

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

PAULA DANIELLE RODRIGUES DE ARAUJO

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: AS DIFICULDADES DE MOTIVAR
EQUIPES DE CALL CENTER**

**NATAL/RN
2018**

PAULA DANIELLE RODRIGUES DE ARAÚJO

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: AS DIFICULDADES DE MOTIVAR
EQUIPES DE CALL CENTER**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de nota na disciplina de TCC.

Orientador: Prof.(a) MSc. **Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara**

**NATAL/RN
2018**

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de Call Center é conhecido pela rotina corrida e cobranças aos seus funcionários. Além das metas estabelecidas, procedimentos a serem seguidos e uma série de pressões externas e internas, os operadores de telemarketing também precisam lidar com clientes insatisfeitos e intenso fluxo de informações e atendimentos. A junção desses fatores cria um ambiente que pode ser causador de adoecimento, estresse e pressão em seus colaboradores. Nesse ponto, se torna um grande desafio para os líderes e gestores motivar suas equipes.

Conforme aponta Tadeucci (2011, p. 12), "quando analisamos a motivação, devemos levar em consideração: o indivíduo e o ambiente onde ela ocorre", uma vez que tanto as expectativas individuais de cada pessoa como o ambiente social em que ela está inserida são interdependentes e podem igualmente interferir na motivação. O mais difícil será então analisar e descobrir o que motiva cada indivíduo.

Se o funcionário está desmotivado ou estressado, além de criar tensão no ambiente de trabalho, as suas condições também irão refletir no atendimento no que diz respeito à atenção, cordialidade, agilidade, paciência e disposição.

Diante do contexto apresentado, o trabalho tem como problema de pesquisa: como motivar equipes de Call Center de forma a obter resultados positivos em relação a qualidade do atendimento?

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura: uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos, cronograma de execução e referências.

2- OBJETIVOS

2.1 – Objetivo Geral

Identificar as principais causas de desmotivação e motivação das equipes de Call Center a fim de apontar sugestões para pôr em prática um plano de estratégias de motivação, com o objetivo de obter um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, refletir na qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores.

2.2 – Objetivos Específicos

- Identificar as fontes de desmotivação no ambiente de Call Center
- Identificar as principais causas da motivação dos operadores de telemarketing
- Elaborar estratégias para motivar as equipes de Call Center

3 - JUSTIFICATIVA

Enquanto estudante do curso de Gestão de Pessoas e atuante no setor de telemarketing, este trabalho se justifica pela necessidade de identificar formas de motivar os colaboradores que trabalham em Call Centers, além de proporcionar para outros estudantes e empresas respostas aos problemas propostos.

4- REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Motivação

Para Daft (2007, p. 398), “motivação refere-se às forças internas ou externas para uma pessoas que estimulem o seu entusiasmo e a sai persistência para perseguir certo curso de ação”.

As primeiras teorias de motivação, surgidas nos anos 50, foram propostas por Abraham Maslow (teoria da hierarquia das necessidades), Douglas McGregor com a Teoria X e Y e a teoria da motivação-higiene proposta Frederick Herzberg.

Maslow, cuja teoria é provavelmente a mais conhecida, estabelece que a motivação é determinada por uma hierarquia que existe dentro de cada ser humano de cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Para motivar uma pessoa segundo essa teoria, é preciso identificar em que nível da hierarquia a pessoa se encontra e focar na satisfação do indivíduo com base nesse nível ou no acima, uma vez que estando satisfeita tal necessidade, não precisa de mais motivação.

McGregor, por sua vez, coloca que a opinião dos gestores em relação aos seus funcionários se baseia em suposições positivas e negativas e que a participação em tomada de decisão, cargos de responsabilidade e bom relacionamento interpessoal são motivados no trabalho.

Já Herzberg propõe que a motivação está relacionada com a satisfação no cargo, mas que o oposto de satisfação não será insatisfação. Sendo assim, tentar acabar com os fatores que causam insatisfação não necessariamente irá criar equipes motivadas.

Dentre as teorias da atualidade, a mais aceita e abrangente tem sido a teoria de expectativa, de Vitor Vroom, Essa teoria estabelece que “um indivíduo tende a agir de certa maneira com base na expectativa de que o ato será seguido de um dado resultado, e da atratividade desse resultado para o indivíduo” (ROBBINS, CECENZO, 2004, p. 212) e tem três variáveis: relação esforço-desempenho (esforço individual), relação desempenho-recompensa (desempenho individual) e atratividade, sendo essa última relacionada a objetivos e necessidades específicas de cada indivíduo.

