

MOTIVAÇÃO PARA O APRIMORAMENTO DA PRODUTIVIDADE DO ATENDIMENTO NO SAC DE UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS

BENEDITO MARQUES CAMPOS¹
RENAN AUGUSTO DE OLIVEIRA²
DIEGO VINÍCIUS DA SILVA³

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo demonstrar como fatores externos ao indivíduo e internos ao ambiente de trabalho podem afetar a motivação do colaborador. O artigo se refere a um estudo realizado sobre a motivação de uma equipe de atendimento aos clientes de uma empresa situada na cidade de Extrema – Minas Gerais. Para tal estudo, foram realizadas pesquisas em livros e artigos, foi também aplicado um questionário para poder mensurar a motivação da equipe. Após a pesquisa verificou-se que alguns fatores são críticos e que o perfil de colaboradores de *call center* e os problemas relacionados a motivação são parecidos ou tem praticamente a mesma fonte.

Palavras-chave: Motivação; Atendimento ao consumidor; Satisfação no trabalho.

¹ Professor e Coordenador do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

² Graduação em Administração de Empresas pela FAEX.

³ Psicólogo. Doutor em Psicologia. Professor da FAEX.

MOTIVATION FOR THE CALL PRODUCTIVITY ENHANCEMENT THE SAC OF A COMPANY APPLIANCES

ABSTRACT

This research aims to demonstrate how the external factors and internal individual the workplace can affect employee motivation. The article refers to a study on the motivation of a team of customer service from a company located in the city of Extrema - Minas Gerais. For this study, we conducted research in books and articles, it also applied a questionnaire in order to measure the motivation of the team. After verified and research that some factors are critical and that the profile of call center employees and problems related to motivation are similar or have virtually the same source.

Keywords: Motivation; Customer Service; Job Satisfaction.

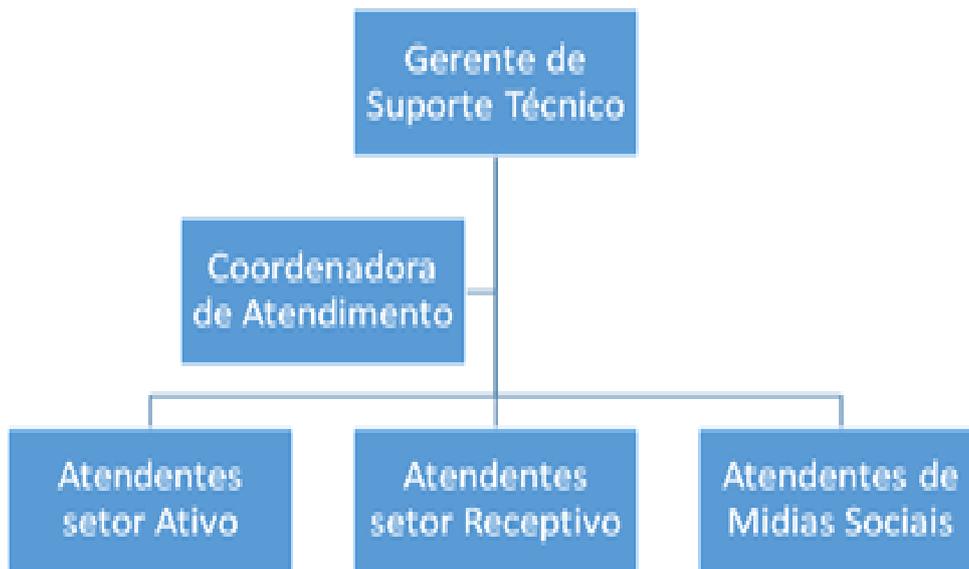
1 INTRODUÇÃO

Esse artigo se refere a um estudo realizado sobre a motivação de uma equipe de atendimento aos clientes de uma empresa situada na cidade de Extrema – Minas Gerais. Para tal estudo, foram realizadas pesquisas em livros e artigos, foi também aplicado um questionário para poder mensurar a motivação da equipe.

A empresa estudada X atua nas áreas de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, eletrônicos, baterias e alguns produtos importados de outros países, toda linha da empresa está focada em reduzir o impacto ao meio ambiente. A empresa comercializa uma variada linha de produtos no segmento de pilhas, baterias especiais, eletroeletrônicos de avançada tecnologia, como componentes industriais, telefonia, PABX, circuito fechado de TV, automatização industrial, broadcasting (filmadoras profissionais), produtos digitais da linha de consumo e System, entre outros produzidos pelo grupo no exterior.

Há aproximadamente 250 colaboradores distribuídos das áreas administrativas e de produção. No setor de SAC, onde o estudo foi realizado, tem 25 funcionários, sendo 1 coordenador, 13 no setor de atendimento ativo e 11 no setor de atendimento receptivo. Na Figura 1 se pode observar o organograma do SAC.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Elaborado pelos autores

O gerente de suporte técnico tem por função principal gerenciar o suporte fornecido para o consumidor e para as oficinas. Suas atividades são estratégicas, ele é o responsável por negociação de incentivos para oficinas, agendar treinamentos, abrir vagas quando houver necessidade, estabelecer acordos de troca com as revendas, autorizar indenizações a clientes, quando necessário troca de produtos ou mesmo a devolução do valor pago para o consumidor.

