



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA CAROLINA DE MELO PINHEIRO

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE
CONTACT CENTERS EM NATAL - RN**

Natal, RN

2018

MARIA CAROLINA DE MELO PINHEIRO

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE *CONTACT CENTERS* EM NATAL - RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, com requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Antônio Alves Filho, D.Sc.

Natal, RN

2018

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais

Aplicadas - CCSA

Pinheiro, Maria Carolina de Melo.

Motivação e desempenho organizacional: um estudo com operadores de contact centers em Natal - RN / Maria Carolina de Melo Pinheiro. - 2018.

50f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Alves Filho.

Maria Carolina de Melo Pinheiro

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE *CONTACT CENTERS* EM NATAL - RN**

Monografia apresentada e aprovada em ____/____/____ pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Antônio Alves Filho, D. Sc.
Orientador

Maria Teresa Pires Costa, Dr^a. Sc.
Examinador UFRN

Prof. Francenildo Dantas Rodrigues, M. Sc.
Examinador UFRN

Dedico o presente trabalho a minha família, em especial a meu Pai e minha Mãe, que mesmo em meio as grandes dificuldades de oferecer uma educação de qualidade, sempre perseveraram e nunca desistiram de mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me concedido força para vencer as barreiras e desafios impostos durante estes anos de graduação, saúde, inteligência e sabedoria para pular os obstáculos que encontrei nessa difícil estrada rumo ao bacharelado e perseverança para nunca desistir, mesmo em meio as dificuldades.

Agradeço a minha família, meu pai José Eduardo, minha mãe Maria José e minha irmã Maria Clara, que são minhas fontes de amor e união inesgotáveis, que sempre me incentivaram e estiveram a meu lado nos momentos de dificuldade.

Agradeço ainda, a Leandro, meu então namorado, pela paciência, companheirismo e amor nos momentos mais árduos e difíceis nessa jornada.

Agradeço a meus tios e tias que sempre estiveram a meu lado me dando forças e incentivo para que eu chegasse até o fim da graduação.

Agradeço a meus amigos de graduação Helaine, Lidjecika, Isabel e Cristiano, pela ajuda em atividades, trabalhos e provas difíceis, pelos momentos de risos e companheirismo e até mesmo pelos momentos de angústia ao qual compartilhamos nesses anos de graduação.

Agradeço ao professor Antônio pela orientação, pelas dicas e correções para o êxito no presente trabalho.

Agradeço aos participantes da pesquisa, pela disponibilidade, simpatia e boa fé em colaborar com a trabalho.

“Deus nos deu duas mãos: uma para receber e outra para dar. Não somos cisternas feitas para acumular; mas tubos para compartilhar.”

Billy Graham

RESUMO

O desempenho humano tem sido um dos assuntos mais abordados por estudiosos da área de gestão, juntamente com a motivação. Porém, em se tratando de organizações como *contact centers* estudos são ainda escassos. Os *contact centers* são conhecidos como organizações cujo o trabalho é estressante, padronizado e altamente controlado e, portanto, manter os colaboradores motivados a apresentarem um bom desempenho pode ser uma tarefa difícil para os colaboradores. Assim, presente pesquisa objetiva entender, sob as óptica dos operadores de atendimento, como a motivação para o trabalho afeta o desempenho desses. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória com 11 operadores que trabalham em *contact centers* em Natal. Para coleta de dados se fez uso de um roteiro de entrevista estruturada aplicada com 11 operadores. Os principais resultados apontam que o tipo de tarefa se apresenta como fator menos motivador ao bom desempenho, enquanto relacionamento interpessoais e flexibilidade de horários mostra-se como fator mais importante para a busca por esse tipo de organização para ser empregado. Conclui-se os fatores de motivação-desempenho são aspectos intrínsecos, mas que os líderes devem atentar-se mais para o lado humanizado da gestão e não apenas com uma “troca econômica” de favores.

Palavras-chaves: Motivação. Administração. *Contact Center*. Desempenho humano.

ABSTRACT

Human performance has been one of the subjects most approached by management scholars along with motivation. However, in dealing with organizations such as contact centers studies are still scarce. Contact centers are known as organizations whose work is stressful, standardized and highly controlled, and thus keeping motivated employees performing well can be a difficult task for employees. Thus, this research aims to understand, from the perspective of service providers, how the motivation for work affects their performance. For that, an exploratory survey was carried out with 11 operators working in contact centers in Natal. For data collection, a structured interview script was used with 11 operators. The main results indicate that the type of task is less motivating factor to good performance, while interpersonal relationship and flexibility of schedules is the most important factor for the search for this type of organization to be employed. We conclude that motivation-performance factors are intrinsic aspects, but that leaders should focus more on the humanized side of management and not just with an "economic exchange" of favors.

Keywords: Motivation. Management. Contact Center. Human performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores de influência no desempenho no cargo	22
Figura 2 – Pirâmide de Maslow	26
Figura 3 - Modelo básico da teoria de Locke	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da avaliação de desempenho	21
Quadro 2 - Teoria “X” <i>versus</i> Teoria “Y”	27
Quadro 3 – Exemplos de fatores higiênicos	28
Quadro 4 – Exemplos de fatores motivadores	28
Quadro 5 – Fatores moderadores objetivo-desempenho	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo	35
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes	35
Gráfico 3 – Formação superior	36
Gráfico 4 – Aspectos motivacionais para trabalhar em contact center	37
Gráfico 5 – Aspectos menos motivantes para o trabalho	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	10
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.1. Geral.....	11
1.2.2. Específicos	12
1.3. JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. CONTACT CENTER	14
2.1.1. Tipos De Atendimento	16
2.1.2. Monitoramento Intenso	16
2.1.3. Jornadas Da De Trabalho E Norma Regulamentadora	17
2.2. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	18
2.2.1. Desempenho Organizacional: Conceituação	19
2.2.2. Indicadores De Desempenho E Avaliação De Desempenho	20
2.2.3. Fatores Que Influenciam O Desempenho Humano	22
2.3. MOTIVAÇÃO.....	24
2.3.1. A Motivação Nos Dias Atuais	29
3. METODOLOGIA	33
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2. PARTICIPANTES	33
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA	33
3.4. MÉTODO DE COLETA	34
3.5. MÉTODO DE ANÁLISE	34

4. RESULTADOS	35
4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES	35
4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por muitas transformações, sejam elas sociais, econômicas ou culturais, exigindo das organizações uma produtividade cada vez maior (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dessa forma, o desempenho organizacional, em especial o desempenho humano, é um dos fatores que mais chamam a atenção em organizações competitivas.

O desempenho humano organizacional é um assunto bastante debatido dentro das organizações, com avaliações e treinamentos sendo feitos constantemente com o intuito de buscar melhorar ou obter o atingimento de metas e ótima performance em relação aos resultados alcançados ou pretendidos. Para Marasea & Andrade (2006), dentre todos os fatores ligados ao sucesso da produtividade e desempenho, o fator humano é o mais eficaz. Nesse sentido, a valorização do capital humano ganha importância para qualquer organização.

São inúmeros os aspectos que podem influenciar o desempenho de um indivíduo. Condições físicas, psíquicas, qualificação e treinamento são os mais citados como fatores determinantes para o desempenho (FARAH, 2013). Outro fator determinante ao desempenho é a percepção do funcionário a respeito do seu papel na organização (DALMAU & BENETTI, 2009,).

Dentre os inúmeros fatores ligados ao desempenho humano nas organizações, a motivação é, sem dúvidas, a que pode causar maior impacto, tendo em vista que ela impulsiona os funcionários a dar seu melhor.

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos que abordaram o tipo de estudos, objetivos, referencial teórico, análises de dados e considerações finais. A parte introdutória é formada pela contextualização e problematização do assunto, seguidos dos objetivos (geral e específicos) da pesquisa. Após isso é apresentada a justificativa para tal estudo.

O capítulo dois é formado pelo aporte teórico para a explicação das teorias motivacionais e de desempenho organizacional e humano, bem como será apresentado o tipo de empresa em que os participantes da pesquisa trabalham. O primeiro assunto a ser apresentado pela pesquisa será o tipo de organização, ou seja, o que é um contact center, o que faz, quais seus dados e números, suas características e que pesquisas mais recentes têm abordado a respeito deste tipo de empresa. Em seguida serão abordados os assuntos referentes ao desempenho organizacional, que fatores podem interferir positiva ou negativamente, quais são

os elementos ligados ao desempenho, o que mostram os estudos mais recentes e o que pode ocasionar um mau desempenho organizacional. O último assunto abordado no referencial teórico é a motivação. Dessa forma, o conceito de motivação, quais são suas características, especificidades e fatores que podem impactar no desempenho humano. Serão apresentadas, ainda, as principais teorias da motivação, tanto as clássicas, como as teorias contemporâneas.

O terceiro capítulo abordará a metodologia utilizada na presente pesquisa. Nele serão expostas informações como o tipo de pesquisa e quais foram as ferramentas e instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados. Também é no capítulo 3 que serão apresentados os participantes da pesquisa.

O quarto capítulo apresentará os resultados das análises, qual o perfil dos participantes e quais foram os aspectos quantitativos e qualitativos da pesquisa. Para a facilitação de entendimento, serão apresentados gráficos que auxiliarão numa melhor visualização dos resultados encontrados. O capítulo 5 irá apresentar as considerações finais, bem como as limitações encontradas para a realização do presente estudo.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Diante da globalização e do aumento da competitividade no mercado atual, as empresas tentam obter o melhor de seus funcionários. Entretanto, sabe-se que o sucesso nos resultados alcançados não depende apenas das máquinas, tecnologias ou procedimentos que as empresas utilizam, mas sim das pessoas. É cada vez mais comum ouvirmos falar em motivação no ambiente de trabalho. Isso porque a motivação é considerada um dos fatores que mais contribuem com o desempenho, a satisfação e a produtividade (RAMOS, 1990).

