PELO PROJETO	7
4. HIPÓTESES OU PRESSUPOSTOS.....	8
5. OBJETIVOS DA PESQUISA	9
5.1 Geral	9
5.2 Objetivos Específicos	9
6. REFERENCIAL TEORICO.....	9
6.1 Contact Center.....	10
6.2 Monitoramento	12
6.2.1 Jornada De Trabalho E Normas Regulamentadoras	13
6.2.2 Desempenho Organizacional	13
6.2.3 Conceito De Desempenho Organizacional.....	14
6.2.4 Indicadores De Desempenho E Avaliação De Desempenho	15
6.2.5 Fatores Que Influenciam O Desempenho Humano	16
6.2.6 MOTIVAÇÃO.....	17
7 METODOLOGIA.....	19
7.1 Participantes	20
7.2 Instrumentos De Coleta.....	20
7.3 Método De Coleta.....	20
7.4 RESULTADOS.....	21
7.4.1 Perfil Dos Participantes	21
7.4.2 Análise Das Entrevistas.....	22
8. APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO.....	26

9. VANTAGENS COMPETITIVAS	27
10. ESCOPO DO PRODUTO / PROJETO	28
10.1 Escopo Do Produto	28
10.2 Escopo Do Projeto	29
11. PREMISSAS / RESTRIÇÕES	29
12. LISTA DE RISCOS.....	30
13. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	31
14. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
16. ANEXOS.....	37
16.1 ANEXO A – Questionário utilizado para realização da pesquisa	

1. INTRODUÇÃO

O desempenho humano em especial é um dos elementos que mais chamam a atenção em organizações competitivas. O mesmo é um assunto bastante trabalhado dentro das organizações através de avaliações e treinamentos, em busca de melhoria no desempenho dos colaboradores e em relação aos resultados pretendidos.

Segundo FARAH em 2013, a valorização de pessoas é de extrema magnitude para organização, o desempenho dos colaboradores pode ser influenciado por diversos fatores tais como, condições físicas, qualificações e principalmente as condições psicológicas. DALMAU & BENETTI, 2009 acreditam que a percepção do funcionário sobre o seu papel na organização é um fator decisivo para o desempenho do mesmo. Além da motivação, a capacitação do colaborador através de treinamentos é muito importante para que o funcionário continue comprometido na entrega do resultado.

O presente trabalho tem como objetivo tratativas motivacionais em empresa de telecomunicação (Call Center) – central de chamadas cujo objetivo é realizar e/ou receber ligações. Quando falamos de ter sucesso na produtividade, o principal ponto a se trabalhar é desenvolvimento de pessoas. Sabe-se que venda pode ser efetuada através de robôs, mas o atendimento humanizado, atualmente é o mais procurado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Devido ao aumento da competitividade entre as organizações no mercado atual, as empresas tentam obter o melhor resultado do trabalho realizado pelo humano. O assunto motivação no trabalho se torna cada vez mais falado, isso porque a motivação é um dos fatores que mais contribuem com o desempenho do colaborador (RAMOS, 1990). O funcionário motivado no trabalho apresenta

melhores resultados, mas em algumas organizações o tema ainda é um desafio.

Empresas de telecomunicação são caracterizadas pela intensidade do trabalho, cobrança por atingimento de metas e indicadores, além das intensidades emocionais e afins. Essas características estão relativamente ligadas a fatores motivacionais.

Diante do crescimento de funcionários no ramo de Contact Center no Brasil, de acordo com D'Amorim Junior e Silva (2016) a qualidade das funções vem sendo discutida, baseando principalmente nos episódios emocionais. Com base na pesquisa feita por ZILLOTTO e OLIVEIRA em 2014, a junção entre saúde mental e o emprego associadas à tensão com base nos resultados, a ausência de autonomia e controle exacerbado das tarefas estão relacionados à razão por cansaço mental.

Conseqüentemente a falta de motivação dos operadores em nível individual e organizacional pode resultar em baixa produtividade.

2. JUSTIFICATIVA

Clima organizacional pouco trabalhado, cobrança de entrega de metas diárias e mensais, ambiente com muito barulho. Essa é a realidade de quem trabalha dentro de uma operação de Call Center. Sendo assim para o colaborador estar motivado e bem emocionalmente para a entrega das metas é uma tarefa que se torna árdua. A pesquisa é necessária para entender o quanto a não tratativa do clima organizacional e a instabilidade emocional, podem interferir no resultado dos colaboradores.

A escolha pelo tema se deu devido ao fato da autora fazer parte do quadro de colaboradores na empresa Mundiale, como supervisora de 23 operadores de

televendas. Visto que a mesma, já pertenceu ao quadro de operadores no início de sua trajetória na empresa enxerga de forma direta os desafios motivacionais na função de operador – contato direto com o cliente.

A função de atendente é considerada uma das mais cansativas. O indicador de Absenteísmo – ABS (Falta) é um dos maiores problemas enfrentados pelos gestores da área. Um dos fatores que influenciam para que esse indicador fique alto e descontrolados são os problemas interpessoais dos colaboradores e por vezes a falta de motivação dos funcionários que afeta diretamente a entrega das metas que a organização precisa apresentar para os clientes contratantes.

O resultado encontrado na pesquisa mostra que é necessário trabalhar principalmente a motivação dos funcionários, pois, irá influenciar positivamente no desempenho do mesmo e conseqüentemente obter melhoria no corpo de gestão. Com isso o colaborador terá mais qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Sendo assim o estudo será de suma importância para quem trabalha na gestão dos funcionários de operações.

3. PROBLEMA / SOLUÇÃO PROPOSTA PELO PROJETO

Atualmente o avanço da tecnologia tem permitido comodidade em diversos setores, contudo, na área de telecomunicação é necessária à adaptação constante de acordo com as necessidades momentâneas, sejam elas, individuais - de cliente para cliente, e/ ou de acordo com as condições em que o país se encontra - questões econômicas. O trabalho robotizado - desenvolvido por um robô, não consegue identificar de forma direta as necessidades individuais de cada cliente, em razão disso as posições são ocupadas por pessoas.

