

Área Temática: Recursos Humanos

ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER.

AUTOR

SERGIO SILVA DANTAS

Universidade de São Paulo

sergio_sdantas@Yahoo.com.br

RESUMO:

O mercado de *Call Center* hoje se constituiu em uma grande porta de entrada para jovens de classe média ingressarem no mercado de trabalho e garantirem subsídios para sustentarem seus estudos e até mesmo contribuir com a renda familiar.

O presente estudo visa estudar esse tipo de mercado e avaliar como a gestão estratégica de recursos humanos pode colaborar para um bom desempenho organizacional, a partir do pressuposto de que, nesse tipo de serviço, a qualidade do atendimento prestado é influenciada pelo nível de comprometimento dos operadores.

Para medir essa relação foi utilizada uma pesquisa com uma amostra de operadores que, a partir do levantamento de fatores críticos de sucesso da gestão de pessoas avaliou a efetividade das políticas e práticas atuais e verificou eventuais carências desse modelo.

Através de um questionário composto de assertivas relacionadas aos fatores críticos de sucesso identificados foi solicitado aos respondentes que manifestassem, através de uma escala tipo *Likert*, sua concordância ou não com a qualidade das práticas da organização, verificando assim o comprometimento dos funcionários em relação aos fatores levantados.

Palavras-chave: *Call Center*, comprometimento organizacional, fatores críticos de sucesso de recursos humanos.

ABSTRACT:

Nowadays, the Call Center market is a common doorway for young people get started in the market and get support to sustain their studies and contribute with their families.

This work intends to study this kind of market and evaluate how the strategic human resources management can helps for a good organizational performance, thinking that, in this kind of job, the quality of the service is related to the level of commitment of the employees.

To measure this relationship it was used a research with a group of employees that, from the identification of a list of success critic factors of the human resources management, evaluated the effectiveness of policies and actual practices and verified some deficiencies of this model.

Using a questionnaire of statements related to the success critic factors identified, it was asked to the respondents to express, by a Likert scale, their concordance or not with the quality of the organization practices to verify their commitment with these factors.

Key-words: Call Center, organizational commitment, success critic factors of the human resources management.

1. INTRODUÇÃO

Em uma definição genérica, Rufino (1999) define *Call Center* como um centro de atendimento telefônico, ou seja, uma estrutura montada para centralizar o atendimento por telefone. Pode ser feito pelas próprias empresas ou, seguindo uma tendência crescente, por operadoras especializadas, que contam com grande número de linhas de telefônicas, atendentes e computadores para acesso às informações contidas nos bancos de dados dos clientes.

O setor de *Call Center* é um setor que hoje se encontra em ampla expansão e que dia-a-dia assume cada vez mais papel de destaque na estrutura organizacional como uma das áreas responsáveis por conquistar, atender e reter clientes. Para tal, robustos investimentos em tecnologia são feitos continuamente para assegurar que o cliente terá a sua disposição o melhor atendimento possível por parte da empresa.

Entretanto, só tecnologia não basta. O fator humano nesse tipo de serviço é bastante importante. Conforme argumentam Silva et al (2002, p.1), “se por um lado, a tecnologia adotada por essas empresas para essa modalidade de atendimento, torna-se cada vez mais sofisticada, por outro lado, a importância atribuída aos operadores dessa mesma tecnologia parece muitas vezes não acompanhar tal evolução.”

Vê-se que é necessário investir na formação das pessoas que irão realizar esse atendimento, já que de nada adianta dispor de alta tecnologia se não há pessoal qualificado para operá-la no sentido de gerar bons negócios. Paradoxalmente, conforme atestam Silva et al (2002, p.1), “a função dos operadores de *Call Center* é, em muitas empresas, percebida como de menor importância, passível de terceirização, [...] podendo ser ocupada por pessoas pouco qualificadas e cujo trabalho pode ser administrado de modo quase mecânico.”