Para esse trabalho, consideramos motivação como um pouco do que dito por cada estudioso, mas será levado especialmente em consideração o que é proposto sobre motivação como decorrente de fatos extrínsecos e intrínsecos.

4.2 Motivadores intrínsecos e extrínsecos

A teoria proposta por Herzberg já mostrava que os fatores que motivam os indivíduos podem ser tanto intrínsecos como extrínsecos, sendo que esse último estaria relacionado aos fatores que deixam as pessoas insatisfeitas. Os motivadores seriam os fatores que aumentam a satisfação no cargo como realização, reconhecimento e responsabilidade, enquanto os fatores de higiene (extrínsecos) seriam supervisão, salários, condições do trabalho, segurança, status, vida pessoal, etc.

Como a jornada de trabalho dos operadores de telemarketing é reduzida quando comparada a outras funções, o Call Center é um ambiente visado e que engloba diferentes públicos: jovens que tentam conciliar os estudos com o trabalho, trabalhadores com dupla jornada, mães que enxergam na função uma oportunidade de adequar a jornada de casa ao trabalho, etc. São pessoas com diferentes idades, gêneros, ideias, objetivos, ambições e, principalmente, motivações. As pessoas têm necessidades e objetivos diferentes e elas veem no trabalho uma forma de suprir algumas dessas necessidades. Nesse ponto, cabe aos líderes e gestores

serem flexíveis o suficiente para acomodar todas as diferenças culturais e necessidades diversas de modo a motivar as equipes em relação às metas organizacionais.

Um funcionário pode achar os resultados atrativos, negativos ou neutros e isso vai determinar o seu desempenho e motivação. Nesse ponto, a personalidade, as necessidades e atitudes pessoais de cada indivíduo determinarão como eles irão enxergar o resultado e se empenharão esforço para alcançá-lo ou não.

A qualquer hora, as pessoas tem necessidades básicas como alimentação, realização ou recompensa monetária. Essas necessidades se traduzem em um critério interno que motiva os comportamentos específicos na tentativa de preenchê-las. As necessidades individuais são um catálogo secreto das coisas que alguém quer e trabalhará para conseguir. Na medida em que os gerentes entendem as necessidades dos trabalhadores, os sistemas de recompensa da empresa podem ser projetados para satisfazê-las e reforçar os funcionários para que direcionem as energias e prioridades para a obtenção das metas organizacionais (DAFT, 2007, p. 400).

É comum ao ser humano esperar uma recompensa como pagamento pelas suas ações. No entanto, o sistema de recompensa financeira não é a única opção. As empresas podem trabalhar com programas de pagamento por desempenho, como por exemplo, sistemas de omissões, bônus, participação nos lucros; programas de reconhecimento; autonomia para resolver problemas; elogios e reforço.

Para isso, o funcionário quer e precisa saber como e pelo quê está sendo cobrado, precisa haver um sistema de feedbacks constantes, metas acessíveis e transparência.

5- METODOLOGIA

Este trabalho será caracterizado pela pesquisa explicativa. Segundo Gil (2007, apud GERHARD; SILVEIRA, 2009, p.35), este tipo de pesquisa “preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”.

Esta pesquisa visa mostrar os conceitos de motivação através de contribuições teóricas de autores de livros e artigos publicados e envolverá um estudo de caso em uma empresa, onde será aplicada uma campanha motivacional com base nos estudos

realizados. A pesquisa será feita através de formulários e acompanhamento tanto da implantação quanto dos resultados da campanha, a fim de pontuar sugestões e falhas.

6- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2017/2018

ETAPAS/ MESES	MAR	ABR	MAI O	JUN
Escolha do tema	X			
Elaboração da problemática	X			
Confecção dos objetivos	X			
Elaboração da justificativa	X			
Pesquisa Bibliográfica		X	X	
Formulação da metodologia e cronograma		X		
Redação do projeto de pesquisa			X	X
Revisão Bibliográfica				X
Revisão e redação final				X
Adequação as normas ABNT				X
Entrega do Projeto de pesquisa				X

REFERÊNCIAS

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo. Thomson Learning, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

ROBBINS, Stephen P; **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução de Robert Brian Taylor. 4.ed. São Paulo. Prentice Hall, 2004.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba. IESDE Brasil, 2011.