A coordenadora de atendimento tem como função principal gerenciar os atendentes do SAC, onde deve monitorar as ligações e informações transmitidas ao consumidor, gerenciar faltas, atrasos, reclamações e observações que os atendentes fazem.

Os atendentes setor receptivo recebem as ligações dos consumidores e são responsáveis por tirar dúvidas e orientar o consumidor. Quando o consumidor faz reclamação sobre defeito, também é deles a responsabilidade de gerar um relatório e enviar ao setor Ativo para que esse consumidor seja acompanhado.

Os atendentes setor ativo são responsáveis por entrar em contato com a oficina e agendar um atendimento para o consumidor caso seja constatado defeito no produto. Esses profissionais acompanham o cliente para garantir que as peças para reparo e o prazo estabelecido para o atendimento seja

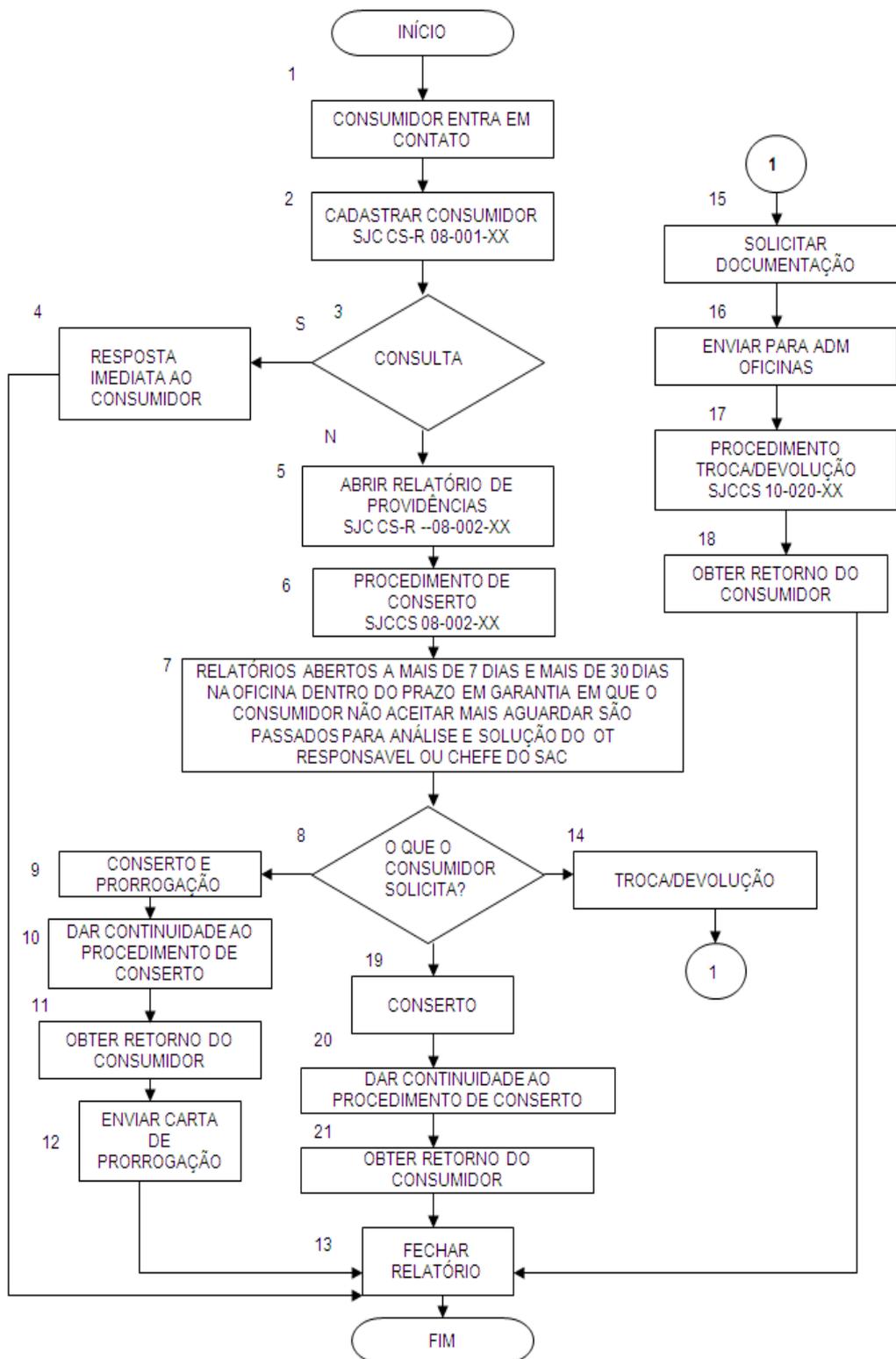
cumprido; também é da responsabilidade desses profissionais a confirmação do reparo e a satisfação do consumidor.

Os atendentes de mídias sociais são responsáveis por responder e averiguar reclamações feitas em redes sociais ou através de sites de reclamações, como por exemplo, Facebook, Reclame Aqui, entre outros.