Essa inconsistência entre as abordagens de desenvolvimento tecnológico e de desenvolvimento de pessoas pode resultar, muitas vezes em resultados pouco favoráveis, devido à não utilização plena e otimização dos recursos disponíveis.

Martin e Smart (1994) observam que há uma série de fatores, muitos de natureza humana, que podem comprometer a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, como um longo tempo de espera, um contato inicial muito impessoal, falta de habilidade para resolver o problema, falta de conhecimento por parte dos operadores, excesso de transferência da ligação entre departamentos ou então a sensação de que os operadores estão sempre repetindo textos e que, caso o cliente pergunte algo que saia do *script*, não será atendido. Além disso, há o problema do caráter invasivo que muitas vezes esse tipo de serviço assume, já que são comuns os casos em que os clientes são abordados em horários noturnos ou finais de semana, momentos em que a pessoa preferiria estar descansado ou cuidando de assuntos pessoais.

Ruas et al (2002) corroboram com a idéia de que a imagem da empresa e do produto está intimamente ligada à qualidade do serviço prestado pelos operadores de *Call Center*. Segundo os autores, um mal atendimento é semelhante à sensação de visitar um *web site* mal elaborado, resultando em um sentimento de desconfiança, que pode levar a não-realização de muitos negócios.

Por todos esses motivos, ao contrário do que se poderia imaginar ao analisar a forma como em geral as empresas do setor tratam a questão, faz-se necessária uma abordagem estratégica de Recursos Humanos, já que esses se constituem em fator-chave para a concretização da estratégia da empresa e/ou do produto. A expressão “*novo chão de fábrica*”, que comumente se ouve associada ao setor de *call center*, deve ter seu enfoque de Recursos Humanos repensado.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O presente artigo tem como objetivo realizar uma análise do comprometimento dos operadores da empresa estudada, de forma a identificar as maiores carências apontadas pelos colaboradores para que sirva de ferramenta para o desenvolvimento de ações e criação de políticas organizacionais. Além disso, busca-se com essa pesquisa, avaliar de uma forma geral a visão que os colaboradores possuem da empresa e seu nível de comprometimento com a mesma.

A partir da análise de todas as informações disponíveis e coletadas através de entrevistas com os sócios, diretores e gerente de RH da empresa, pôde-se identificar que realmente, a qualidade do atendimento prestado pelos operadores é fator crítico de sucesso para os negócios da empresa, e que essa característica é influenciada pelo nível de comprometimento dos operadores, chegando, com apoio da revisão bibliográfica à lista de fatores críticos de sucesso utilizados para a pesquisa, conforme evidenciado nos itens 3.2 a 3.6.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Enfoque Estratégico de Recursos Humanos

Há muito que se fala em Competitividade e no papel desempenhado por Recursos Humanos no contexto competitivo.

Porter (1985), um dos autores seminais do tema Competitividade, coloca o conceito de estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Dessa forma, ao se estabelecer uma estratégia competitiva, busca-se identificar e desenvolver competências que façam com que o cliente visualize valor no produto ou serviço que está adquirindo e que esse valor ultrapasse o montante que terá de desembolsar para adquirir esse produto ou serviço, em condições mais favoráveis que a concorrência, no todo. Ao alcançar esse patamar, estabelece-se uma vantagem competitiva (PORTER, 1985).

Ao mesmo tempo em que Porter e outros estudiosos trouxeram à tona as questões relativas à competitividade e estratégia, vários pesquisadores da área de Recursos Humanos começaram a discutir também o papel de RH nesse contexto competitivo, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e sua gestão (ALBUQUERQUE, 2002).

Segundo Albuquerque (1999), as empresas encontram-se em um momento de aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento.