A motivação em qualquer empresa é de extrema importância para o alcance de resultados, mas dependendo do tipo de organização a motivação torna-se um desafio ainda maior, é o caso dos contact centers.

De acordo com D'Amorim Junior e Silva (2016), o surgimento das empresas de *contact center* no Brasil começou nos anos 1990 e foi intensificado pela privatização das empresas de telecomunicações. Vasconcelos (2010) acrescenta que o ritmo de crescimento do setor foi de 10% na última década. Segundo dados extraídos do site da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2017), no ano de 2016 o setor empregou cerca de 1,5 milhões de trabalhadores formais. Além disso, houve uma participação significativa do setor no nordeste do Brasil entre os anos de 2012 e 2015, com um crescimento de 24% (ABT, 2017).

Os *contact centers* são comumente caracterizados pela intensidade do trabalho, com alto grau de controle, cobrança por alcance de metas e indicadores, alta carga emocional, entre outros. Todos os elementos que caracterizam a função de operador estão inerentemente ligados a fatores motivacionais.

Estudos mostram um verdadeiro crescimento de postos de trabalho em *contact center* no Brasil, porém D'Amorim Junior e Silva (2016) opinam que a qualidade destes empregos tem sido bastante questionada, em especial no que se refere a relações de trabalho.

Os principais questionamentos estão relacionados com a frequente ocorrência de problemas emocionais e ocupacionais, como concluiu Ziliotto e Oliveira, em sua pesquisa realizada em um *contact center* a respeito da relação entre saúde mental e o emprego, publicada em 2014. Através da pesquisa pode-se verificar que a exposição a fatores como grande pressão por resultados, falta de autonomia e controle exacerbado de suas tarefas podem ser descritos como os agentes causadores de sofrimento psíquico.

D'Amorim Junior e Silva também realizaram um estudo a respeito da organização *contact center*, mais precisamente um estudo crítico sobre o trabalho nesse tipo de organização, em um determinado *contact center* (denominado “Alfa” na pesquisa), mapeando-o em 3 dimensões distintas: socioeconômica, gerencial e concreta. O estudo realizado por eles possui conclusões semelhantes à de Ziliotto e Oliveira no que se refere a dimensão gerencial pois verificou que o trabalho se caracteriza como supervisão altamente rígida e controle intenso por produtividade. Além da dimensão gerencial, foi analisada a dimensão socioeconômica que caracterizou o trabalho como alienante, explorador, humilhante, discriminador, entre outros. E a dimensão concreta o resultado foi controle inadequado de interações e condições inadequadas de trabalho.

O alcance de alto desempenho está sempre em pauta, principalmente em organizações como *contact centers*, porém, sem que os operadores estejam motivados, os resultados a nível individual e organizacional podem tornar-se um grande problema. Assim, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema? *Qual a relação entre a motivação para o trabalho e desempenho na percepção dos operadores de contact centers em Natal?*

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Geral

Saber de que maneira a motivação dos operadores de *contact center* em Natal (RN) afeta o seu desempenho no trabalho.

1.2.2. Específicos

Identificar o perfil dos operadores de tele atendimento de *contact center* em Natal (RN);

Conhecer os principais aspectos de motivação para o trabalho sob a óptica dos operadores de *contact center* em Natal (RN);

Saber quais aspectos da motivação mais afetam no desempenho dos operadores de *contact center* com os operadores participantes.

1.3. JUSTIFICATIVA

Controle total, pressão por alta performance, função entediante, cliente atritado, ambiente com extremo ruído. Essas são características de uma operação comum de *contact center*, em qualquer lugar do Brasil e nesse contexto, manter-se motivado a dar o melhor de si para atingir suas expectativas individuais e organizacionais sem nenhum tipo de estafa mental é uma tarefa muito difícil. Nesse sentido a pesquisa justifica-se em entender como os aspectos motivacionais, a nível individual, podem interferir no desempenho e resultados apresentados a operadores de *contact center*.

A escolha pelo tipo de pesquisa se deu por causa da aproximação e curiosidade pessoal em relação ao tipo de empresa, bem como observações feitas enquanto a autora trabalhava em uma dessas organizações, onde notava-se um alto grau de absenteísmo, problemas com entrega de resultados ou problemas interpessoais, que afetavam diretamente a entrega dos resultados e expondo falhas de desempenho dos funcionários. Curiosidade também relacionada a aspectos ligados a psicologia organizacional, durante a vida acadêmica.

Os resultados da presente pesquisa possibilitarão aos gestores maiores informações a respeito da motivação dos operadores de *contact centers* e de que maneira poderá influenciar n desempenho, favorecendo, assim, à melhoria nas políticas de gestão de pessoas para um trabalho com maior qualidade de vida. Vale salientar, ainda, que embora aspectos como comportamento motivacional dos indivíduos e o desempenho humano apresentem alto grau de importância para as organizações e façam parte da realidade organizacional atualmente, há uma escassez de estudos que relacionam esses dois aspectos na região de Natal (RN).

Dessa forma, considera-se que o presente estudo apresenta relevância para gestores, especialmente aqueles que exercem cargos em contact centers de Natal (RN).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo irá abordar o aporte teórico utilizado para a produção do presente trabalho. Primeiramente será apresentado o tipo de empresa analisada, quais foram os dados, estudos e outras informações a respeito dos *contact centers*. Em seguida será apresentada uma abordagem a respeito do desempenho organizacional, sua conceituação e aspectos ligados a desempenho humano. O último assunto abordado no referencial teórico é a variável motivação e suas teorias. O principal objetivo do presente capítulo é informar o leitor a respeito das principais discussões e estudos sobre as variáveis desempenho e motivação, bem como os principais aspectos do tipo de organização debatida na presente pesquisa.

2.1. CONTACT CENTER

Os *Contact Centers* são as empresas criadas com um principal objetivo: atender e responder a questionamentos feitos por clientes e também são comumente conhecidos como centrais de atendimento (JUNIOR; SILVA, 2016). Para Sá e Sá (2014), os funcionários deste tipo de organização são os responsáveis por mediar as relações entre cliente e empresa. Em suma, pode-se dizer que um *Contact Center* é um meio de interação entre uma determinada empresa e seus clientes, de maneira remota ou virtual, de modo que acaba se transformando em uma porta de entrada, uma espécie de canal de diálogo para solicitações diversas, tais como: reclamações sobre serviços/ produtos, dúvidas ou mesmo sugestões e suporte. (MARX, 2008 *apud* VASCONCELOS, 2010). Sendo assim, os *contact centers* são de extrema importância estratégica para as empresas. Pode-se dizer que um contact center é formado por dois pilares principais: Tecnologia e capital humano.

Sobre a tecnologia podemos afirmar que a estação de trabalho de um *contact center* é constituída por um computador e um sistema de efetuação ou recebimento de chamadas. Após o processamento dessas chamadas, elas são distribuídas e controladas por um sistema chamado ACD (*Automatic Call Distribution*). Um outro sistema bastante importante muito utilizado em *contact centers* é o *Inter-active Voice Recognition (IVR)*, responsável pelo direcionamento das chamadas de para a rota correta, objetivando o atendimento ou localização do cliente, de acordo com a organização estratégica da empresa. (Sá e Sá, 2014).

D'Amorim Junior e Silva (2016) apresentam outras tecnologias que também podem ser utilizadas para a efetivação da interação entre as partes interessadas em uma central de

atendimento, são elas DAC (Distribuidor Automático de Chamadas), URA (Unidade de Resposta Audível) e CTI (*Computer e Telephone Integration*). Como o próprio nome sugere, os sistemas de DAC têm uma gama de informações sobre o tráfego da central pois além de estabelecer a ordem e a distribuição de chamadas, ele pode fornecer uma série de relatórios sobre as ligações, tais como: número de chamadas, quantas foram atendidas ou abandonadas, a duração de cada uma, qual tempo de espera, ou seja, ele pode fornecer ao supervisor informações importantes e em tempo real da situação da central. A URA, por sua vez permite a entrada de dados por meio da fala humana ou digitação de teclado através de uma interface telefônica para um sistema de computador, ela permite que o usuário encontre um *menu* possibilidade para a tratativa de alguma demanda. O CTI é a conexão entre o computador e o DAC.

Outros componentes de uma estrutura básica de um *contact center* são os sistemas de telefonia, ou seja, interligações entre a central telefônica e a rede pública, os sistemas de informações que se refere ao banco de dados, são as informações mais básicas (nome, telefone e endereço, etc.), as mais privadas (dados bancários, rentabilidade, gastos, históricos, etc.). Existem, ainda, os sistemas de bloqueio que não permitem que um operador receba mais de uma chamada ao mesmo tempo, gerenciados de *E-mails* e *Firewall*, que protege as informações dos sistemas da central de atendimento (VASCONCELOS, 2010). Pode-se afirmar, ainda, que assim como os sistemas tecnológicos, o capital humano é de extrema importância para o bom funcionamento desse tipo de organização, visto que são as pessoas que tornam toda a produtividade possível.

São várias os cargos básicos comumente encontrados em *contact center*. (MANCINI, 2001 *apud* VASCONCELOS, 2010). Esses cargos podem variar de organização para organização, porém sempre existirão os seguintes:

- **Operador:** São as pessoas responsáveis pelo contato direto com o cliente, aqueles que fazer o intermédio entre a empresa e o cliente. Podem também ser denominados agentes ou atendentes;
- **Supervisor:** Responsável pelo gerenciamento dos indicadores dos operadores. Dessa forma, o supervisor é o responsável por fazer o controle do absenteísmo, atingimento de metas, produtividade das equipes, cumprimento de jornada e padrões de atendimento. Assim, o supervisor é o gestor imediato dos operadores;
- **Coordenador/ Gerente de atendimento:** Responsável pelo gerenciamento das equipes de supervisores.

Vasconcelos (2010) argumenta que embora os *contact centers* apresentem uma importância considerável para o relacionamento com o consumidor das empresas, estrategicamente falando, as organizações percebem os *contact centers* como geradores de custo e não como um fator diferenciador.