A desmotivação está diretamente ligada à saúde mental dos colaboradores, muitas das vezes ocasionada pela intensidade da cobrança por resultados o que faz aumentar a desmotivação do operador. O embasamento dentro da operação é a entrega de resultados. Dentro da operação as mudanças são constantes,

elas caminham com algumas normas como, por exemplo, a ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações - e as normas que o cliente contrate da EPS - empresas dedicadas para a operação de Contact Center - exige. Se tratando ainda de mudanças, dentro da operação os funcionários são divididos em equipes, grande parte das vezes as equipes são rotativas e o funcionário muitas das vezes tem que se adaptar a novas equipes, e sempre é necessário realizar algum tipo de movimentação em relação à gestão da equipe. Isso vai depender da necessidade do momento ou até mesmo do coordenador da operação.

Além das constantes mudanças outros fatores exigem que o funcionário se adapte rápido a nova forma de realizar a função, uma das maiores causas do baixo desenvolvimento é:

- Pouca interação entre níveis de hierarquia
- Condições inadequadas de trabalho
- Ausência de feedback e avaliações de resultados
- Falta de sincronia com os objetivos da empresa

Avaliando esses parâmetros o presente trabalho busca responder: Na percepção dos funcionários de um *Call Center*, porque a motivação interfere no desempenho de seu trabalho?

4. HIPÓTESES OU PRESSUPOSTOS

Embasando-me no tema da pesquisa que é compreender por que a motivação interfere no desempenho do trabalhador, como gestora na área de Call Center de uma equipe com 23 colaboradores posso afirmar, que a motivação dentro da área é de extrema importância. Quando falamos de uma empresa de grande porte – mais de cem funcionários – um dos fatores importantes para o desempenho é o bem estar no ambiente de trabalho. Ao

associar elevadas cobranças por resultados com o clima organizacional o operador que se encontra desmotivado, conseqüentemente terá um aumento de problemas comportamentais, sendo assim o gestor enfrentará desvios de comportamento dentro da equipe, não só problemas comportamentais, mas também problemas de saúde que podem ser desenvolvidos pelo colaborador. Quando o funcionário está motivado a ir trabalhar o resultado flui com maior facilidade. A motivação do operador facilita inclusive na aplicação de feedback – retorno de ações, no mesmo, pois, ele estará tão receptivo a propostas para manter e/ou elevar os resultados que ele não desenvolvera empecilhos para colocar em prática, assim facilitando o direcionamento do gestor.

5. OBJETIVOS DA PESQUISA

5.1 Geral

Saber de que maneira a motivação dos operadores de Call Center da empresa Mundiale – empresa de televendas com mais de mil colaboradores, localizada no centro de Belo Horizonte, afeta o seu desempenho no trabalho.

5.2 Objetivos Específicos

Por meio de análise, identificar o perfil dos operadores de tele atendimento da empresa Mundiale, conhecer os principais fatores de motivação para execução do trabalho de tele vendedor e saber quais fatores afetam no desempenho dos operadores de sua função.

6. REFERENCIAL TEORICO

O presente capítulo irá abordar de forma transparente os segmentos dentro da empresa e demais dados para entender a área de telecomunicação. Em seguida falaremos sobre o desempenho organizacional e por último abordaremos com detalhamento sobre motivação.

6.1 Contact Center

Segundo JUNIOR; SILVA, 2016, os contact Centers são empresas, também conhecidas como centrais de atendimento, que tem como principal objetivo atender e responder questionamentos feitos por clientes. O termo Call Center traduzido significa basicamente central de chamadas, no sentido literal da palavra, é o local cuja função é fazer e/ou receber ligações promovendo a interação entre empresas e clientes.

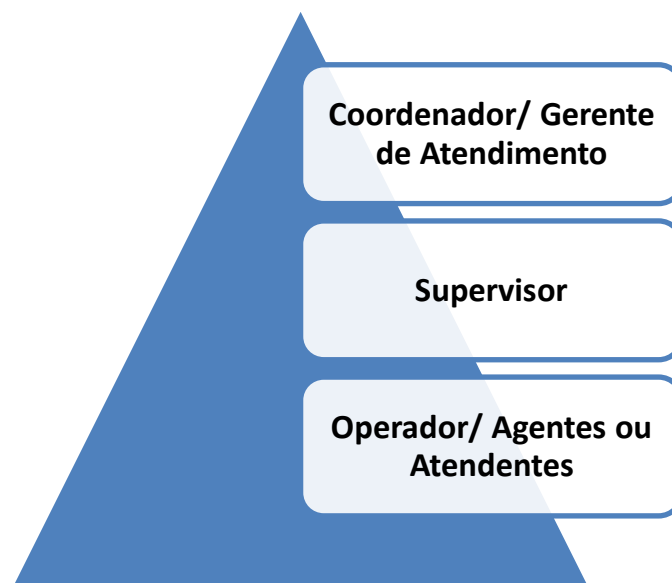
O termo Call Center atualmente quebrou o paradigma de ser apenas comunicação via ligações telefônicas, com o crescente avanço da tecnologia hoje as centrais de Contact Center contam com comunicações digitais, como por exemplo, chat online. As formas de atendimento dentro de uma operação de telecomunicação podem ser divididas de algumas especializações, são elas:

Passivo ou Receptivo:	Ativo:	Híbrido (passivo e ativo):
Voltando para ajudar o consumidor a solucionar problemas. Nessa modalidade é o cliente que entra em contato com a prestadora.	Vendas ou serviços. O Call Center entra em contato com o cliente para realizar algum tipo de venda.	Voltado para informações e vendas ao mesmo tempo.
Exemplo: SAC, Suporte técnicos e afins.	Exemplo: Operadoras de telefonia oferecendo planos telefônicos.	Exemplo: Cliente entra em contato para realizar o cancelamento ou reclamação de um produto/serviço e adquire outro. Esses casos e mais voltados para os setores de retenção das operações.

Geralmente, as estações de trabalho de um tele atendimento são formadas por um computador e um discador – sistema que efetua e/ou recebe as chamadas. Abaixo uma lista de alguns dos sistemas fundamentais para uma operação de Call Center.

- Automatic Call Distribution (ACD): Sistema que distribui e controla as chamadas após serem processadas.
- Inter-active Voice Recognition (IV): Direciona as chamadas para rota (ou fila) correta.
- Distribuidor Automático de Chamadas (DAC): Também conhecido como discador. Sistema que gera todos os relatórios das ligações, tais como: número de chamadas atendidas, duração da ligação, quem encerrou a chamada (o operador ou o cliente) e etc.
- Unidade de Resposta Audível (URA): Permite que o usuário encontre um menu com várias opções para tratativa de alguma demanda por meio da fala humana ou digitação de teclado através de uma interface telefônica para um sistema de computador.
- Computer e Telephone Integration (CTI): Para que haja interação entre o computador e o telefone e necessário a conexão entre o computador e o DAC.