Esse momento de transição evidenciado por Albuquerque (1999) é confirmado por Anthony et al (1996) que enumeram seis elementos como fundamentais para o estabelecimento de um enfoque estratégico para a gestão de pessoas, conforme abaixo:

- reconhecer explicitamente os impactos do ambiente organizacional externo;
- reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresentar foco no longo prazo;
- enfatizar a escolha e a tomada de decisão;
- considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas os executivos ou empregados operacionais;
- integrar-se com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Corroborando os pressupostos de Anthony et al (1996), percebe-se que, uma vez sendo condição necessária para a definição da estratégia de gestão de pessoas um processo de planejamento onde serão avaliadas particularidades do setor e ambiente onde a empresa está inserida, não há uma fórmula mágica que faça com que de um momento para o outro migre-se da gestão tradicional de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas. Um das resultantes desse processo de planejamento é a matriz de fatores críticos de sucesso.

Neste trabalho a partir de pesquisas bibliográficas e entrevistas com pessoas do setor e da empresa estudada, foram identificados como fatores críticos de sucesso os seguintes itens: (1) envolvimento com a organização, (2) treinamento e acesso às informações, (3) motivação e satisfação, (4) recompensas e (5) feedback e relacionamento com a supervisão.

3.2. Envolvimento com a organização:

Diversas são as pesquisas que comprovam a importância do envolvimento dos colaboradores para o sucesso de uma estratégia empresarial. Bastos (apud Medeiros et al, 2002) demonstra a busca das empresas em atrair e manter os profissionais mais competentes. Nos últimos anos não tem sido diferente, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a serem comprometidas com as organizações (MEDEIROS et al, 2002).

Todos esses estudos sugerem que o grau de comprometimento do colaborador com a estratégia e a missão/visão da empresa são de fundamental importância para o seu sucesso. Bastos e Borges-Andrade (2002) observam que o envolvimento o comprometimento do trabalhador parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais emergentes.

A partir da análise da produção científica sobre o assunto, percebe-se que três enfoques conceituais predominam no estudo do comprometimento organizacional, sendo estes os enfoques afetivo (onde o colaborador tem uma ligação emocional muito forte com a organização), instrumental/calculativo (onde o que mantém o colaborador na organização é a análise de custos e benefícios a uma eventual saída dela) e normativo (baseado na existência de forte pressão sobre o colaborador).

Independente do enfoque que é dado, o estudo do comprometimento humano com os objetivos e valores da empresa se faz necessário para compreender a qualidade do capital humano de uma organização.

3.3. Treinamento e Acesso às Informações

Uma vez que as pessoas se constituem como fonte de vantagem competitiva da empresa, é preciso que se invista no seu desenvolvimento. Rhinow (2001) observa que “o aprimoramento da gestão de pessoas está relacionado com a obtenção de diferenciais competitivos. É evidente, na atualidade, a necessidade de tais diferenciais como uma condição fundamental para a sobrevivência no turbulento mundo dos negócios”.

Dessa forma, percebe-se que a necessidade de treinar bem as equipes de colaboradores e muni-las de informações é uma tarefa que todas as organizações devem buscar.

A informação é um passaporte para o conhecimento. É através dela e do seu correto uso e concatenação que esse aflora. Fleury e Oliveira Jr. (2002, p.143), apontam o treinamento com uma das formas de disseminação do conhecimento. Segundo os autores, o treinamento “talvez seja a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências”.

Meneses e Abbad (2003) conceituam treinamento como um conjunto de intervenções planejadas para promoverem melhorias de desempenho em tarefas atuais.

Para Borges-Andrade e Abbad (apud Meneses e Abbad, 2003) entre os propósitos do treinamento destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a

preparação de empregados para novas funções e o retreinamento de adaptação de mão-de-obra na introdução de novas tecnologias.

Com a evolução do conceito de treinamento chega-se ao conceito de Educação Corporativa. Segundo palavras de Eboli (2002, p.185) “a migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”. Nesse trabalho, entretanto não será abordada a visão de Educação Corporativa, já que, dado o cenário do estudo de campo, o conceito de treinamento é mais cabível, uma vez que busca-se trabalhar mais os conhecimentos dos colaboradores em termos de volume de informação técnica sobre o trabalho a ser desempenhado, ou seja, o “saber fazer”. E nesse caso, onde o objetivo é de curto prazo e trabalha-se mais com instruções, programas de treinamento são satisfatórios para atender os objetivos organizacionais a um baixo custo.