Em relação ao capital humano, segundo Vasconcelos (2010, p. 23) essas empresas apresentam características peculiares, como:

O objetivo das empresas passa a ser o mínimo custo, fato que pode ser observado no perfil de contratação de atendentes jovens e sem experiência na maioria dos call centers. Esse fato também pode ser reforçado pelo elevado turnover de um call center. Oliveira et al (2005) apontaram que esse indicador é da ordem de 31% para call centers próprios e 34% para terceirizados, revelando não haver uma preocupação substancial das empresas na retenção de mão de obra, cujos componentes, os operadores, são tratados como peças, substituíveis com relativa facilidade.

Além das características citadas acima, Vasconcelos (2010) aponta que o cargo de operador de contact center possui características baseadas na abordagem clássica da administração de Wislow Taylor e Henry Fayol em meados do século XX, tais como: controle intenso de tempo e scripts bem definidos, o cargo é, ainda, caracterizado pela pouca autonomia dos operadores.

2.1.1. Tipos De Atendimento

Em um *contact center*, os operadores podem fazer o atendimento de 3 maneiras (via voz), o atendimento receptivo, ativo e híbrido (ZILLOTTO; OLIVEIRA, 2014). O atendimento receptivo é aquele em que o atendente recebe as ligações dos clientes, em geral são os serviços de SAC através dos números 0800. O atendimento ativo é caracterizado pelo fato de os atendentes efetuarem as ligações por meio de um discador (automático ou manual), em geral com o intuito de realizar cobrança, venda ou confirmações. O atendimento híbrido, por sua vez, é quando existe a possibilidade de o atendente realizar seu atendimento efetuando ou recebendo chamadas (D'AMORIM JUNIOR E SILVA, 2016). Vasconcelos (2008) acrescenta que atualmente é comum que os *contact centers* utilizem o atendimento multicanal, em que atuam por meio do atendimento voz e canais digitais com *chat* e *E-mails*.

2.1.2. Monitoramento Intenso

D'Amorim Junior e Silva (2016) argumentam que nos *contact centers* atuais a gestão é baseada em 3 elementos básicos, são eles tecnologia, pessoal e ambiente físico. Sá e Sá (2014) defendem que funcionários que prestam atendimento em *contact centers* são altamente monitorados, já que a estrutura tecnológica dessas empresas são bastante sofisticadas e permitem um alto e preciso grau de controle de informações (tempo de atendimento, gravações e registro de chamadas, entre outros).

Além das informações mais técnicas, como o registro de chamadas, o uso da tecnologia e dos *softwares* permitem aos superiores (hierarquicamente falando) controle total do movimento dos operadores (pausas, horas trabalhadas, indicadores) e argumenta que os operadores estão inseridos em uma organização pouco flexível, resultando assim em um maior controle de horários e intenso ritmo de trabalho (ZILIOTTO; OLIVEIRA, 2014).

Sobre a questão do controle dos operadores, Vasconcelos (2010) considerou a supervisão como sendo estrita e intensiva (monitoramento de chamada e vigilância eletrônica), controle de produto e processo – conformidade ao padrão prescrito e utiliza palavras como controle rígido, pesado monitoramento e tempo restrito para caracterizar a função de operador. Importante observar que tais empresas sempre estão sendo comparadas a princípios tayloristas, ou seja, conceitos como padronização, especialização do trabalho e pouco desenvolvimento profissional, bem como a pouca utilização de competências, são trazidos de volta, assemelhando a organização a verdadeiras linhas de produção e, conseqüentemente, a gestão científica do trabalho (BOWEN E LAWLE, 1992 *apud* SÁ E SÁ, 2014). Sá e Sá (2014) acrescentam, ainda, que conceitos como racionalização dos processos de trabalho, através de métodos ou estudos técnicos com o intuito de aperfeiçoamento dos movimentos e controle do tempo remetem a administração científica.

Em suma, nota-se que uma das maiores características das empresas de *contact centers* é o uso da tecnologia para alto controle e monitoramento dos operadores, conforme informações das pesquisas realizadas pelos autores acima citados.

2.1.3. Jornadas Da De Trabalho E Norma Regulamentadora

As jornadas de trabalho de um *contact center* são acordadas com o Sindicato da categoria e, portanto, as várias empresas do tipo podem ter diversas jornadas diferentes, mas a jornada mais comum é a de 6 horas diárias, com pequenos intervalos para necessidades fisiológicas (D'AMORIM JUNIOR E SILVA, 2016).

A jornada de trabalho, como explicado anteriormente, é em média 6 horas diárias, porém existe uma norma que determina o intervalo necessário ao operador. A Norma Regulamentar 17 (NR17), dispõe das normas técnicas que protegem os trabalhadores dos excessos de trabalho. De acordo com essa parte da legislação, os operadores têm direito de tirar 2 pausas de 10 minutos durante sua jornada de trabalho, e uma pausa de 20 minutos (conhecida como pausa lanche/ almoço), totalizando um intervalo de 40 minutos durante o dia de trabalho (MORAIS et al., 2015).

2.2. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

Considerando o alto grau de importância na busca por eficiência produtiva, a utilização de medição de desempenho justifica-se por fatores como comparar seu desempenho com as concorrentes, rever suas estratégias e estruturas a curto, médio e longo prazo e identificar quais processos agregam valor a organização como um todo (ALMEIDA; MARÇAL E KOVALESKI, 2016). Esses autores acrescentam, ainda, que a capacidade da organização de aplicar medições de seu desempenho é uma característica essencial. Assim, a organização consegue um uma maior visão de seus processos (ALMEIDA; MARÇAL E KOVALESKI, 2016 *apud* GONÇALVES, 2002).

Vale salientar que o desempenho e as estratégias das empresas tem sido constantemente estudadas e observadas sob a óptica da estrutura competitiva do mercado e como elemento central (RIBEIRO et al. (2017).

Almeida; Marçal e Kovaleski (2016, p. 1193) resumem:

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Considera-se, portanto, que as organizações devem tomar decisões de cunho estratégico que permitam a integração entre recursos, competências e estruturas que permitam o desenvolvimento de produtos e serviços que atinjam positivamente seus *stakeholders* (RIBEIRO et al. (2017).

2.2.1. Desempenho Organizacional: Conceituação

Desempenho organizacional pode ser entendido como o conjunto de tarefas definidos pelas diversas áreas da organização e que buscam atingir os objetivos definidos pela mesma. 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 (Site Mundo Carreira, 2015).

Brito e Oliveira (2016) conceituam o desempenho organizacional como a busca pela medição do sucesso da empresa, ou seja, o quanto a organização alcançou ao longo do período os objetivos propostos por seus *stakeholders*. Em suma, entende-se desempenho organizacional a avaliação contínua da eficiência dos processos e dos recursos organizacionais, sejam financeiros ou capital humano. Importante salientar que a gestão deve basear-se em indicações dessas medidas de desempenho (Almeida; Marçal e Kovaleski, 2016).

Embora simples, Brito e Oliveira (2016) considera o conceito de desempenho organizacional como “multidimensional e complexo”, em razão do grande número de variáveis que usadas na avaliação e a variabilidade de conclusões que podem diminuir seus resultados a apenas “acúmulo de conhecimento”. Slack et. Al (1997), citado por Almeida, Marçal e Kovaleski (2016), acrescenta que não existe a possibilidade de diminuição do grau de complexidade do conceito, haja vista que não há como medir o desempenho com apenas um indicador, ou seja, a organização deverá buscar alternativas e indicadores que possam interagir entre si de modo para que se constituam mecanismos úteis e assertivos de informações.

Dyer e Reeves (1995), citados por Silveira e Filho (2013) citam 3 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 podem dar luz ao planejamento estratégico futuro. Os resultados no nível do empregado indicam medidas de desempenho operacionais e expõe variáveis como absenteísmo e rotatividade, 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 a nível da organização são produtividade e qualidade nos serviços prestados. Os resultados financeiros, como o próprio termo já induz, está relacionado a números e contabilidade tais como lucro e retorno sobre investimento. Por fim, tem-se o termo de valor de mercado, que está ligado a fatores como valor da empresa no mercado de ações, *Market Share* e etc. (SILVEIRA E FILHO, 2013).

Dessa forma percebe-se que o desempenho organizacional dependerá basicamente, de como seus recursos e processos estão sendo utilizados, ou seja, a assertividade da qualidade e quantidade, bem como as competências do capital humano e coordenação da organização de tais recursos e dos tantos outros elementos presentes como um todo, seja em maior ou menor grau de importância (FERNANDES E FLEURY; 2005 *apud* ACOMETTI e BULGACOV; 2012).

2.2.2. Indicadores De Desempenho E Avaliação De Desempenho

Indicadores de desempenho nada mais são que formas de mensurar, transformar em números, os dados e as informações do desempenho organizacional (SILVEIRA E FILHO, 2013). Martins (2016) acrescenta que esses indicadores também são conhecidos como KPI's (*Key Performance Indicator*), que facilitam a transmissão dos resultados aos colaboradores e é uma importante ferramenta para a quantificação do grau de atingimento dos objetivos os setores obtiveram e, dependendo do caso, uma possível correção.

Bons indicadores de desempenho apresentam, em geral, características como relevância, clareza de informações, equilíbrio e temporalidade (MARTINS, 2016). Vale frisar que cada setor terá seus indicadores mais importantes, mas em geral tem-se nas empresas indicadores de desempenho como taxas de absenteísmo, rotatividade, número de horas de treinamento, lucratividade, vendas, entre outros (SILVEIRA E FILHO, 2013). Medidas mais abstratas também podem ser indicadores de desempenho, tais como: o comportamento dos colaboradores, satisfação, compromisso, criatividade, motivação, entre outros (WRIGHT E NISHII, 2006 *apud* SILVEIRA E FILHO, 2013).