Dentro de um Call Center podemos identificar abaixo alguns dos níveis hierárquicos, lembrando que podem varias de organização para organização.



- Operador/agentes ou atendentes: São as pessoas responsáveis pelo contato direto com o cliente, aqueles que fazem o intermédio entre a empresa e o cliente.
- Supervisor: Gestor imediato dos operadores, responsável pelo gerenciamento dos indicadores dos colaboradores. Sendo responsável por fazer o controle do absenteísmo, atingimento de metas, produtividade das equipes, cumprimento de jornada e padrões de atendimento.
- Coordenador/ Gerente de atendimento: Responsável pelo gerenciamento das equipes de supervisores.

Segundo Vasconcellos (2010, p. 23) as empresas de Call Center apresentam características comuns entre elas, como: ter o mínimo de custo possível, optando pela contratação de jovens e sem experiência. Uma das justificativas por essa opção é o elevado turnover de um Call Center.

6.2 Monitoramento

Segundo D'Amorim Junior e Silva (2016) atualmente a gestão das operações é baseada em três elementos básicos, são eles, tecnologia, pessoal e ambiente físico. A estrutura tecnológica dessas empresas é altamente sofisticada. Com isso todos os indicadores são altamente controlados, tais como: tempo médio de atendimento (TMA), gravações e registro de chamadas, tempo em pausa, tempo tabulando, tempo logado – tempo no qual o funcionário ficou no sistema exercendo sua função, entre outros.

Em 2014 Ziliotto; Oliveira devido o uso da tecnologia e dos softwares que permitem informações técnicas e total controle do movimento dos operadores,

associados a um ritmo intenso de trabalho, tornando-se assim em uma estrutura pouco flexível.

6.2.1 Jornada De Trabalho E Normas Regulamentadoras

Dentro da categoria, a jornada de trabalho é definida de acordo com o Sinttel – Sindicato trabalhista em telefonia, comumente, o expediente de um operador de Call Center é de 6 horas diárias com uma folga semanal (D´AMORIM JUNIOR E SILVA, 2016).

A jornada de trabalho é em média 6 horas diária, contudo existe uma norma (NORMA REGULAMENTAR 17 - NR17) que determina o intervalo necessário ao operador. Essa norma que protege os trabalhadores dos excessos de trabalho. Ao longo da jornada diária de trabalho, os operadores obrigatoriamente devem totalizar 40 minutos de intervalo, sendo dividido em duas pausas de 10 minutos cada, e uma pausa de 20 minutos denominada como pausa lanche – para que o operador possa se alimentar.

6.2.2 Desempenho Organizacional

Uma das maiores características do mundo organizacional atualmente é um alto grau de competitividade entre as empresas, devido ao desenvolvimento social, tecnológico e econômico em grande parte do mundo, exigindo melhores estratégias nos campos de qualidade, custos, vantagens competitivas e inovações, gerando uma alta cobrança à gestão, aumentando a pressão por garantia de alto desempenho de suas operações e equipes (STOREY, 2007 apud SILVEIRA E FILHO, 2013).

A avaliação e a análise do desempenho individual e coletivo dos membros da organização devem ter como objetivo geral e principal promover o

desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

6.2.3 Conceito De Desempenho Organizacional

Desempenho organizacional pode ser estabelecido como um conjunto de tarefas que comumente visam o mesmo objetivo em diversas áreas de uma empresa. O mesmo pode ser utilizado em diversas atividades comerciais e industriais (Site Mundo Carreira, 2015). Dessa forma, o desempenho organizacional busca os resultados a partir da definição de metas, o controle de resultados, a gestão estratégica de pessoas, entre outras.

Entende-se como desempenho organizacional a avaliação contínua da eficiência dos processos e dos recursos organizacionais, sejam financeiros ou capital humano. Importante destacar que a gestão deve basear-se em indicações dessas medidas de desempenho.

DYER e REEVES (1995), citados por SILVEIRA e FILHO (2013) citam três tipos de resultados de desempenho, são eles: resultados no nível do empregado, resultados no nível da organização, resultados financeiros e resultados de valor de mercado. Esses resultados mostram-se como fortes indicadores de como está a gestão e o desempenho da organização e pode dar luz ao planejamento estratégico futuro. Os resultados no nível do empregado indicam medidas de desempenho operacionais e expõe variável como absenteísmo (ABS) e rotatividade (TURNOVER), que são importantes variáveis que estão ligadas a uma série de elementos como satisfação, motivação e comprometimento organizacional. Eles podem gerar consequências diretas a produtividade da operação.

Resultados em nível da organização são produtividade e qualidade nos serviços prestados. Os resultados financeiros, como o próprio nome já diz, estão relacionados a números e contabilidade tais como lucro e retorno sobre investimento.

6.2.4 Indicadores De Desempenho E Avaliação De Desempenho

Indicadores de desempenho são formas de transformar em números, os dados e as informações do desempenho organizacional (SILVEIRA E FILHO, 2013). Esses indicadores facilitam a transmissão dos resultados aos colaboradores e é uma importante ferramenta para a quantificação do grau de atingimento dos objetivos.

Os indicadores mais comuns nas empresas desse segmento são: absenteísmo, rotatividade, número de horas de treinamento, lucratividade, vendas, o comportamento dos colaboradores, satisfação, compromisso, criatividade, motivação, entre outros.

Além dos indicadores de desempenho, é importante destacar a importância da avaliação de desempenho. O processo de avaliação de desempenho pode ser entendido como a maneira pela qual os funcionários de uma organização podem ser acompanhados, verificando de maneira sistemática como eles estão contribuindo para os resultados da organização.