O objetivo do setor CS / SAC é atender às necessidades de suporte ao consumidor, como fornecer as peças necessárias para reparo do produto e garantir que a oficina preste um bom atendimento ao cliente. O setor SAC faz parte do setor CS, e é uma espécie de subsetor, responsável pela recepção das reclamações, dúvidas e problemas que o consumidor venha a ter com os produtos da marca, este setor é responsável também por agendar visitas, validar garantias internacionais no caso de produtos importados e também fazer envio de peças e acessórios quando necessário.

Na Figura 2 a seguir pode-se observar de que forma acontecem as rotinas do setor SAC.

Figura 2 - Fluxograma de atividades SAC.



Fonte: Arquivos da empresa.

2 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

A motivação é um processo que envolve três componentes básicos, a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010). Existem

várias teorias da motivação, estas teorias têm visões diferentes sobre os aspectos que podem influenciar a motivação.

Na teoria “Hierarquia das necessidades”, Maslow (1943) sugere que o indivíduo possui necessidades e que cada necessidade exerce uma determinada força sobre ele, além disso, após sanar uma necessidade haverá outra para ser suprida. Segundo Robbins, Judge, Sobral (2010) e Maximiano (2011), Maslow classificou as necessidades na seguinte ordem:

1° Necessidades fisiológicas são as mais básicas e estão relacionadas à manutenção da vida, como por exemplo, comer, ir ao banheiro ou dormir, entre outras.

2° Necessidades de segurança estão relacionadas ao fato do indivíduo se sentir seguro, por exemplo, estabilidade no emprego, casa própria, entre outros.

3° Necessidades sociais estão relacionadas às relações pessoais do indivíduo, ele necessita se sentir aceito em algum grupo, ter um companheiro ou companheira, entre outros.

4° Necessidades de estima tem relação com o reconhecimento das capacidades pelo próprio indivíduo e pelos pares, verifica-se isso, por exemplo, quando alguém é promovido, o indivíduo tem o reconhecimento e isso o motiva, mas ele também quer contar e comemorar com os amigos esta conquista, para que eles também reconheçam sua capacidade.

5° Necessidades de autor realização estão relacionadas ao auge que o indivíduo pode alcançar, nesta fase, ele deve estar ciente do que realmente ele é e se ele alcançou a plenitude de seu potencial humano.

Segundo Maslow (1943), as necessidades vão além, elas levam em consideração fatores extras que se relacionam com a necessidade, um exemplo disso é o próprio organismo humano. Quando o indivíduo tem fome, seu organismo o “guia” para escolher determinados tipos de alimento que irão satisfazer sua fome, mas também sua necessidade de vitaminas no organismo, ou seja, alimentar-se não é apenas para prazer e conforto do indivíduo, mas é uma necessidade para mantê-lo vivo e saudável.

Maslow (1943) diz ainda que, quando uma necessidade não é sanada as demais praticamente deixam de existir e o indivíduo passa a alterar o contexto

de sua vida em torno dessa necessidade. O objetivo dominante é um forte determinante não só de sua atual concepção do mundo e da filosofia, mas também de sua filosofia do futuro. Sendo assim, o indivíduo pensa e almeja apenas aquilo que necessita, se tem fome, só pensa em buscar comida.

A teoria das necessidades parte do princípio que quando uma necessidade está satisfeita ela deixa de ser fonte de motivação e quando não satisfeita ela interfere diretamente no comportamento do indivíduo e acaba o desmotivando. Além disso, mesmo que o indivíduo esteja no nível mais alto de realização da pirâmide ele necessita suprir necessidades primárias, visto que, as necessidades geradas pelo organismo humano são mais intensas do que as geradas pelos fatores de autorrealização (MASLOW, 1943). A seguir serão apresentadas outras teorias que também falam sobre a motivação no ser humano.

2.1 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Maximiano (2000) na teoria X, McGregor indica que os colaboradores não gostam de realizar suas atividades e que as fazem apenas sob o retorno financeiro que terão, ele diz que os funcionários comparam o trabalho a um mal necessário onde o salário será sua recompensa final. Além disso, a teoria X indica que os funcionários são preguiçosos e tem aversão ao trabalho, sendo que, sempre que possível irão fugir de suas responsabilidades.

Na teoria Y, McGregor afirma que os colaboradores não são preguiçosos, que gostam de assumir responsabilidades e ter o que fazer, que os funcionários veem o trabalho de forma tão natural quanto seus momentos de lazer, para tanto é necessário que a empresa estimule e dê condições para que esses colaboradores realizem bem suas atividades. Dessa forma, a empresa está permitindo que os talentos e os bons colaboradores se destaquem, vislumbrando assim uma oportunidade de crescimento. Se tornando mais motivados e dedicados a alcançar os objetivos pessoais e os objetivos da empresa.

2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (2009), Herzberg embasa a teoria dele em dois fatores, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos englobam as condições de trabalho que rodeiam o indivíduo, como as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais, o tipo de supervisão, entre outros. Já os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo e as suas responsabilidades, estas por sua vez vão trazer uma motivação mais duradoura e um aumento de produtividade.

“Em essência, a teoria dos fatores afirma que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.” (CHIAVENATO, 2009, pg. 56).