Os indicadores de desempenho podem ser categorizados em 3 tipos, são eles: resultados a nível de empregado, nível de organização e nível financeiro (DYER E REEVES, 1995). Portanto, cada tipo de resultado irá ter indicadores específicos para a medição do desempenho da organização da área, dessa forma, pode-se afirmar que a níveis de empregado os indicadores mais comuns são absenteísmo e rotatividade. Indicadores como satisfação do cliente, produtividade e qualidade do produto/ serviço podem ser resultados a nível de

organização, já medidas como lucros, retornos sobre investimento e outros dados contábeis podem refletir resultados a nível financeiro (SILVEIRA E FILHO, 2013). 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 (MOREIRA E TOSE, 2012). As mesmas autoras acrescentam, ainda, que 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.

Almeida; Marçal e Kovaleski (2016) opinam que a avaliação de desempenho é uma metodologia de análise e diagnóstico de desempenho, seja ele individual ou grupal, cujo o principal objetivo é a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, além de uma maior produtividade. Vale salientar também que a avaliação de desempenho pode ser 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 a avaliação de desempenho pode resumir de maneira bastante categórica, porém subjetiva e direcionada a aspectos como técnicas, habilidades e motivação. O conceito foi explicado por NASSIF (2007), citada por Moreira & Tose (2012) e pode ser resumido no Quadro 01

Quadro 01: Dimensões da avaliação de desempenho

Dimensão1- Expectativas	Dimensão 2 - Recursos	Dimensão 3 – Motivação
Saber	Poder	Querer
O indivíduo sabe o que se espera dele como resultado de seu desempenho/ Conhece as expectativas dos gestores.	Condições e habilidades necessárias a condução de seu trabalho/ Recursos que o indivíduo possui para o exercício da sua função.	Predisposição/ Interesse do indivíduo de atingir as atividades e resultados que estão sob sua responsabilidade.

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A autora separou os fatores da avaliação de desempenho em 3 dimensões: Expectativas, recursos e motivação, que podem ser ligadas aos verbos saber, poder e querer. Cada uma dessas dimensões revela um aspecto a ser observado, a primeira dimensão (expectativas) mostra o autoconhecimento do funcionário em relação ao que se espera dele no

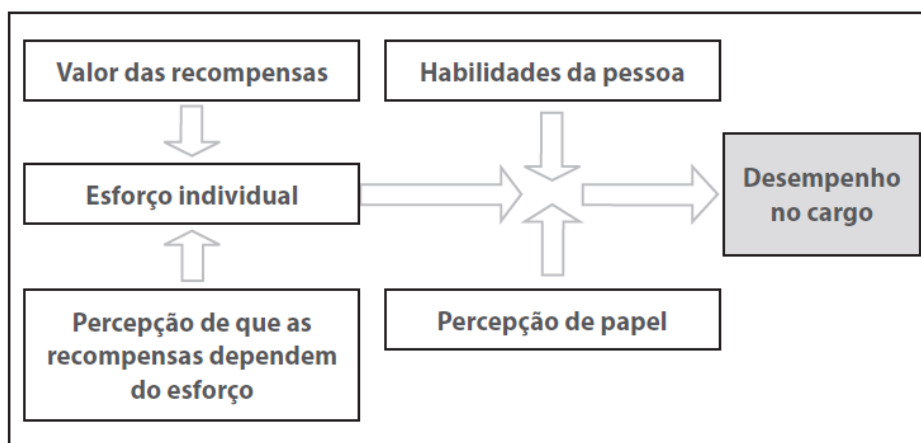
exercício de sua função e sabe o que deve ser feito. A segunda dimensão (recursos) refere-se as habilidades que o funcionário possui para atingir os resultados esperados. Por fim, a terceira dimensão, que está relacionada a fatores mais intrínsecos do indivíduo, ou seja, até que ponto ele está disposto a atingir os resultados esperados pelos gestores.

2.2.3. 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 (MARASEA & ANDRADE, 2006). 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 (MOREIRA & TOSE, 2012).

Diversos são os fatores estruturais que mostram ter relações com o desempenho (ROBBINS, 2009). Dalmau & Benetti (2009) concordam com a visão de Robbins ao citar que o desempenho pode ser influenciado por diversos fatores e citaram como principais a percepção do funcionário e as habilidades do indivíduo. No que se refere a percepção do funcionário os autores esclarecem a visão que o funcionário tem em relação as recompensas por seu esforço individual e este, por sua vez, influenciará no desempenho como um todo. Já as habilidades do indivíduo se referem as técnicas e procedimentos necessários à sua função. A visão deles foi baseada nas observações de Chiavenato (2001) e podem ser resumidas na Figura 01:

Figura 01: Fatores de influência do desempenho no cargo



Fonte: Chiavenato 2001 (p.107)

Farah (2013) argumenta que existem vários fatores influentes para o desempenho de um indivíduo, porém acrescenta que estes podem ser divididos em quatro categorias:

qualificação, motivação, problemas ambientais e problemas pessoais. Dessa forma, embora ele concorde com os demais autores no que se refere ao conceito de habilidades, acrescenta outros três importantes fatores que são motivação e outros problemas, tanto ambientais quanto pessoais.

Vale salientar que outros motivos que podem interferir diretamente na produtividade dos funcionários são aspectos como as normas que controlam o comportamento, através do estabelecimento do que é certo e o que é errado e as injustiças em relação aos status, ou seja, pessoas de “menor status” dentro de uma organização pode sentir uma frustração em relação a outras de “maior status”, seja por causa do cargo, salário, participação no grupos sociais, entre outros (ROBBINS, 2009). Um outro aspecto que está inerentemente ligado ao desempenho no indivíduo é a habilidade de executar tarefas.

Considera-se as habilidades como sendo as ações que permitem a capacitação dos funcionários promovidas pelas empresas como o objetivo de desenvolver as novas capacidades dos indivíduos (DALMAU & BENETTI, 2009). Moreira & Tose (2012) acrescentam que habilidades são 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 (FARAH, 2013). Em concordância com Farah, Marasea & Andrade (2006, p. 4) consideraram a qualificação como fator primordial aos resultados de desempenho e ressaltaram a importância dos treinamentos para alcance de metas e citam que “Adotar estratégias de treinamentos e acompanhamentos constantes para que as falhas sejam corrigidas a tempo são formas de caminhar ao bom desempenho”.

O ambiente ao qual o indivíduo está inserido também é um dos fatores impactantes nos resultados de desempenho, dessa forma o ambiente “tóxico” ao qual 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, sobrecarga de trabalho e sistemas/ processos de trabalho deficientes, entre outros (FARAH, 2013). Nesse aspecto, vale salientar também as pressões no que se refere ao alcance de metas, que atuam diretamente nas condições psicológicas e que podem ocasionar diminuição dos bons resultados de desempenho (MARASEA & ANDRADE, 2006). Vale salientar, ainda, que as condições físicas e psíquicas dos indivíduos são fatores inerentemente ligados ao desempenho dos funcionários nas organizações. Problemas psicológicos, familiares, financeiros, entre outros, podem interferir de maneira negativa aos resultados apresentados (FARAH, 2013).

2.3. MOTIVAÇÃO

O mundo contemporâneo tem com uma de suas principais características a exigência pelo alto desempenho e produtividade e, dessa forma, o mercado existe 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).

A palavra motivação tem sua origem no termo “*movere*” em latim e significa mover-se a determinada ação (SARDINHA, 2010). Porém Nakamura et. al. (2005) explica que o termo vem da palavra “*motivus*”, cujo o significado é movimento. Robbins (2009) define o termo de maneira mais resumida e ao mesmo tempo mais prática, para ele motivação é “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Independente da palavra específica, entende-se que a palavra motivação está ligada a movimento, ação, em busca de algo, ou seja, aquilo que a move a realizar algo, a ter alguma ação em relação a determinado objetivo.

A motivação é resultado de uma série de elementos, tanto intrínsecos com externos ao indivíduo e esses elementos podem definir o comportamento de uma pessoa em ambiente organizacional. Dessa forma, dada a importância que o conceito tem nas organizações, a motivação tem sido foco de muitos estudos e discussões (NAKAMURA et. al. 2005).

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. Esses são os elementos ou dimensões que irão nortear os processos motivadores dos indivíduos (ROBBINS, 2009).

Conforme Júnior et al. (2013) a motivação humana pode ser intrínseca, ou seja, de dentro para fora, como por exemplo satisfação ou insatisfação em relação a determinada necessidade, ou também pode ser extrínseca, de fora para dentro, por exemplo, remuneração, relações interpessoais, segurança, entre outros. Em geral, a motivação diretamente ligada as organizações são as extrínsecas e se apresentam como grandes desafios aos gestores.

Dentre os inúmeros fatores ligados ao desempenho humano nas organizações, a motivação é, sem dúvidas, a que pode causar maior impacto, tendo em vista que ela impulsiona os funcionários a dar seu melhor. Marasea & Andrade (2006, p. 1) defendem:

“A motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo”, explica Bergamini (1992; p. 108). O homem está sempre buscando o equilíbrio entre o lado profissional e pessoal. O sucesso, o dinheiro e a realização profissional são fatores que impulsionam esta busca, assim como a qualidade de vida estimula o lado pessoal. Os dois caminham juntos, não basta à empresa oferecer ótimos salários e não oferecer condições de bem-estar e conforto, de forma que afeta a sua saúde.

Dada a importância da motivação, vários foram os teóricos que desenvolveram estudos e conceitos que até os dias atuais são aplicados e usados para explicar a motivação de suas equipes, as três teorias motivacionais mais conhecidas são: teoria da hierarquia das necessidades (ou pirâmide de Maslow), teoria “x” e teoria “y” e teoria de dois fatores (ROBBINS, 2009).

Alves Filho (2012) argumenta que embora haja uma grande quantidade de teorias que buscam explicar a motivação humana, cada uma examina o fenômeno motivacional sob um prisma diferente e acrescenta que são teorias simplistas, visto que se baseiam em uma única perspectiva e, portanto, geralmente não consideram a dinâmica existente entre o indivíduo e o ambiente.