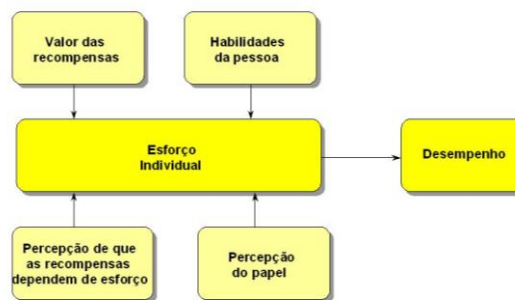
Quando a avaliação de desempenho é bem planejada e desenvolvida traz benefícios a curto, médio e longo prazo, para todos os envolvidos, a operação a gerência. A avaliação de desempenho é uma metodologia de análise e diagnóstico de desempenho, seja ele individual ou grupal, cujo principal objetivo é a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, além de uma maior produtividade. Podendo ser também um meio de julgamento das qualidades e a excelência de um funcionário, ou seja, sua real contribuição para o desenvolvimento da organização (BOAS, CARVALHO, 2004, *apud* DALMAU & BENETTI, 2009). Um último e importante conceito aplicado à avaliação de desempenho é a motivação.

O indivíduo que sabe o que se espera dele como resultado de seu desempenho e conhece as expectativas dos gestores tem um maior aproveitamento na entrega dos resultados.

6.2.5 Fatores Que Influenciam O Desempenho Humano

Sabe-se que a produtividade e o desempenho organizacional estão ligados a vários fatores, dentre eles, o fator humano é o mais eficaz. Por isso, uma empresa que realmente busque alto desempenho deve preocupar-se em engajar sua força (humana) de trabalho a atingir metas e resultados que não beneficiem apenas a empresa, mas também as pessoas. No que se refere à percepção do funcionário, ele tem em relação às recompensas por seu esforço individual e este, por sua vez, influenciará no desempenho como um todo. Já as habilidades do indivíduo se referem às técnicas e procedimentos necessários à sua função.

Os fatores que afetam o desempenho no cargo.



Fonte: Chiavenato 2001 (p.107)

Existem vários fatores influentes para o desempenho de um indivíduo, eles podem ser divididos em quatro categorias:

- Qualificação
- Motivação
- Problemas ambientais
- Problemas pessoais

A habilidade de executar tarefas e outro aspecto que está ligado ao desempenho. Habilidades é o conjunto de condições que o indivíduo reúne para exercer sua função e conduzir seu trabalho. Importante lembrar que se um

funcionário deixa de possuir as habilidades e conhecimentos necessários ao exercício de sua função, ele será incapaz de ter um desempenho satisfatório e a qualificação é fator primordial aos resultados de desempenho para alcance de metas.

O ambiente de trabalho também é um dos fatores impactantes nos resultados de desempenho, o ambiente ao quais os funcionários estão inseridos poderá ter influência negativa ao seu desempenho. Podemos citar como exemplos a falta de boas condições de trabalho, insegurança no emprego, problemas de relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e corpo de gestão, entre outros. Vale ressaltar também que a pressão para o alcance de metas, afetam diretamente as condições psicológicas dos funcionários, o que pode ocasionar diminuição dos bons resultados de desempenho (MARASEA & ANDRADE, 2006). Os problemas psicológicos, familiares, financeiros, entre outros, podem interferir de maneira negativa aos resultados apresentados.

6.2.6 MOTIVAÇÃO

Podemos identificar cada vez mais funcionários motivados a realizarem suas funções com excelência, de modo a proporcionar melhores resultados. Pode-se dizer que a motivação é o principal combustível ao desempenho (GIL, 2001).

Existem três elementos-chave que ajudam a definir a conceituação da motivação, intensidade, direção e persistência. A intensidade é o esforço o qual o indivíduo faz para atingir seu objetivo, a direção é o que conduz o indivíduo a levar sua intensidade aos resultados obtidos e, por fim, a persistência que está relacionada ao tempo em que a pessoa consegue manter-se esforçada para conseguir os objetivos traçados.

Vários fatores estão ligados ao desempenho humano nas organizações e o principal deles é a motivação. A motivação está diretamente ligada a dedicação do funcionário.

Atualmente o equilíbrio entre o lado profissional e pessoal é essencial. Ser realizado profissionalmente e ter boa qualidade e o que todo ser humano espera ter.

Vidas profissionais e pessoais caminham juntas. Por mais que a empresa forneça ótimos benefícios e salários, se não oferecer condições de bem-estar e conforto, não terá equilíbrio. Podendo afetar diretamente na saúde de seus colaboradores.

A teoria mais conhecida se tratando de motivação é a Teoria da hierarquia das necessidades criada pelo psicólogo Abraham Maslow. Essa teoria estrutura as necessidades humanas em forma de pirâmide, da seguinte forma:

- Na base encontram-se as necessidades básicas ou primárias que é referente à sobrevivência do ser humano tais como fome, sede, sono e etc.
- No segundo nível da pirâmide encontram-se as necessidades secundárias, considerada como afetivo-sociais, sendo eles: amigos, relacionamentos, família e etc.
- O terceiro nível é considerado a estima, que é o status (reconhecimento).
- E no topo da pirâmide está a necessidade de auto realização, onde o indivíduo é desafiado, em relação ao seu potencial (JÚNIOR et al. 2013).

A pirâmide de Maslow pode ser exemplificada de acordo com a figura:



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 17/11/2020 as 19:25.

Saindo do contexto da teoria de Maslow, existem cinco fatores importantes que relacionam o dueto objetivo-desempenho, são eles feedback, auto eficácia, comprometimento com o objetivo, cultura nacional e características da tarefa (ROBBINS, 2009).

Os Feedbacks são informações em relação a seu progresso, ou seja, percepções sobre o que o indivíduo tem realizado e o que precisa ser realizado para a realização da tarefa que lhe foi confiada.

Além dos fatores moderadores, o desempenho de um indivíduo pode ser afetado por outros fatores como dificuldades e natureza das metas (aprendizado, curto ou longo prazo ou desempenho), esforço empregado na realização da tarefa, estratégia utilizada para execução e etc.

7. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de campo e exploratória, tendo em vista o foco em análises e observação de dados obtidos através de entrevistas. Pesquisa exploratória é caracterizada pela pouca ou nenhuma

informação sobre uma questão-problema, o que é o caso da relação entre motivação e desempenho dos operadores de Contact Centers (COLLINS, 2005). A pesquisa tem também aspecto qualitativo, visto que serão utilizados métodos de análise baseadas em interpretação de dados obtidos através da coleta de informações, para o conhecimento da opinião dos operadores a respeito da relação entre a sua motivação e seu desempenho no trabalho.

7.1 Participantes

A entrevista foi realizada com 23 operadores da empresa Mundiale, para preservar a identidade dos colaboradores, os participantes não serão identificados – conforme solicitado pelos mesmos durante a coleta de dados. Todos os entrevistados são do cargo de televendas do ramo de telefonia móvel.