2.3 O processo da motivação

Há várias teorias relacionadas a motivação e que tentam explicar cada uma com sua peculiaridade e como este processo ocorre, porém, todas apontam para um mesmo caminho, onde o indivíduo necessita ter objetivos e o mesmo se motiva a fim de alcançá-los. Pode-se dizer que o processo de motivação está dentro de um ciclo composto por necessidades, motivos e objetivos que levam o indivíduo a motivar-se cada vez mais para atingir o que foi proposto.

Sabe-se que a motivação não ocorre apenas por fatores extrínsecos, mas dependem de fatores intrínsecos ao indivíduo como foi observado nas teorias descritas anteriormente.

Os fatores intrínsecos são tão ou mais importantes para que o processo de motivação ocorra, para tanto é necessário que o indivíduo encontre em seu trabalho condições higiênicas e motivacionais que o farão produzir mais e encontrar motivação e sentido aquilo que realizar. Como já foi dito, motivação é um tema extremamente complexo que conta com diversas teorias. Atualmente, devido à relevância de contar com colaboradores motivados existem teorias

que podem contribuir em muito para a motivação no trabalho, são as chamadas teorias de processo.

Segundo Chiavenato (2010) são teorias de processo:

- Teoria do estabelecimento de metas: esta teoria diz que quando se estabelecem metas o individuo se empenha para alcançá-las.
- Teoria das expectativas: esta teoria trabalha sobre três princípios básicos, expectativa, instrumentalidade e valência. A motivação neste sentido ocorre quando a recompensa é valorizada, as expectativas são atendidas e existe valor agregado à tarefa.
- Teoria da equidade: o colaborador é sensível à diferenciação entre funcionários, dessa forma mesmo tendo recompensas maiores o colaborador pode desmotivar-se em razão de tratamento diferenciado.

Os objetivos específicos determinam resultados melhores que a meta genérica “faça o melhor que puder”. A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer três viagens por semana entre Natal, no estado do Rio Grande do Norte, e Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, essa decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

2.4 Comportamento organizacional

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Pode-se dizer que além dos fatores que podem afetar a motivação das pessoas, há ainda o comportamento organizacional que também interfere neste processo fazendo com que o clima da organização afete os colaboradores de diversas formas.

“O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura

sobre o comportamento, para fazer que as estruturas trabalhem mais eficazmente.” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, pg. 7).

Considerando a importância da motivação para o desempenho e comportamento organizacional e a necessidade de se investigar sobre esse tema a seguir serão apresentados relatos de pesquisas que objetivaram avaliar esse construto no ambiente profissional.

Dantas (2005) realizou uma pesquisa com participantes com o seguinte perfil: jovens, com menos de 25 anos, que não cursaram nem estão cursando nível superior, predominância de funcionários CLT (registrados pela própria empresa, como fora levantado nas entrevistas com a Direção) e cuja rotatividade é bem alta (mais de 60% da amostra selecionada está na empresa há menos de 6 meses e a empresa já está instalada há mais de 5 anos). Ele pesquisou sobre cinco fatores, o primeiro deles foi o envolvimento com a organização e após a pesquisa, chegou-se ao resultado que em geral, o envolvimento dos colaboradores é bastante elevado.

No item treinamento/informações os pontos mais bem avaliados foram os referentes ao conhecimento das informações solicitadas pelos clientes e para a ciência de onde conseguir informações de forma rápida. Entretanto, os colaboradores acham que a empresa deveria investir mais em treinamento.

Em relação ao item motivação/satisfação, as pessoas mostram-se bastante motivadas a aprender. Um item delicado pesquisado foi o de recompensas, os respondentes acham que mereciam receber mais, inclusive em virtude da formação escolar que possuem (apesar da maioria não ter nem iniciado um curso superior) e consideram o salário da empresa baixo em relação ao mercado.

Entretanto, mais da metade concorda que a empresa sabe reconhecer e premiar quem faz um bom trabalho. O último item avaliado foi o de *feedback*/supervisão, nesse item saiu a questão com maior concordância total: as responsabilidades e deveres de cada um estão bem claros, segundo os respondentes. Há uma grande confiança nos supervisores, que são muito bem avaliados pelos operadores. O único ponto que destoou dessa boa avaliação é

a questão do *feedback*. Ficou bastante diluído o posicionamento dos respondentes, o que levou a crer que nem sempre esse é feito como esperado.

Em pesquisa realizada por Lima e Sousa (2004) com 29 colaboradores o perfil encontrado foi composto por sua maioria de mulheres com um total de 65,5%. Um percentual de 36,0% estava na faixa de 23 a 28 anos. No contexto da formação profissional, 44,8% estavam cursando o curso superior tendo uma maioria de 30,8% cursando Direito, 55,2% dos funcionários trabalhavam de 2 a 3 anos na empresa, 48,3% dos funcionários recebiam uma faixa de R\$ 1.000,00 a 1.990,00.

O primeiro item foi valorização do esforço, neste item, os resultados se mostram bom e regular com 41,4% e 37,9% respectivamente. Na abordagem, incentivo a qualificação 44,8% afirmam ser regular e apenas 31,0% afirmam ser bom. Com relação aos treinamentos, 51,7% dos entrevistados responderam que o treinamento tem sido regular enquanto 27,6% consideram bons e 17,2 % afirmam ser ótimo. Já no campo possibilidade de crescimento os resultados indicam que, 31,0% dos colaboradores estão insatisfeitos com a possibilidade de crescimento da empresa SICOOB Centro Sul, tendo ainda um número de 27,6% que acha bom e regular esse ponto.