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a Teoria da hierarquia das necessidades foi criação pelo psicólogo Abraham Maslow, que estrutura as necessidades humanas em forma de pirâmide, onde na base encontram-se as necessidades básicas ou primárias do ser humano (fome, sede, sono, sexo, entre outras) e que são referentes a sobrevivência humana. No outro nível da pirâmide encontram-se as necessidades secundárias, que o teórico denomina afetivos-sociais (amizade, família, relacionamentos). O terceiro nível encontra-se a estima, que nada mais é do que status, ou seja, a importância de ser reconhecido e, por fim, no topo da pirâmide encontra-se a necessidade de auto realização, ou seja, aquela em que o indivíduo é desafiado, envolvendo todo o potencial do ser humano (JÚNIOR et al. 2013).

Gil (2001) argumenta que a teoria das necessidades é particularmente importante em ambiente organizacional, pois ressalta a possibilidade de os indivíduos desejarem respeito e atenção dos seus gestores e não somente recompensas. A pirâmide de Maslow pode ser exemplificada na Figura 02:

Figura 02: Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 21/04/2018

Outra teoria conhecida entre os estudiosos é a teoria “x” e a teoria “y” foi criada por Douglas McGregor em seu livro “Aspectos humanos na empresa” e tinha como principal objetivo verificar se existe a ocorrência da influência de um indivíduo sobre o outro no dia a dia do trabalho. O nome da teoria deve-se ao fato de que autor procurou evitar julgamentos de certo ou errado, conforme defende Siqueira (2016):

McGregor procurou denominações as mais neutras possíveis. Apenas identificou que existe um grupo de pessoas que pensam, sentem e, portanto, agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X; e que outro grupo se movimenta segundo os pressupostos do que chamou de Teoria Y.

Esses pressupostos, que orientam as pessoas e fazem-nas tentar influenciar os outros, raramente são testados ou mesmo reconhecidos como tal por aqueles que os praticam. Constituem-se, assim, no conjunto de concepções e de percepções não-conscientizadas ou mesmo explícitas que condicionam o comportamento humano no cotidiano das organizações.

A teoria “x” e teoria “y” propõe que o comportamento do ser humano sob duas óticas, a Teoria X, que enxerga o funcionário de maneira negativa, ou seja, como naturalmente preguiçosos, evitam responsabilidade e têm pouca ambição. Já a Teoria Y revela uma visão positiva dos funcionários, enxergando neles a capacidade de tomar decisões, auto orientações e aprendizagem (ROBBINS, 2009.).

Em suma, conforme definição de Gil (2001), os adeptos da Teoria “x”, por não gostarem de trabalhar, têm seu desempenho baseado apenas na disciplina e possibilidade de recompensa. Esses são a maioria das pessoas. Já os adeptos da Teoria “y” encaram o trabalho com satisfação e, portanto, são capazes de dedicar-se mais e, como consequência, apresentar melhor desempenho. O Quadro 01, apresenta a síntese dessa teoria.

Quadro 01: Teoria “x” versus Teoria “y”.

Teoria X	Teoria Y
A equipe não produz	Com os estímulos corretos, os indivíduos produzem bem
Necessidade de disciplina e controle	Indivíduos podem se auto controlarem
Centralização de decisões	Reuniões participativas
Indivíduo não tem ambição	Qualquer pessoa pode ser criativa
Distância dos demais indivíduos	Integração com os demais

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

McGregor aponta que, sob as condições corretas de trabalho, as pessoas, mas não todas, poderiam dedicar-se além das expectativas, com maior comprometimento, motivação e engajamento (SIQUEIRA, 2016). Assim, pode-se compreender que essas duas teorias não podem ser aplicadas em sua totalidade para todos os indivíduos, ou seja, é possível assumir um comportamento mais controlador, voltado a Teoria “X” para algumas pessoas em algum momento, e assumir um comportamento mais dinâmico e natural, baseados na Teoria “Y”, com outros indivíduos. Não há como admitir que uma teoria é melhor que outra (GIL, 2001).

A terceira teoria foi formulada por Frederick Herzberg. Para ele, existem elementos no trabalho que influenciam diretamente a motivação dos funcionários e em geral estão relacionados aos objetivos aos quais os mesmos pretendem alcançar. Dessa forma, Herzberg definiu os fatores motivacionais em duas partes: Fatores higiênicos e fatores motivadores (JÚNIOR et al. 2013).

Os fatores higiênicos definidos por Herzberg estão relacionados a elementos organizacionais como condições de trabalho, supervisão, remuneração, relacionamentos interpessoais e etc. Os fatores higiênicos são os responsáveis por determinar os ajustes dos funcionários a seu ambiente de trabalho e, embora não sejam suficientes para determinar a motivação no trabalho, devem ser, no mínimo, satisfatórios (GIL, 2001). O Quadro 02 exemplifica os fatores higiênicos:

Quadro 3 - Exemplos de fatores higiênicos

Fatores Higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Bônus, prêmios ou itens semelhantes que complementem o salário.
Condições e segurança no trabalho	Instalações, jornadas e ambiente de trabalho, bem como segurança de permanência dos funcionários na empresa.
Supervisão e Políticas da empresa	Normas formais e informais da empresa, bem como grau de controle do gestor em relação ao subordinado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os fatores motivacionais, por sua vez são reconhecimento, trabalho interessante, responsabilidade e realizações profissionais (JÚNIOR et al. 2013). Robbins (2009, pg. 135) acrescenta que, embora tudo esteja adequado na organização, não será apenas isso que manterá o funcionário satisfeito e que, portanto, faz-se necessário o investimento em fatores associados ao trabalho, tais como: promoção, reconhecimento, responsabilidades, entre outros.

A motivação no trabalho, de acordo com Herzberg, está inerentemente ligada a satisfação do indivíduo em relação a atividade que executa, de modo que o sentimento de enriquecimento do trabalho deve ser incentivado pelos gestores, ou seja, fatores como aumento de responsabilidade, ampliação das tarefas executadas e maiores desafios no trabalho são de extrema importância para a manutenção da motivação, seja individual ou grupal (GIL, 2001, p. 208). Herzberg sugere que para uma maior motivação entre os funcionários é necessário que haja uma ênfase maior em aspectos ligados diretamente ao trabalho ou mesmo com o trabalho propriamente dito, como por exemplo chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realizações. Esses fatores são considerados como extremamente compensadoras (ROBBINS, 2009). O Quadro 4 apresentam exemplos e descrições de alguns dos principais fatores motivacionais, segundo Herzberg:

Quadro 4 – Exemplos de fatores motivacionais

Fatores Motivacionais	Descrição
-----------------------	-----------

Responsabilidade	Responsabilidade sobre a função executada, independente de coerção exterior
Reconhecimento e realização	Ter suas capacidades e desempenho reconhecidos por seus superiores e saber que seu trabalho está adequado as expectativas
Desafios	Disposição para realizar tarefas consideradas difíceis
Crescimento	Ter alcançado ou ultrapassado os objetivos inerentes a tarefa

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Verifica-se que fatores higiênicos e motivacionais completam entre si e não descarta a importância de nenhum, todavia, Herzberg admite que fatores higiênicos não são suficientes para manter uma equipe ou indivíduo motivados, portanto, considera fatores motivacionais superiores (GIL, 2001).

2.3.1. A Motivação Nos Dias Atuais

Como dito anteriormente, são várias as teorias motivacionais atualmente estudadas. Outras teorias contemporâneas estudadas podem ser evidenciadas tais como: a teoria ERG, desenvolvida por Clayton Aldefer, tem como base a Pirâmide de Maslow ou teoria da hierarquia das necessidades. Aldefer separou as necessidades em apenas 3 – diferentemente de Maslow – que são existência, relacionamento e crescimento. Além disso, Aldefer argumenta que as necessidades que um nível mais baixo aumenta o desejo pelo atendimento das necessidades de níveis superiores e que múltiplas necessidades podem trabalhar em conjunto com a motivação, já a satisfação de uma necessidade de nível mais alto pode resultar em uma regressão a um nível de necessidade inferior; teoria das necessidades de McClelland: Tem como ponto focal 3 necessidades, são elas: realização (êxito/ sucesso na carreira), poder (controlar/ influenciar indivíduos) e associação (relacionamento humano). McClelland argumentou que a satisfação dos indivíduos está dividida nessas dimensões e que o grau de motivação nelas está inerentemente ligada à sua motivação para o trabalho. Assim, essa teoria defende que as satisfações pessoais influenciam no desempenho e motivação para o trabalho; teoria da

avaliação cognitiva: Se relaciona com a forma como as pessoas são remuneradas pelas organizações. Na verdade, essa teoria expõe que recompensas externas a funções anteriormente gratificantes não estão ligadas a um aumento na motivação;

A teoria da fixação de objetivos (ou metas) foi desenvolvida por Edwin Locke nos anos 80. Essa teoria pressupõe que o estabelecimento de objetivos facilita o desempenho do indivíduo, pois uma vez estabelecidos seus objetivos ou metas a indivíduo passa a comprometer-se com esses elementos, de modo que o mesmo se sente coagido a busca-los (ROBBINS, 2009). Em concordância com Locke, Rodrigues; Neto e Gonçalves Filho (2014) argumentam que o sistema de estabelecimentos de metas é uma importante ferramenta de gestão que detém uma grande importância na motivação e desempenho do indivíduo, isso porque esclarece o que deve ser feito e o quanto de esforço será necessário para atingir ao objetivo traçado. Mendes (2014) ressaltou que a teoria é baseada no fato de que as pessoas almejam obter objetivos claros e diretrizes definidas, de forma a sinalizar ao indivíduo o que precisa ser feito e o grau de esforço deverá ser aplicado para o atingimento do bom resultado.