7.1 Instrumentos De Coleta

Para obter as informações foi disponibilizado para os participantes um roteiro de pesquisa com perguntas já estruturadas. As perguntas são voltadas para desempenho e motivação.

7.2 Método De Coleta

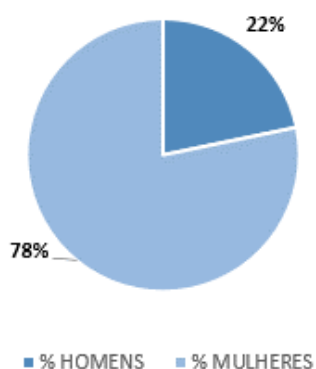
A pesquisa foi realizada através de um questionário impresso (conforme anexo na pagina 37), o questionário foi entregue aos participantes no inicio do expediente e recolhido ao final, todos os dados foram coletados no dia 07.12.2020. Conforme alinhado com todos os participantes, a pesquisa foi realizada por livre e espontânea vontade dos mesmos, lembrando que todos tinham ciência que a coleta de informações se trata de uma pesquisa para o presente trabalho de conclusão de curso.

7.3 RESULTADOS

7.4.1 Perfil Dos Participantes

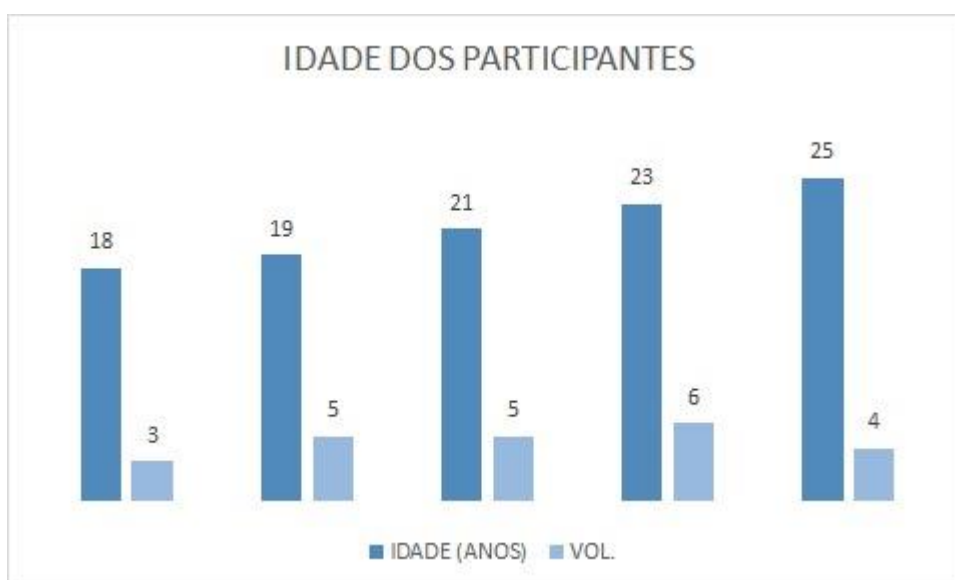
Participou da entrevista um total de 23 colaboradores sendo: 18 mulheres (78%) e 5 homens (22%) conforme demonstrado no gráfico abaixo. Dentro de Call Center as maiores partes dos colaboradores são do sexo feminino.

% SEXO PARTICIPANTES



Fonte: Pesquisa de campo, dez 2020.

Em relação à faixa etária, os participantes são pessoas com MÉDIA de idade de 22 anos. O gráfico a seguir mostra os resultados:



Fonte: Pesquisa de campo, dez 2020

Se tratando do grau de instrução dos participantes a empresa contratante exige no mínimo que o colaborador tenha completado o ensino médio.



Fonte: Pesquisa de campo, dez 2020

7.4.2 Análise Das Entrevistas

Uma das perguntas da pesquisa questionava por qual motivo que os participantes optaram por procurar um emprego na área de Call Center, sabendo que outras empresas têm o mesmo salário base e o trabalho é considerado menos estressante. A maioria alega que a flexibilidade de horário foi o que mais chamou atenção na vaga.



Fonte: Pesquisa de campo, dez 2020

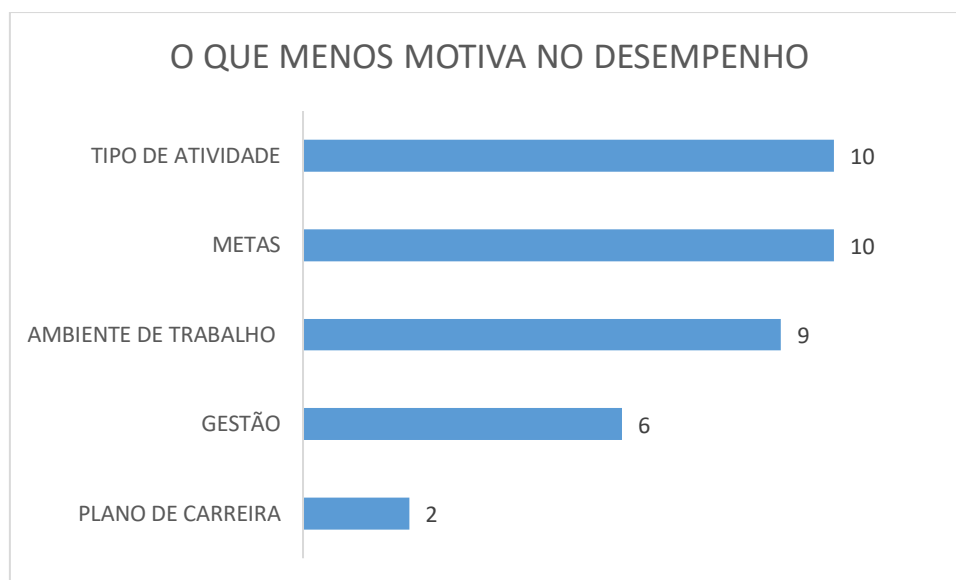
O principal motivo para a escolha de atuar nessa área, como mostra no gráfico é a flexibilidade de horário. A jornada de trabalho é de 06:00 horas, com isso a maioria consegue conciliar os estudos com o trabalho de uma forma que o tempo não fique corrido.