Com relação ao relacionamento no trabalho de acordo com os entrevistados, o relacionamento com os colegas é ótimo e bom (55,2% e 41,4% respectivamente). No que se refere ao relacionamento dos colaboradores com os supervisores percebe-se que 58,6% consideram ótimos, 24,1 % consideram bom indicando um nível de satisfação de 82,7% de satisfação. Por fim, ao questionar sobre os principais fatores que motivam os colaboradores a trabalhar na empresa observa-se que 22,7% da amostra estudada consideram que gostar do que faz é o fator de maior relevância para a permanência na empresa.

Pode-se dizer que a motivação é um processo intrínseco do indivíduo, porém, como foram apontados anteriormente alguns fatores podem influenciar no processo motivacional. Estes podem ser as necessidades da própria pessoa como também o ambiente ao qual este está inserido, porém, esses fatores não são por si só motivadores. O indivíduo necessita ter objetivos, desejos, vontades próprias e individuais, isso gera a motivação.

A pesquisa aplicada teve como objetivo apresentar quais as principais falhas e necessidades da equipe, isso leva em consideração uma gama enorme de fatores, porém, se faz necessário adaptar a pesquisa para que esta seja capaz de captar as necessidades de maior urgência.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada tendo em vista seus objetivos foi classificada como exploratória e descritiva. Trata-se de um estudo de caso realizado no sentido de entender o clima organizacional na empresa. Para descrição das características de tal população, definiu-se como instrumento de pesquisa, o questionário para coleta de dados.

Participaram desse estudo 18 funcionários, com finalidade de medir o nível de satisfação destes com o clima organizacional atual da empresa. A idade média dos colaboradores foi de 27 anos, sendo que o desvio padrão foi de 6,4. A amostra foi composta por 78% de mulheres e 22% de homens. Desta amostra, 55,6% possuíam o ensino médio completo e 44,4% estavam cursando algum curso superior. Todos os colaboradores estavam ao menos seis meses trabalhando na empresa.

Instrumento

1. Questionário de satisfação para colaboradores: foi organizado em escala *Likert* de 5 pontos assim distribuídos: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; e 5 = Muito Satisfeito. Foram avaliados os seguintes tópicos:

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

- Imagem da organização;
- Desempenho global da organização;
- Papel da organização na sociedade;
- Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade;
- Forma como a organização gere os conflitos de interesses;
- Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão;
- Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão;
- Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria;
- Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

- Aptidão da liderança para conduzir a equipe de trabalho.
- Aptidão da gestão para comunicar
- Lidera através do exemplo
- Demonstra empenho no processo de mudança
- Aceita críticas
- Aceita sugestões de melhoria
- Delega competências e responsabilidades
- Estimula a iniciativa das pessoas
- Encoraja a confiança mútua e o respeito
- Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança
- Promove ações de formação
- Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes
- Adequação ao tratamento dado em relação às pessoas, às necessidades e às situações.

3. Satisfação com os sistemas de gestão

- Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor funciona
- Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados e avaliados
- Forma como a organização recompensa os esforços individuais
- Forma como a organização recompensa os esforços de grupo
- Respeito entre os colegas

4. Satisfação com as condições de trabalho

- Ambiente de trabalho
- Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais
- Horário de trabalho
- Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

- Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde
- Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais
- Igualdade de oportunidades nos processos de promoção
- Igualdade de tratamento na organização

5. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

- Política de gestão de recursos humanos existente na organização
- Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências
- Reconhecimento individual e em grupo relacionados às atividades realizadas
- Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização
- Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização

6. Níveis de motivação

- Aprender novos métodos de trabalho
- Desenvolver trabalho em equipe
- Participar em ações de formação
- Participar de projetos de mudança na organização
- Sugerir melhorias

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

- Equipamentos informáticos disponíveis
- *Software* disponível
- Equipamentos de comunicação disponíveis
- Condições de higiene
- Condições de segurança
- Serviços de refeitório

- Serviços sociais

4. RESULTADOS

Neste tópico serão abordadas questões que estão relacionadas à satisfação com a imagem da organização, desempenho global da organização, papel da organização na sociedade, relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade, forma como a organização gere os conflitos de interesses, nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão, envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

A Tabela 1 apresenta a satisfação geral dos colaboradores com a empresa. Destaca-se que os indicadores 1 (Muito Insatisfeito), 2 (Insatisfeito), 3 (Pouco Satisfeito), 4 (Satisfeito) e 5 (Muito Satisfeito) foram utilizados para todos os resultados descritos.

Tabela 1 - Frequência de satisfação global dos colaboradores com a organização.