Para Locke, o funcionamento de um processo de atingimento de objetivos é feito através de uma sincronia de fatores determinantes do comportamento dos indivíduos. Assim, os desejos de um indivíduo (ou valores que ele atribui a meta) são impulsionadores das metas, que por sua vez funcionam como “*indutoras conativas do processo*”, que por sua vez apresenta mais um fator impulsionador (que se configura a última etapa), para então o ciclo reiniciar. (RAMOS, 1990). O modelo básico da teoria de Locke pode ser exemplificado na Figura 03:

Figura 3 – Modelo básico da teoria de Locke



Fonte: Elaborada pela autora, 2018

Existem cinco fatores que relacionam o dueto objetivo-desempenho, são eles feedback, auto eficácia, comprometimento com o objetivo, cultura nacional e características da tarefa (ROBBINS, 2009). Uma observação importante a ser considerada a respeito do fator moderado “cultura nacional” é que ela não pode ser aplicada a todos os países, haja a vista as características de comprometimento de trabalhadores do local, ou seja, as configurações básicas do fator devem se alinhar a cultura do local (ROBBINS, 2009).

Quadro 5 - Fatores moderadores objetivo - desempenho

FATOR MODERADOR	DEFINIÇÃO
Feedback	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.
Auto eficácia	Convicção íntima de que o indivíduo é capaz de executar a tarefa que lhe foi confiada.
Comprometimento com o objetivo	O indivíduo está comprometido a buscar a excelência do objetivo confiado e, portanto, não irá abandoná-lo.
Cultura nacional	Independência dos indivíduos, onde cada um sabe exatamente seu grau de importância para a organização e busca a excelência, visto que o alto desempenho é bem visto e considerado por todos.
Características da tarefa	A fixação de metas e objetivos funciona melhor quando a tarefa é menos complexa e mais familiar ao indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

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

para execução e atingimento da meta e persistência por parte do indivíduo para a realização da mesma (RODRIGUES; NETO E GONÇALVES FILHO, 2014).

Sobre a natureza das metas e suas influências no comportamento humano, Ramos (1990, p. 135) observou que:

Para Locke, a maneira pela qual as pessoas concebem seus próprios juízos de valor, está impregnada de influências de caráter emocional. Portanto, pode-se inferir que os efeitos que as metas exercem sobre o comportamento são de natureza diretiva, guiando o pensamento em uma direção e não em outra, para uma meta e não para outra. A ação é meta-dirigida.

Vale salientar que a teoria motivacional de Locke tem implicações importantes na avaliação de desempenho e verificação de produtividade (MENDES, 2014), e que em condições adequadas podem conduzir a uma melhoria no desempenho (ROBBINS, 2009). Importante frisar que o trabalho de Locke é importante para estudo de motivação em ambiente organizacional, visto que seus resultados permitiram uma análise mais apurada do nível que intensidade que o estabelecimento de metas influencia no comportamento humano, quando há indícios de ligação entre as variáveis apresentadas no modelo básico (RAMOS, 1990).

Existem várias outras teorias menos conhecidas, mas que para o presente trabalho não se caracterizam como de grande importância, haja vista o tema proposto.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de campo e exploratória, tendo em vista o foco em análises e observação de dados previamente 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.

3.2. PARTICIPANTES

Foram feitas 11 entrevistas com operadores de 3 empresas de *contact centers* em Natal (RN) e região, que serão identificados no estudo como como empresas “Alfa”, “Ômega” e “Beta”. Os participantes, por comum acordo durante a coleta de dados, também não irão ser identificados pelos seus nomes e, se necessário, irão ser identificados no presente trabalho como operador “a”, “b”, “c”, e assim por diante.

Os participantes atuam em setores completamente distintos, o que contribui positivamente para as análises, tendo em vista a grande diferenciação de necessidades de um tipo de setor para outro. Os participantes da pesquisa atuam em setores de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), suporte técnico e vendas.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA

Para a obtenção das informações foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. Todas as perguntas realizadas na entrevista foram formuladas a partir de informações sobre os assuntos a serem observados nesta pesquisa, motivação e desempenho, com base no aporte teórico apresentado no capítulo 2. Como trata-se de uma entrevista semiestruturada, grande parte das perguntas surgiram conforme os entrevistados iam respondendo aos questionamentos anteriores, porém as perguntas-chave encontram-se no apêndice “A”.

3.4. MÉTODO DE COLETA

As informações foram obtidas através de entrevistas com os participantes. As entrevistas se deram de acordo com a disponibilidade e voluntariedade dos mesmos e foram feitas pessoalmente ou a distância, através de e-mails, mídias sociais (*Messenger, WhatsApp e Instagram*) e por telefone. Dessa forma, algumas pessoas foram mais tímidas e objetivas em responder aos questionamentos, já outras, por sua vez, aceitaram gravações de áudios e não apresentaram nenhum receio em repassar as informações. As entrevistas foram realizadas considerando a voluntariedade e disponibilidade de todos os participantes entre os dias 11/06/2018 à 15/06/2018. Vale salientar que antes de repassar todas as informações, os participantes ficaram cientes de que se tratava de uma pesquisa para trabalho acadêmico de conclusão de curso e que seus dados seriam ocultados caso houvesse transcrição de respostas ou gravação de áudios, a fim de manter o anonimato e ética na pesquisa.

3.5. MÉTODO DE ANÁLISE

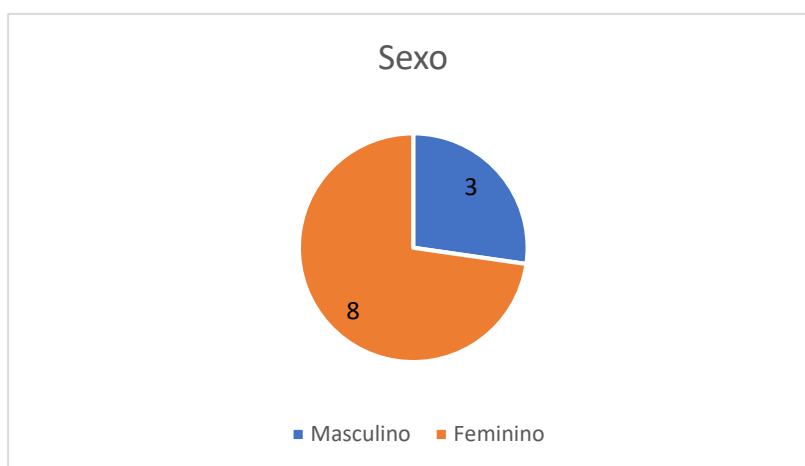
Para a análise do conteúdo das entrevistas, adotou-se o método de análise de conteúdo, seguindo as fases propostas por Bardin (2006): pré-análise: que se refere a escolha dos documentos, bem como a formulação das hipóteses e preparação do material; a exploração do material, ou seja, o estabelecimento dos indicadores pertinentes a proposta da pesquisa, onde a categorização dos resultados se deu a priori, ou seja, foram baseadas no referencial teórico. Por fim, a última etapa do processo de análise de conteúdo, que é o tratamento dos dados a inferência e a interpretação dos mesmos.

4. RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Conforme pode ser visto no Gráfico 1, a maior parte das pessoas entrevistadas são do sexo feminino. Caracteristicamente, a maioria dos cargos de operador de *contact center* são ocupados por mulheres.

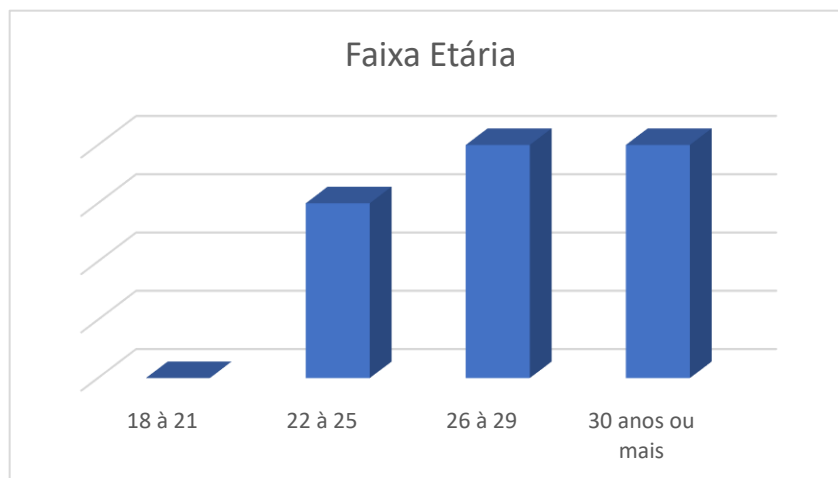
Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Pesquisa de campo, jun. 2018

Em relação a faixa etária, os cargos de operador de contact centers entrevistados para presente pesquisa são pessoas com a partir de 26 anos, seguido por pessoas entre 22 a 25 anos. O gráfico a seguir mostra os resultados:

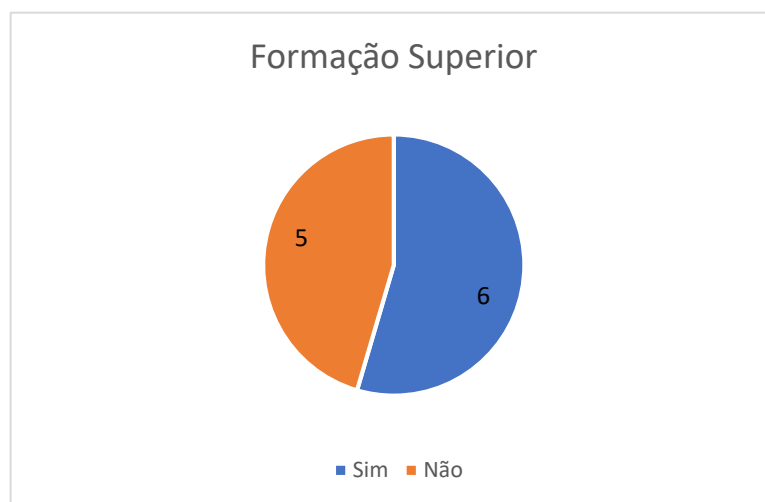
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes



Fonte: Pesquisa de campo, jun. 2018

No que se refere ao grau de instrução dos participantes vale uma observação: em todas as empresas analisadas, a exigência pelo ensino médio, no mínimo, era pré-requisito para a vaga. No entanto, verifica-se que há muitas pessoas com nível superior. Ou seja, de acordo com o Gráfico 3, o grau de instrução dos entrevistados ficou em maioria para formação superior (6 pessoas) e os demais participantes possuíam apenas ensino médio. O gráfico abaixo expõe a informação:

Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte: Pesquisa de campo, jun. 2018

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a realização do estudo, um dos primeiros questionamentos realizados aos participantes era a respeito do que os motivou a procurar um contact center para trabalhar, mesmo tendo várias outras empresas que pagam o mesmo valor, em funções que, grosso modo, são menos estressantes. Curiosamente, a grande maioria das pessoas responderam que a grande motivação delas era a flexibilidade de horário. O Gráfico mostra os dados encontrados.