O segundo maior motivo para procura da área é a remuneração variável. Analisando o mercado de Belo Horizonte e demais regiões, a remuneração na maioria das vezes é igual, sendo um salário mínimo como base (1.045,00 brutos em dezembro de 2020. Data em que foi realizada a pesquisa). O diferencial é o comissionamento pelo o atingimento de meta de cada colaborador.

É definida uma meta do mês e após atingir o número de vendas considerado como 100% de meta individual passam a ter gatilhos de comissão. A meta do mês é calculada de acordo com a necessidade de entrega da empresa para o cliente contratante. Funcionários que se dedicam e tem uma produtividade considerável, recebe proporcional ao percentual de meta atingido. Os valores e gatilhos são definidos pela empresa.

A remuneração variável faz com que o funcionário possa decidir quanto quer ganhar em cada mês. Um dos pontos positivos citados pelos participantes é que só depende deles, pois se ele se esforçar o resultado vem e não precisa necessariamente que a equipe inteira entregue o resultado. O que impactaria se

dependesse de todos, pois os mesmos relatam que não são todos os funcionários que se dedicam para a entrega do resultado necessário.



Fonte: Pesquisa de campo, dez 2020

Dois motivos se destacam quanto à desmotivação no desempenho. O tipo de atividade e as metas.

Inicialmente falando sobre o tipo de atividade, a maior alegação é que é uma atividade estressante e exaustiva psicologicamente falando.

Se tratando das atividades a reclamação concentra-se mais precisamente em relação ao contato com os clientes. O atendimento não cordial dos clientes é o que pesa mais para os entrevistados. A função dos mesmos é entrar em contato com o cliente, através de um sistema que realiza a discagem automaticamente para um determinado número, quando o cliente atende, eles oferecem plano telefônico (móvel) da operadora Claro. Devido à quantidade de ligações que o cliente dessa base de contatos recebe o mesmo já atende à ligação extremamente alterada, pois, já deu sua resposta de querer ou não ouvir a proposta e continuam sendo contatados. Devido a isso muitos deles tratam os operadores de forma ríspida e falando até palavras pejorativas com os mesmos.

Entrando no quesito “metas” gostaria de citar duas teorias: a primeira que é a teoria de estabelecimento de metas de Locke e a outra é a dos argumentos

de Rodrigues; Neto e Gonçalves Filho (2014) que defendem que as metas são importantes para a motivação dos indivíduos em ambiente organizacional.

Para os entrevistados as metas são muito desanimadoras. Os mesmos acreditam que a empresa só pensa em seu lucro e que colocam metas mensais altas para que nenhum dos funcionários consiga bater os gatilhos de comissão.

Outro ponto é que segundo eles as metas estão acima daquilo que os mesmos são capazes de entregar e que muitos deles desistem no meio do mês de tentar ganhar sua comissão por acreditar que a entrega é impossível. Sendo assim largam de mão e apenas se contentam com seu salário mínimo no fim do mês.

Ao grupo que tem opinião de que as metas são absurdas e impossíveis de entregar, questionei que 10 dos outros participantes informaram que todos os meses conseguem ganhar dinheiro a mais pelo atingimento de meta e porque eles não? Qual era a diferença?

A resposta do grupo foi que os “sempre favoritos da empresa e que consegue”. Além disso, esse grupo de baixo desempenho deixou claro que não estavam “preocupados” como a empresa, nem com o desempenho da mesma, queria apenas receber o salário no final do mês. Diferente do grupo que consegue atingir as metas. A resposta do grupo de alto desempenho é que sempre estão procurando ficar internados sobre os resultados do mês da empresa e da equipe e que sempre estão dispostos a fazer “a mais” para atingir o resultado final.

Com base no relato e em minha vivência na área, posso afirmar que funcionários que não conseguem entregar a meta são a maioria das vezes operadores que apresentam desvios comportamentais e não acatam feedback dos líderes.

O plano de carreira oferecido pela empresa não se mostrou, na presente pesquisa, como um fator desmotivante. Isso se deve ao fato de que, a empresa Mundiale possui um plano de carreira muito bem estruturado. Um ponto que

chamou bastante atenção é que os mesmos participantes que reclamaram das metas e alegaram não se importar com a entrega da empresa, tem a opinião de que o plano de carreira muito bem firmado e disponível apenas para os “escolhidos ou queridinhos” (duas das palavras mais usadas), e que muitas vezes é “ilusório”, aonde apenas aquelas pessoas mais envolvidas com os gestores, que possuem um vínculo de amizade maior, tendem a serem promovidos.

Quando se trata ao ambiente de trabalho e gestão, para uma parte deles o ambiente é extremamente estressante e a forma como os gestores realizam a cobrança pelos resultados é abusiva. Outra parte diz que é um ambiente confortável e relacionamentos interpessoais influenciam positivamente no desempenho. Para alguns, o corpo de gestão se importa apenas com o número, deixando de lado a parte humana. Sentem falta de se sentirem desenvolvidos e reconhecidos pelo trabalho exercido fazendo com que a empresa perca no desempenho.

Quando questionados sobre motivação, todos eles (por unanimidade) disseram que é um fator primordial para um bom desempenho. Um dos pontos mais citados foi que é importante ter o reconhecimento dos gestores e um bom clima organizacional para que se sintam acolhidos pela empresa.

8. APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Para auxiliar o acompanhamento do desenvolvimento dos operadores, será criado um relatório operacional com todos os indicadores operacionais necessários.

A ferramenta será atualizada em D-1 (resultado do dia anterior). Esse relatório ficará disponível para o colaborador através de do caminho (MIS/) que ficará em uma pasta na rede da empresa.

O tabulador do operador terá um campo onde vai mostrar os indicadores que ficou abaixo no dia anterior. Sendo assim, assim que o mesmo logar para

iniciar sua jornada de trabalho já saberá quais indicadores precisara ter mais foco no dia.

Além disso, será implantado na tela do operador uma “arvore” onde ela se desenvolve de acordo com as entregas do colaborador e como o mesmo está sentimentalmente no dia.

Exemplo: O crescimento da arvore vai ser de acordo com as entregas do operador de acordo com a meta do dia.

Os tons das folhas da arvore vai ser de acordo com o “humor” que o colaborador marcar que está no dia (triste, alegre, cansado, raivoso e etc).

As duas ferramentas vão ser fundamental para aplicar um feedback assertivo no colaborador. O gestor já vai saber como está o dia daquele funcionário e se a baixa produtividade ou não desenvolvimento tem a ver com fatores externos ou internos.