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Imagem da organização	0%	0%	41,2%	52,9%	5,9%
Desempenho global	0%	0%	47,1%	41,2%	11,8%
Papel na sociedade	0%	0%	58,8%	35,3%	5,9%
Relacionamento com os cidadãos	0%	5,9%	47,1%	41,2%	5,9%
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%	0%
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização	0%	23,5%	64,7%	5,9%	5,9%
Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	5,9%	35,3%	52,9%	0%	5,9%
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	5,9%	35,3%	35,3%	17,6%	5,9%

Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	5,9%	29,4%	29,4%	23,5%	11,8%
---	------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebeu-se um nível de insatisfação (2) grande em vários aspectos avaliados, isso deve ao fato da empresa ser uma multinacional o que dificulta o envolvimento dos colaboradores em determinadas atividades e também limita ações junto à sociedade local, visto que, a empresa procura realizar atividades onde possa fazê-las de forma global. Destaca-se ainda de forma negativa os fatores relacionados ao envolvimento dos colaboradores com os processos e com a organização, deixando claro que os colaboradores não se sentem parte integrante.

A Tabela 2 apresenta os indicadores de satisfação com as lideranças do setor. Na coluna gestores, o indicador G se refere à gerência e C à coordenação.

Tabela 2 - Satisfação com a gestão do líder.

Itens Avaliados	Gestores	1	2	3	4	5
Condução da equipe de trabalho	G	5,88%	11,76%	23,53%	52,94%	5,88%
	C	5,88%	5,88%	23,53%	41,18%	23,53%
Aptidão de comunicação	G	-	17,65%	47,06%	23,53%	11,76%
	C	5,88%	-	29,41%	52,94%	11,76%
Lidera através do exemplo	G	11,76%	11,76%	29,41%	35,29%	11,76%
	C	5,88%	5,88%	41,18%	23,53%	23,53%
Empenho para a mudança	G	-	29,41%	29,41%	23,53%	17,65%
	C	5,88%	23,53%	17,65%	35,29%	17,65%
Aceitação das críticas	G	5,88%	35,29%	17,65%	29,41%	11,76%
	C	5,88%	5,88%	23,53%	35,29%	29,41%
Aceita sugestões de melhoria	G	5,88%	11,76%	35,29%	29,41%	17,65%
	C	5,88%	-	35,29%	35,29%	23,53%
Delega competências	G	17,65%	17,65%	35,29%	29,41%	-
	C	11,76%	5,88%	35,29%	35,29%	11,76%
Estimula a iniciativa de pessoas	G	17,65%	23,53%	23,53%	23,53%	11,76%
	C	5,88%	11,76%	52,94%	11,76%	17,65%
Encoraja confiança e respeito	G	17,65%	5,88%	41,18%	17,65%	17,65%
	C	5,88%	17,65%	35,29%	17,65%	23,53%
Desenvolve uma cultura de mudança	G	5,88%	5,88%	47,06%	29,41%	17,65%
	C	5,88%	5,88%	41,18%	35,29%	-
Promove ações de formação	G	5,88%	29,41%	47,06%	17,65%	11,76%
	C	11,76%	11,76%	41,18%	17,65%	17,65%
Reconhece os esforços individuais	G	17,65%	17,65%	35,29%	29,41%	-

	C	17,65%	5,88%	41,18%	23,53%	11,76%
Adequação de tratamento	G	11,76%	11,76%	29,41%	35,29%	11,76%
	C	5,88%	-	41,18%	35,29%	17,65%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Constatou-se que nível gerência foi mais bem avaliado que o nível coordenação, isso se deve a hierarquia, como a gerência não está tão próxima da equipe, automaticamente a equipe tem mais dificuldades fazer avaliações precisas. Avaliando os dados, verifica-se que a coordenação e a gerência precisam melhorar nos itens relacionados ao modo como lideram e como reconhecem os esforços individuais e em grupo.

Numa pesquisa realizada na empresa SICOOB, por Lima e Sousa (2004), no que se refere ao relacionamento dos colaboradores com os supervisores percebe-se que 58,6% consideram ótimos, 24,1 % consideram bom indicando um nível de satisfação de 82,7% de satisfação.

Na Tabela 3 podem-se observar os indicadores de satisfação com os sistemas de gestão, que variam desde os modos como a empresa avalia o colaborador, até a relação entre os colegas de trabalho.

Tabela 3 - Satisfação com os sistemas de gestão.

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Sistema de avaliação do desempenho	-	41,17 %	29,41 %	29,41 %	-
Definição dos objetivos individuais e do grupo	11,76 %	29,41 %	29,41 %	29,41 %	-
Recompensa dos esforços individuais	41,17 %	23,53 %	23,53 %	11,76 %	-
Recompensa dos esforços de grupo	29,41 %	29,41 %	29,41 %	11,76 %	-
Respeito entre os colegas	17,65 %	35,29 %	23,53 %	17,65 %	5,88%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que o tópico sistema de gestão teve uma avaliação crítica, sendo que a maior parte da amostra encontra-se insatisfeito ou muito insatisfeito. Deve-se então rever os conceitos de gestão e os métodos aplicados no setor, principalmente aos que dizem respeito sobre os métodos de recompensa praticados pela gestão, observando a tabela é possível constatar que o modo como os esforços individuais são recompensados teve alto índice de insatisfação. Essa insatisfação com o sistema de recompensa também foi encontrada no estudo de Dantas (2005), no qual os colaboradores relataram que mereciam recompensas maiores pelos serviços prestados.