Gráfico 4 – Aspectos motivacionais para trabalhar em *contact center*



Fonte: Pesquisa de campo, jun. 2018

Como pode ser visto, a flexibilidade de horários aparece como de suma importância para a escolha na área porque grande parte teria que conciliar estudos e trabalho. Alguns disseram que, embora não estudassem, optaram por esse aspecto porque conseguiam fazer outras coisas, além de trabalhar. Vale salientar que todas as pessoas que escolheram “flexibilidade de horário”, trabalham a uma jornada de 36 horas semanais (6 horas diárias), conforme NR17. Abaixo o depoimento de uma funcionária, identificada como funcionária “a” do contact center “alfa”, que pode resumir a maioria das respostas dos participantes:

“Fazendo uma análise do mercado atual de Natal nota-se que o mercado hoje oferece uma remuneração (salário) na maior parte das vezes inferior à média salarial dos contact centers e com uma carga horária maior de 8h diárias ou até mais dependendo do setor.”

O segundo maior aspecto motivante para a procura de uma empresa de contact center para se trabalhar são as finanças. Alguns dos participantes informaram, inclusive que, embora a flexibilidade de horário seja um fator importante, estariam dispostos a permanecer em uma empresa com um horário “desagradável” para conseguir ter dinheiro no final do mês. A funcionária “b” falou sobre isso:

“O que mais me influencia a dar o melhor de mim são as finanças, pois sou dona de casa e meu marido não ganha tão bem, então um complementa o salário de outro. Mesmo tendo alguns problemas relacionados a saúde, o fato de as finanças serem importantes para minha vida, eu preciso dar o melhor de mim.”

Uma boa parte das pessoas entrevistadas possui formação superior e, portanto, gostariam de estar exercendo sua profissão, porém, por falta de espaço no mercado de trabalho, acabaram tendo de permanecer em *contact center*. A funcionária “c” explica o porquê:

“Sinceramente, o que me falta é oportunidade na minha área. Não só aqui em Natal, mas o modelo geral no tipo negócio para os profissionais de minha área mudou então quem já atuava teve de se adaptar e quem acabou de se formar devido a essas mudanças sofreu com isso e com a crise financeira que vem piorando a cada ano.”

Motivos como experiência profissional foram citados, mas em menor escala. Vale salientar que, curiosamente, algumas pessoas citaram o tipo de atividade como principal motivador de procurarem um *contact center* para trabalhar. Isso é algo que difere de estudos realizados em outros *contact centers*, como por exemplo a de Ziliotto e Oliveira (2014), que concluem que esse tipo de empresa a função é alienante, estressante e explorador. Uma das entrevistas que mais chamou a atenção em relação a isso foi o do funcionário “d”:

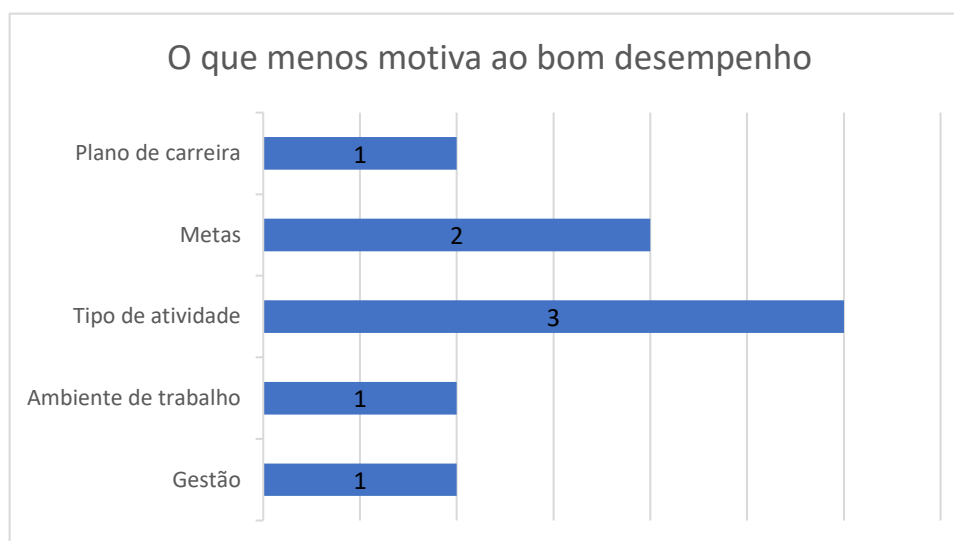
“Nada me motiva mais a trabalhar em um contact center do que o contato com outras pessoas do outro lado da linha que precisa de uma ajuda, de uma orientação, que precisa de alguém que lhe dê atenção e, eu fico muito feliz quando alguém me solicita algo e eu tenho a capacidade de ajudar, de melhorar o dia daquela pessoa, de escutar aquela pessoa as vezes. Pelas situações mais simples a gente consegue resolver, né? E tirar o peso do pensamento de alguém. Então a melhor coisa de se trabalhar em um contact center é isso, é você poder ajudar, é você poder fazer a diferença na vida de alguém. Eu penso assim em todo atendimento, eu não penso no salário, no conforto, no ar condicionado, eu não penso em prêmios, nada disso. Eu penso em poder ajudar e atender o meu cliente cada vez melhor. Por isso eu recebo muitos elogios hoje no meu atendimento e vou continuar fazendo isso, independente de pra quem trabalhe, pra qual empresa, qual o gestor, vou procurar fazer sempre o meu melhor, mesmo que o meu melhor não seja o melhor pra outras pessoas. Então é isso que me motiva a trabalhar em um contact center, a outra pessoa que está na linha. É isso que me motiva.”

A fala do entrevistado confirma as afirmações de Nassif (2007) que foram citadas por Moreira e Tose (2012), onde os elementos para a avaliação de desempenho era dividida em 3 dimensões e uma delas era justamente o querer (motivação do indivíduo), que significa o interesse e a predisposição do mesmo a atingir os melhores resultados para as atividades que estão sob sua responsabilidade. A opinião do entrevistado reforça, ainda, a teoria de Maslow, que ressalta a possibilidade de os indivíduos desejarem o contato com outras pessoas, as necessidades de relacionamentos e amizades, que o teórico chamou que "afetivos-sociais". A posição do entrevistado revela também aspectos da teoria de Herzberg que em os fatores higiênicos precisam ser, no mínimo satisfatórios, para um bom desempenho, e McClelland que ressaltou a necessidade de associação como fator primordial para o alcance de motivação para

o trabalho, argumentando que o grau de satisfação que os indivíduos têm em relacionar com outras pessoas influenciam na motivação e, conseqüentemente, no desempenho humano.

Embora o funcionário “d” tenha explicitado o quanto gosta da função que exerce e que esse elemento se apresente como um fator motivacional para o trabalho já que gostar do que faz, estar satisfeito com a atividade que executa é, segundo Herzberg um indicativo de motivação para o trabalho, um dos aspectos mais citados como menos influenciador na busca por um bom desempenho das pessoas foi justamente o tipo de trabalho. O gráfico abaixo irá mostrar os aspectos menos motivantes para o bom desempenho:

Gráfico 5 – Aspectos menos motivantes para o trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, jun. 2018

Ao contrário do que a teoria de estabelecimento de metas de Locke e 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 alguns, as metas são aspectos menos motivantes para a busca por um alto desempenho. Ao serem questionadas o porquê dessa desmotivação, muitos citaram o contato complicado com os cliente atritados, que causam uma grande estafa mental nos mesmos, falaram também das cobranças e metas acima daquilo que os mesmos são capazes de bater, alguns chegaram a afirmar que não estavam “preocupados” como a empresa, nem com o desempenho da mesma, queria apenas receber o salário no final do mês. Segue o depoimento da funcionária “e”:

“Pra ser sincera, o que menos influencia são as metas que a empresa estabelece. Não “tô” nem aí com as metas da empresa, quero só receber meu salário e a empresa que se “lasque”, pra mim tanto faz como tanto fez... a empresa não liga pra ninguém mesmo...”

Outro depoimento relacionado ao tipo de função é o da funcionária “f”:

“O tipo de tarefa exercida, mais precisamente o contato com os clientes. Só de pensar em chegar no trabalho e ser “maltratada” ... mesmo sabendo que isso acontece rotineiramente, depois de um tempo fica insuportável e extremamente estressante. Eu sei porque passei por uma fase difícil.”

O plano de carreira oferecido pelas empresas não se mostrou, na presente pesquisa, como um aspecto motivante. Isso se deve ao fato de que, embora as empresas possuam um plano de carreira muito bem firmado e disponível para as pessoas, ele é muitas vezes “ilusório”, aonde apenas aquelas pessoas mais envolvidas com os gestores, que possuem um vínculo de amizade maior, tendem a alcançar maiores objetivos.

Outras pessoas citaram o plano de carreira como algo que não motiva tanto ao melhor desempenho porque, devido ao fato de precisarem conciliar estudos e trabalho, não conseguem dar uma atenção maior e aumentar a jornada de trabalho. Outros informaram, ainda, que o trabalho no contact center é apenas algo passageiro.