Áreas responsáveis: Planejamento e desenvolvimento.

9. VANTAGENS COMPETITIVAS

A vantagem do projeto tem-se devido a forma criativa e dinâmica na qual será mostrado para o operador.

Tanto o Relatório operacional quando a Arvore do desenvolvimento será bastante interativa e a informação ficara disponível de uma forma mais básica para o entendimento deles.

Pontos positivos do projeto/produto

- Interativo e dinâmico
- Visão D -1, diária D -0, semanal, mensal e anual.
- Linguagem simplificada
- Projeção de comissionamento

Um relatório completo disponível para o próprio colaborador acompanhar o seu desempenho com visão do dia, mês e ano.

10. ESCOPO DO PRODUTO / PROJETO

Possuímos hoje na empresa um alto índice de turnover e absenteísmo. A constante rotatividade de colaboradores tem gerado muitos prejuízos para a organização, que precisa lidar não somente com os custos de demissão, mas também com a perda de capital intelectual e o absenteísmo gera mais impacto devido ao colaborador não ir trabalhar e todos os meses a organização ter o seu custo de salário e demais benefícios. Um dos motivos para isso é o sentimento de frustração de muitos colaboradores pela não entrega de resultados e pela cobrança constante no decorrer do mês em relação as metas. Além disso, temos as questões de desmotivação por parte do funcionário que impacta muito em seu desempenho.

Acreditamos que a implantação de dois sistemas interativos é a melhor solução neste caso, pois vamos atuar tanto no acompanhamento dos colaboradores quanto na aproximação entre o funcionário e o gestor.

10.1 Escopo Do Produto

- Maior acompanhamento de resultados por parte do colaborador;
- Clareza de informações;
- Visão ampla de suas projeções;
- Projeção baseada em valores R\$ em comissionamento;
- Melhor acompanhamento de indicadores.

10.2 Escopo Do Projeto

- Exportação da base de dados – Planejamento;
- Criação do caminho na rede para acesso dos colaboradores – Desenvolvimento;
- Criação do relatório operacional – MIS Planejamento;
- Implantação de novas abas no tabulador – Desenvolvimento;
- Desenho e criação da Arvore do desenvolvimento – Desenvolvimento;
- Atualização das informações para o “crescimento da arvore” e acompanhamento dos indicadores – MIS Planejamento;
- Data de início: 1 de janeiro/2021;
- Data de entrega: 15 de janeiro/2021.

11. PREMISSAS / RESTRIÇÕES

Premissas e Restrições: O projeto terá início no dia 1 de janeiro/2021 e será finalizado no dia 15 de janeiro/2021. A intenção é que os colaboradores já entre o ano com a nova ferramenta.

Será desenvolvido dentro da própria empresa o que não levará custos uma vez que já temos os profissionais e as ferramentas para criar o produto. Será necessário apenas desenvolver através do boot (sistema que testa o hardware e inicia o sistema operacional) as novas abas dentro do tabulador já existente e cruzar as informações do discador com o relatório operacional e o novo sistema.

12. LISTA DE RISCOS

O principal risco do projeto é:

- Não atualização de dados por parte do planejamento - Projeção incorreta ou desatualizada – Para evitar que aconteça o gestor deve verificar antes do logue da operação se todas as bases de resultados foram exportadas e estão disponíveis. Caso identifique erro, devera acionar a área de planejamento. Além disso, terá um responsável pela atualização sistêmica 2 horas antes do logue da operação.

- Discador com erro de exportação – Caso aconteça além de não atualizar nenhum dos sistemas a operação inteira não consegue realizar atendimento. Para solucionar deve entrar em contato com fornecedor (AYTY- discador utilizado para empresa em questão) imediatamente. O discador é a ferramenta chave desse projeto, onde temos o controle de todos os indicadores como chamadas, gravações, número do cliente e etc. Essa é a ferramenta primordial de qualquer Call Center, pois, é através dela que as ligações são efetuadas ou recebidas.

13. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ATIVIDADES / ANO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Pesquisa (Referencial teórico)	CUMPRIDA	
Leitura e Fichamento	CUMPRIDA	
Elaboração do Projeto	CUMPRIDA	
Análise Crítica do Projeto		CUMPRIDA
Entrega do Projeto		CUMPRIDA
Entrega para o Orientador para Revisão		CUMPRIDA
Revisão e Elaboração Final		CUMPRIDA
Depósito Final		CUMPRIDA
Apresentação		A SER CUMPRIDA

LEGENDA	
CUMPRIDA	CUMPRIDA
EM ANDAMENTO	EM ANDAMENTO
A SER CUMPRIDA	A SER CUMPRIDA

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças organizacionais aumentam a preocupação das empresas quanto ao desempenho dos colaboradores. A peça chave para o sucesso de qualquer organização é a humanização.

O público feminino representa 78% dos entrevistados. O participante tem em média 22 anos, sendo 18 anos a menor idade dos envolvidos e 25 a maior. O percentual por idade é: 26% dos participantes possuem 23 anos, 22% têm 19 e 21 anos, 17% tem 25 anos e 13% tem 18 anos.

Para contratação o mínimo grau de instrução exigido era o ensino médio completo. Dos participantes, 17 (74%) possui ensino médio completo, 5 (22%) está cursando ensino superior, 1 (4%) possui superior incompleto.

O ponto de atenção principal em relação a motivação e o desempenho dos operadores entrevistados está relacionado ao tipo de atividade realizada pelos mesmos, o motivo unanime entre eles

é que exercer a função é extremamente difícil e estressante pois, durante todo o dia precisam lidar com a pressão pela entrega do resultado e ainda atender clientes que já atende as ligações com bastante rispidez.

A pesquisa mostra a visão e a vivencia dos operadores sobre a área de Contact Center.

Para eles a humanização das relações sem dúvidas é a mais importante.

Uma sugestão para as organizações é criar um espaço onde tenha atividades para o operador relaxar tais como, meditação, jogos de tabuleiro, espaço para descanso nas pausas, biblioteca de livros e etc. O intuito é fazer o colaborador esquecer no seu momento de descanso a operação.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional de Telecomunicações. Institucional 2020.

Extraído do site GOV. Disponível em < <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>>. Acesso em 12/12/2020.

Arvore de indicadores: o que é, para que serve e como montar uma para a sua empresa. 2020.