Além disso, os respondentes acham que mereciam receber mais, inclusive em virtude da formação escolar que possuem (apesar de a grande maioria não ter nem iniciado um curso superior) e consideram o salário da empresa baixo em relação ao mercado. Em uma pesquisa realizada na empresa SICOOB, por Lima e Sousa (2004), o primeiro item foi valorização do esforço, atualmente, os profissionais buscam ser reconhecidos dentro do ambiente de trabalho através do seu empenho e do trabalho que exercem diariamente. A Tabela 4 avalia os indicadores relacionados à satisfação com o ambiente de trabalho.

Tabela 4 - Satisfação com as condições de trabalho

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Ambiente de trabalho	5,88%	5,88%	23,53%	58,82%	5,88%
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais.	5,88%	23,53%	29,41%	41,18%	-
Horário de trabalho	-	-	11,76%	29,41%	58,82%
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	-	5,88%	29,41%	23,53%	41,18%
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	-	11,76%	17,65%	29,41%	41,18%

Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	23,53%	35,29%	11,76%	29,41%	-
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	35,29%	29,41%	17,65%	17,65%	-
Igualdade de tratamento na organização	11,76%	23,53%	11,76%	47,06%	5,88%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que três itens foram avaliados de forma negativa, os colaboradores acreditam que não há igualdade no tratamento dado a eles. Isso se deve a uma falta de política de promoção e um plano de carreira. Esse dado se aproximou do que foi encontrado na pesquisa realizada por Lima e Sousa (2004), no qual os colaboradores relataram que estão insatisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional.

Além disso, o ambiente de trabalho é misto, composto por pessoas da cidade da região e por pessoas vindas da cidade de São José dos Campos – SP, onde a empresa já estava há muitos anos. Isso faz com que haja uma separação entre os colaboradores e gerência. Esse comportamento dentro da organização deve ser avaliado, pois ao estudar sobre o comportamento organizacional deve-se aplicar o conhecimento sobre as pessoas e os grupos a fim de verificar o efeito que estrutura da organização tem sobre o comportamento dos colaboradores, para fazer que as estruturas trabalhem de forma mais eficaz (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

A Tabela 5 avalia os itens relacionados ao desenvolvimento de carreira na empresa.

Tabela 5 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Política de gestão de recursos humanos existente na organização	5,88%	11,76%	35,29%	41,18%	5,88%

Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências	17,65%	5,88%	41,18%	23,53%	5,88%
Reconhecimento individual e em grupo relacionados às atividades realizadas	17,65%	41,18%	23,53%	17,65%	-
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	11,76%	17,65%	47,06%	17,65%	5,88%
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização	5,88%	11,76%	47,06%	11,76%	23,53%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 5 observa-se a mesma situação da Tabela 04, existe um nível altíssimo de insatisfação. Na tabela 05 isso se deve exclusivamente a uma falta de políticas de RH eficientes que avaliem o colaborador por seu desenvolvimento individual e em grupo e a falta de um plano de carreira claro e bem estruturado. De acordo com Maslow (1943) o indivíduo possui necessidades de estima, esta tem relação com o reconhecimento das capacidades pelo próprio indivíduo e pelas pessoas à sua volta, verifica-se isso, por exemplo, quando alguém é promovido, o indivíduo tem o reconhecimento e isso o motiva.

Em uma pesquisa realizada por Dantas (2005), mais da metade da amostra avaliada concorda que a empresa sabe reconhecer e premiar quem faz um bom trabalho e acreditam que poderão crescer e se desenvolver na empresa se realizarem um bom trabalho. Um quadro bem diferente do constatado no presente artigo.

Na Tabela 6 os itens avaliados são os relacionados ao desenvolvimento e participação do colaborador na organização.

Tabela 6 - Níveis de motivação

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Aprender novos métodos de trabalho	-	17,65%	23,53%	23,53%	35,29%
Desenvolver trabalho em equipe	5,88%	23,53%	17,65%	29,41%	23,53%
Participar em ações de formação	5,88%	23,53%	29,41%	23,53%	17,65%
Participar em projetos de mudança na organização	5,88%	29,41%	29,41%	17,65%	17,65%
Sugerir melhorias	11,76%	23,53%	35,29%	23,53%	5,88%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se um nível de motivação muito baixo, isso se deve a um conjunto de situações onde os colaboradores se sentem desmotivados a realizar suas atividades com qualidade e em aprender novas atividades. O colaborador não consegue visualizar o retorno do trabalho efetuado, já que não há sistemas de medição e gestão eficientes dos trabalhos realizados individualmente e em grupo. Na teoria Y, McGregor afirma que os colaboradores se sentem bem ao assumir responsabilidades e desenvolver outras atividades e que veem o trabalho de forma tão natural quanto seus momentos de lazer, para tanto é necessário que a empresa estimule e dê condições para isto Maximiano (2000).

Isso pode ser observado no estudo de Lima e Sousa (2004), que ao questionar sobre os principais fatores que motivam os colaboradores a trabalhar na empresa observaram que 22,7% da amostra estudada consideraram que gostar do que faz é o fator de maior relevância para a permanência na empresa.

A Tabela 7 a seguir aborda os itens relacionados aos serviços e condições físicas do setor pesquisado.