Aspectos como ambiente de trabalho, ergonomia e gestão também foram bastante citados pelos participantes. Para uma parte deles um ambiente confortável e relacionamentos interpessoais podem influenciar positiva ou negativamente no desempenho. Todos esses aspectos estão contidos na teoria de dois fatores, do teórico Frederick Herzberg. Esses aspectos são caracterizados como fatores higiênicos e são responsáveis por adaptar o indivíduo ao trabalho. Embora não gerem uma total motivação, eles podem gerar um alto grau de insatisfação e conseqüentemente levar uma desmotivação para o trabalho.

Uma das coisas que mais chamam a atenção em relação a aspectos menos motivantes para os operadores de contact center foi a gestão. Para alguns, a gestão, na maioria das vezes “visa” o operador apenas como um número e não como um ser humano de precisa de desenvolvido e reconhecido pelo trabalho e desempenho exercidos. Dessa forma pode-se dizer que esses gestores tem uma visão organizacional mais baseada na troca econômica, aonde os indivíduos se mostram como indolentes e, portanto, necessitam de uma maior disciplina e monitoramento, em detrimento a uma relação mais humanizada e cordial. A seguir, um trecho da entrevista realizada com o operador “d”:

“O que mais me desmotiva a ter um bom desempenho é isso, é você pensar de uma forma comercial e não na qualidade para com o teu cliente e não pensar que, no final, quem paga o salário de todos e mantém a empresa de pé, é o próprio cliente final. É por isso que hoje, infelizmente, a gestão em muitos contact centers...Elas pecam e pessoas profissionais não tem vez, pois a maioria não visa necessariamente a humanização e sim os números.”

“Então o que mais de desmotiva é que os gestores (na maioria dos casos) é a visão numérica acima da visão mais humanizada?”

“Exato, o número é importante porque através do número a gente vai traçar mapas de gestão. Vai identificar perfis de comportamento e tentar melhorar a empresa, essa

seria a ideia. Mas a incapacidade de leitura dos gestores acaba deixando com que ganhe desenvolvimento.”

Vale salientar que, quase nenhum entrevistado citou recompensas como um fator motivante. As necessidades mais intrínsecas, se mostraram mais impactantes para o desempenho dos operadores que os elementos organizacionais.

Ao serem questionados se a motivação, na visão deles, é um fator primordial para um bom desempenho, todos (por unanimidade) responderam que sim. As explicações deles para as respostas foram várias, porém sempre citaram questões como reconhecimento dos gestores, o clima organizacional para que o operador se sinta acolhido pela empresa, além de, obviamente, aspectos financeiros. A depoimento da operadora “c” resume a maioria dos elementos citados pelos outros participantes:

“Depende do tipo de motivação. Em minha casa minha motivação é a necessidade de cumprir as responsabilidades que tenho. Dentro da empresa me espelho em pessoas. Não qualquer pessoa, mas pessoas que tenham em comum um propósito de buscar sua liberdade/responsabilidade financeira e ao mesmo tempo serem pessoas “humanas”. Há qualidades em algumas pessoas que lá me rodeiam, além da necessidade financeira que tenho para estar, algumas pessoas me inspiram o que me dá ânimo de estar lá.”

Em suma, foi observado que, embora as muitas teorias tentem estabelecer padrões de motivação, bem como informações a respeito de como motivar os colaboradores das mais diversas empresas, fica claro que os fatores moderadores para os operadores de contact center participantes dessa pesquisa está mais ligado a elementos de humanização e relações entre gestores e colaboradores, bem como clima organizacional como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de grandes mudanças organizacionais no país e, em especial em Natal (foco do presente trabalho), exige que as empresas preocupem cada vez mais com o desempenho de seus colaboradores. O fator humano é, sem dúvida peça-chave para o sucesso de qualquer organização.

Em relação ao perfil dos entrevistados, predominou o público feminino. A faixa etária ficou a 27% para pessoas com idade entre 22 a 25 anos, 36% para idades entre 26 a 29 anos e 36% possuíam 30 anos ou mais. Em relação ao grau de instrução, todos possuíam ensino médio completo e desses, 55% possuíam formação superior.

Os resultados do estudo indicaram predomínio de teorias motivacionais, como a Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg, e a Teoria de “X” e “Y”, de Douglas McGregor. Os fatores higiênicos, do teórico Herzberg foram os que mais comumente apareceram como fatores motivacionais para o trabalho, como aspectos de ambiente organizacional e relacionamentos interpessoais. Como aspectos menos motivantes, a teoria que mais explica os resultados é a de Douglas McGregor, que expressa uma visão mais numérica dos gestores, em detrimento a uma visão mais humanizada para com os seus colaboradores. A Teoria. Outro elemento que se mostrou negativo em relação a motivação e o desempenho dos operadores entrevistados foi o tipo de tarefa exercida, que segundo eles é estressante e difícil, haja a vista a necessidade de lidar com cliente extremamente atritados. Essa informação faz alusão a teoria do estabelecimento de metas do teórico Locke, que ressalta as características da tarefa e o comprometimento com o objetivo como fatores moderadores do desempenho em ambiente organizacional.

A principal limitação para a realização do presente trabalho foi a acessibilidade aos participantes. Ao entrar em contato com os participantes, muitos informavam que não tinham como repassar as informações devido ao tempo, já que alguns trabalhavam o dia inteiro e outros tinham outras atividades, dificultando assim o colhimento de informações com uma quantidade maior de pessoas.

Esse estudo buscou explicar como, sob a óptica de operadores de contact centers, que são a linha de frente das relações entre consumidor final e empresas, em que aspectos a motivação aparece como fator primordial de seu desempenho e, conforme análise, a humanização das relações interpessoais na empresa foi, sem dúvida o mais importante. Buscou entender, também, quais são os elementos motivacionais mais importantes para a busca por um alto desempenho cuja as finanças e flexibilidade de horários foram os mais citados. Em relação

aos aspectos menos motivantes, os operadores informaram que o tipo de tarefa e suas complexidades apareceu como fator mais citado.

Para os gestores ficam como sugestões, primeiramente, o entendimento do quão complexa é a atividade de operador de contact center, aonde aspectos emocionais e de relacionamentos interpessoais ganham relevada importância. Assim, sugere-se atividades de integração entre os membros da equipe, atividades de relaxamento e, principalmente tratamento de ética e respeito entre operadores e gestores. Como sugestões para outros pesquisadores, nota-se a necessidade de estudos do clima organizacional nos contact centers na região de Natal – RN.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 14., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Enegep, 2004. p. 1188 – 1194;
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (Brasil) (Org.). **Impactos da Desoneração da Folha de Pagamentos**. São Paulo: ABT, 2017. 8 slides, color.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- 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.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, p.8-15, 2001.
- BRITO, Renata Peregrino de; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Braslian Business Review*, Vitória, v. 13, n. 6, p.94-115, jun. 2016.
- Conceito de desempenho organizacional**. 2015. Extraído do Site Mundo Carreira. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/administracao/conceito-de-desempenho-organizacional/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- 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 -
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009. 176 p.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo Entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, out-dez, p.48-65, 2006.
- FARAH, Flávio. **Liderança e desempenho**. 2013. Extraído do site Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-desempenho/68080/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

- JACOMETTI, Marcio; BULGACOV, Sergio. ANÁLISE DAS INTERFACES DA GESTÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO, AMBIENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM REFERENCIAL DE ANÁLISE METATEÓRICO. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p.4-24, abr. 2012
- 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.
- MARTINS, Daniel. **A importância dos indicadores para a gestão do desempenho organizacional**. 2016. Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-dos-indicadores-para-a-gestao-do-desempenho-organizacional/96557/>>. Acesso em: 25 nov. 2017.
- MENDES, Hellem Barbosa. **Fatores motivacionais e sua influência no comportamento humano**. 2014. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração – Linha de Formação Comercio Exterior. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC.
- MORAIS, Fabiano José de et al. GESTÃO DAS EMOÇÕES EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.15-29, set. 2015;
- MOREIRA, Lucymeire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM EMPRESAS FABRIS. **Gestão & Conhecimento**: Revista do curso de administração/ PUC Minas, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, p.1-17, jun. 2012.
- 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.
- RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INTEGRAÇÃO DINÂMICA ENTRE COMPETÊNCIAS E RECURSOS. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. especial, p.4-17, jun. 2017;
- 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.

SÁ, Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de; SÁ, Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e. 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**, São Paulo, v. 16, n. 53, p.658-676, dez. 2014.

SARDINHA, Vinícius Henrique. **A origem da Motivação**. 2010. Extraído do Site Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-origem-da-motivacao/47915/>>.

Acesso em: 01 jun. 2018.

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.

SIQUEIRA, Wagner. **A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor**. 2016. Extraído do Site Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

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.

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;

**APÊNDICE “A” – MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO COM
OPERADORES DE CONTACT CENTER DE TRÊS EMPRESAS EM NATAL – RN –
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica para trabalho de conclusão de curso sobre os processos motivacionais que mais afetam o desempenho dos operadores de contact center de Natal – RN, para fim de conclusão de curso da aluna Maria Carolina de Melo Pinheiro, graduanda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no semestre 2018.1. Não serão disponibilizados dados de nenhum dos participantes da pesquisa (nome, empresa, entre outros).

1 – O que lhe motiva a trabalhar em um *contact center*? (por exemplo: visão de plano de carreira dentro da empresa, finanças, flexibilidade de horário, experiência profissional, pouco espaço no mercado, entre outros...)

2 – Quais desses aspectos do trabalho mais te influenciam positivamente o seu desempenho? E negativamente? (Ou seja, dos aspectos citados por você, quais te impulsionam a desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível? por que?

3 – Na sua opinião, o que menos te motiva para o seu trabalho? Por que?

4 - Você considera que a motivação para o trabalho influencia o seu desempenho? Em quais aspectos?