Extraído do site siteware. Disponível em < <https://www.siteware.com.br/metodologias/arvore-de-indicadores/>>. Acesso em 15/12/2020.

BRAGA JÚNIOR, S. S.; SANTOS, R. R.; CARVALHO, J. S.; SILVA, G. P.; SILVA, D. Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. Sociedade, **Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 3, p. 91-104, 2013.

Conceito de desempenho organizacional. 2015. Extraído do Site Mundo Carreira. Disponível em < <http://mundocarreira.com.br/sem-categoria/conceito-de-desempenho-organizacional/>>. Acesso em 12/12/ 2020.

Conheça as 4 causas da baixa produtividade em Call Centers. 2017.

Extraído do site Tactium. Disponível em < <https://blog.tactium.com.br/index.php/conheca-4-causas-da-baixa-produtividade-em-call-centers/>>. Acesso em 12/12/2020.

CGCOM. **Tipos de contratos. 2018.** Extraído do site Inpi. Disponível em < <http://antigo.inpi.gov.br/menu-servicos/transferencia/tipos-de-contratos>>. Acesso em 16/12/2020.

Como os projetos são organizados. Extraído do site devmedia.

Disponível em <<https://www.devmedia.com.br/como-os-projetos-sao-organizados/27026#:~:text=Na%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20projeto%20%C3%A9,que%20est%C3%A1%20acontecendo%20no%20projeto>>. Acesso em 15/12/2020.

Call Center, 2014-2016. Extraído do site Joana Vasconcelos.

Disponível em <<http://joanavasconcelos.com/info.aspx?oid=2859>>. Acesso em 15/12/2020.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009. p. 176.

D'AMORIM JUNIOR, N. D.; SILVA, M. A. M. Estudo Crítico sobre o Trabalho em Call Center. **Gestão & Conexões**, v. 5, n. 1, p. 38-66, 2016-

Distribuidor Automático de Chamadas. Extraído do site ipbox. Disponível em < <https://www.ipbox.com.br/dac.html>>. Acesso em 16/12/2020.

Entenda o que é um Call Center, sua importância e como funciona. Extraído do site Belluno. Disponível em <<https://bellunotec.com.br/blog/entenda-o-que-e-um-call-center-sua-importancia-e-como-funciona/>>. Acesso em 08/12/2020.

Glossário do Call Center: 23 termos que você precisa conhecer. 2015. Extraído do site DDS soluções em tecnologia. Disponível em < <https://www.dds.com.br/blog/index.php/glossario-call-center-19-terminos-que-voce-precisa-conhecer/>>. Acesso em 12/12/2020.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

JUSTO, A.S. **Exemplo de Escopo de Projeto: passo a passo para montar o seu ainda hoje sem erros. 2019**. Extraído do site euax. Disponível em < <https://www.euax.com.br/2019/01/exemplo-de-escopo-de-projeto/>>. 16/12/2020.

MARTELLO, A. **Governo vê inflação maior neste ano; salário mínimo deve subir mais em 2021, para R\$ 1.087,84. 2020**. Extraído do site Globo. Disponível em < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/11/17/governo-ve-inflacao-maior-neste-ano-e-salario-minimo-deve-subir-mais-em-2021-para-r-108784.ghtml>>. Acesso em 15/12/2020.

MARIN, L.K. **Remuneração variável no serviço público. Mestrado em Administração**. Pontifca Universidade Católica de São Paulo – PUC SP. São Paulo 2018.

MARASEA, Daniela Carnio C.; ANDRADE, Priscila. Motivação e Qualidade de Vida: Fatores que Influenciam no Desempenho dos Funcionários. In: SIMPEP,13., 2006, Bauru. **Anais...** . Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 12.

NAKAMURA, Cristiane Carlis *et al.* MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 1, p.20-25, jun. 2005 PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, 1(2): 127 – 140, 1990.

PINHEIRO, M.C.M. **Motivação e desempenho organizacional: Um estudo com operadores de Contact Centers em Natal – RN.** Rio Grande do Norte, 2018.

ROBBINS, Stephen P... **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 463 p.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p.253-273, fev. 2014.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MAESTRO FILHO, Antônio del. Gestão Estratégica de Pessoas E Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p.71-87, mar. 2013.

SCHERMANN, D. **Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la.** 2018. Extraído do site opinionbox. Disponível em < <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 17/12/2020.

VASCONCELLOS, Luis Henrique Rigato. **A contribuição do Call Center para a inovação em empresas prestadoras de serviços.** 2010. 326 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Cap. 1.

Wikipédia Computer Telephony Integration. 2018. Extraído do site Wikipédia. Disponível em <
https://pt.wikipedia.org/wiki/Computer_Telephony_Integration>.
Acesso em 12/12/2020.

ZILLOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca Oliveira de. A Organização do Trabalho em Call Centers: Implicações na Saúde Mental dos Operadores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 2, p.169-179, jun. 2014.

5 indicadores de desempenho para medir seu sucesso. 2015. Extraído do site endeavor. Disponível em <
<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/> >.
Acesso em 17/11/2020.

16. ANEXOS

16.1 ANEXO A – Questionário utilizado para realização da pesquisa

MODELO DE PESQUISA APLICADO COM OPERADORES DA EMPRESA MUNDIALE (CALL CENTER) - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
A entrevista foi realizada para um trabalho de conclusão de curso sobre desempenho organizacional e os fatores que motivam e desmotivam os colaboradores, para fim de conclusão de curso da aluna Jessica Lorraine Freitas Aguiar do Carmo Morais Silva.
Não serão disponibilizados os nomes de nenhum dos participantes da pesquisa.
<p>1. Qual sua idade?</p> <p>2. Qual seu gênero?</p> <p>a. Masculino b. Feminino</p> <p>3. Grau de escolaridade?</p> <p>a. Ensino médio completo b. Ensino médio incompleto c. Superior cursando d. Superior incompleto</p> <p>4. – Qual foi o motivo da procura por emprego nessa área?</p> <p>a) Flexibilidade de horário b) Renda variável c) Experiência d) Grau de instrução e) Falta de espaço no mercado</p> <p>5. – Quais desses aspectos do trabalho influenciam negativamente no seu desempenho?</p> <p>a) Tipo de atividade b) Gestão c) Plano de carreira d) Ambiente de trabalho e) Metas</p> <p>6. Você considera que a motivação no trabalho influencia o seu desempenho? De qual forma?</p>