Tabela 7 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

Itens avaliados	1	2	3	4	5
Equipamentos informáticos disponíveis	-	-	23,53%	41,18%	35,29%
Software disponível	-	5,88%	23,53%	47,06%	23,53%
Equipamentos de comunicação disponíveis	-	5,88%	35,29%	29,41%	29,41%
Condições de higiene	-	11,76%	29,41%	17,65%	41,18%
Condições de segurança	-	-	23,53%	41,18%	35,29%
Serviços de refeitório	17,65%	29,41%	23,53%	23,53%	5,88%
Serviços sociais	-	-	47,06%	29,41%	23,53%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 7 é possível constatar que não há uma satisfação plena, os colaboradores estão divididos, porém, é possível afirmar que, existe um elevado nível de insatisfação com relação aos serviços de refeitório oferecidos, o que é ruim, visto que, este é um serviço básico oferecido pela empresa e que precisa ser revisto com urgência. Segundo Chiavenato (2009) a teoria dos fatores afirma que, um funcionário se satisfaz em um cargo se o conteúdo das atividades realizadas por ele forem estimulantes, desafiadores, estes fatores eram chamados por ele de motivadores, já a insatisfação no cargo era segundo ele, função do contexto geral ao qual o colaborador se submete, esses fatores eram chamados por ele de higiênicos.

Após a análise das tabelas verifica-se que os colaboradores da empresa estão insatisfeitos. Apesar de a empresa ser multinacional e bem estruturada, muitos fatores deixam a desejar. Não há um sistema eficiente e justo, meios de diálogo entre gerência, coordenação e colaboradores são falhos, meios de recompensa dos esforços individuais e em grupo não são eficientes, serviços básicos estão recebendo críticas. Isso indica que, a desmotivação pode estar atrelada a diversos fatores extrínsecos ao colaborador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à pesquisa aplicada, observou-se que em quase todos os tópicos avaliados a insatisfação foi unânime, isso indica que, em quase todos os tópicos pesquisados existe a necessidade de melhoria, porém, a gestão da empresa é quem vai definir quais as prioridades e se realmente querem fazer algo com as informações obtidas por esta pesquisa.

De modo geral, os colaboradores sentem necessidade de participar mais dos processos de decisão e também que eles estão insatisfeitos com o reconhecimento que tem por parte da gestão e da empresa sobre o trabalho que realizam. Existe então a necessidade de criar mecanismos de medição da produtividade dos colaboradores e também que haja uma abertura maior para que os colaboradores sejam ouvidos.

Devem ser feitas melhoras no sistema de atendimento da empresa, onde o mesmo seja capaz de designar os clientes em espera na linha telefônica para os colaboradores de forma correta e justa, ou seja, os colaboradores que estão há mais tempo sem atender, são os mais ociosos, o sistema tem que ser capaz de identificar isso e direcionar a próxima ligação para este colaborador. Assim, a gestão conseguirá verificar a produtividade de cada colaborador e reconhecer os seus esforços e talentos, haverá assim, mais motivação por parte dos colaboradores para realizar o seu trabalho.

Além disso, deve ser adotada a cultura de *feedback* na empresa onde a gestão passa para o colaborador as considerações sobre o trabalho do mesmo

e onde o colaborador possa dar também opiniões e suas considerações sobre a empresa.

Concluiu-se ainda que, o perfil profissional de *Call Centers* de diferentes empresas tem o perfil parecido, onde as pessoas o veem como uma oportunidade para concluir ou iniciar um curso superior, a faixa etária dos colaboradores também é bem próxima. Verifica-se ainda que, é praticamente uma exigência feita pelas empresas, o colaborador possuir mínimo o ensino médio completo. Levando-se em consideração que, com o desenvolvimento do país o ensino técnico e superior estão mais acessíveis, possuir apenas o certificado do ensino médio, não é mais uma vantagem. Porém, alguns colaboradores ainda acham que isso é um diferencial.

Após aplicação da pesquisa na organização e a comparação com outras pesquisas similares realizada, pode-se observar que a amostra pesquisada não retrata o cenário comum para os *call-centers*, geralmente estes possuem um alto número de funcionários para atender a demanda, porém, o perfil profissional dos colaboradores é muito parecido. Pode-se dizer que a pesquisa foi de suma importância para quantificar e elaborar um relatório preciso sobre as condições e sobre a motivação dos colaboradores, porém, também fica claro que novas pesquisas deverão ser realizadas para verificar se outros fatores (como por exemplo, o estresse) podem estar afetando direta ou indiretamente a equipe e seus resultados.

Com estes resultados a empresa poderá fazer adequações que, tragam melhores resultados e qualidade no atendimento. É de extrema importância ouvir as necessidades de um atendente, para que ele então consiga ouvir o cliente com toda a atenção necessária.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, **O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Comportamento organizacional**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DANTAS, Sergio Silva. **Análise do comprometimento dos funcionários: um estudo em uma empresa de Call Center**. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br /Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/125.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/125.pdf). Acesso em: 15 de maio de 2015, às 20h36min.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: editora Atlas, 2012.

LIMA, Tereza Cristina M. P., SOUSA, Lucas Mendes, LIMA, Karla Kelem. **Qualidade de vida no trabalho: percepção dos colaboradores de uma empresa de Call Center em Goiânia-GO**. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0367.pdf. Acesso em: 15 de maio de 2015, às 17h02min.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas 2000.

_____. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe; JUDGE, Timothy A., **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

STEVENSON, William J., **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científico Editora S.A., 2001.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003.