3.4. Satisfação e Motivação

Quando se fala em motivação, há sempre uma dúvida na cabeça dos gestores: “Como faço para motivar os meus funcionários?”. Pois bem, esse é um grande equívoco que se comete ao estudar o assunto motivação. Casado (2002) coloca que a motivação evidencia um impulso ou necessidade, sendo assim um sentimento, algo que pode receber estímulos do meio, porém concebido internamente. Dessa forma, esse tradicional questionamento dos gestores é algo impossível de se realizar, já que não é possível um agente externo promover motivação.

Muitas são as teorias sobre motivação desenvolvidas ao longo do século passado, dentre as quais se destacam a teoria da hierarquia de necessidades, defendida por Abraham Maslow, em 1943, a releitura dessa teoria feita por Clayton Alderfer, em 1969 e a teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos), de Frederick Herzberg, de meados da década de 50. Em comum, além de todas terem uma mesma origem – as duas últimas são baseadas na primeira – as três teorias possuem em sua essência a idéia de que o ser humano possui diferentes impulsos motivacionais e diferentes necessidades a serem atendidas e satisfeitas.

A satisfação deriva da motivação. Presume-se que um indivíduo motivado estará satisfeito com o seu trabalho. Por outro lado, sentindo-se satisfeito, o indivíduo recebe um impulso que, junto à sua energia interior resulta em motivação. Em outras palavras, vê-se claramente a proximidade de ambos os conceitos.

Uma vez definido que o gestor pouco ou nada pode fazer diretamente para motivar um funcionário, seu papel será o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho (CASADO, 2002).

A partir desse trabalho bem sucedido o gestor poderá contar com pessoas motivadas e satisfeitas que venham a contribuir com o sucesso da organização.

3.5. Recompensas

Quando se fala em recompensas logo se pensa em salário. Porém, é importante que se saiba que, numa organização, o colaborador dispõe de outras formas de ser recompensado pelo seu trabalho, seja de forma financeira ou não.

Belcher (1974) define o Sistema de Recompensas como uma transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho e que pode ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética. Esta definição ressalta que o conjunto de recompensas no trabalho não se limita ao aspecto financeiro, conforme já citado.

Há, na base do sistema de recompensas, a idéia de favorecer determinados comportamentos, recompensando-os, em detrimento de outros. Para tal, pode se fazer uso de remuneração variável. Assim, o sistema de recompensas acaba por se tornar um elemento comunicador da cultura organizacional, já que traz em sua estrutura o que é valorizado ou não naquela cultura.

Hipólito (2002) define o conjunto de recompensas como sendo composto de três partes principais, a saber:

- Remuneração Fixa: salário e benefícios (assistência médica, seguro de vida, auxílio-refeição, auxílio-transporte etc.);
- Remuneração Variável: que pode ser de curto prazo (participação nos lucros, comissionamento de vendas etc.) ou de longo prazo (participação acionária);
- Outras: são as recompensas alternativas como participação em congressos e feiras, prêmios por desempenho e todo tipo de recompensa não-financeira, como reconhecimento, por exemplo.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) defendem que as empresas devem dar um enfoque estratégico para seus sistemas de remuneração e recompensas, de modo que esses acompanhem o posicionamento da empresa e favoreçam o alcance de seus resultados. Os autores sugerem que se transforme a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade.

O foco dessa nova abordagem que estes autores propõem é baseado no cenário competitivo atual, em que a busca de flexibilidade e agilidade faz com que um grande imperativo seja o reconhecimento da diferença e da variedade. E é isso que o novo modelo de recompensas visa alcançar: atrelar o desempenho (seja grupal, seja individual) ao seu valor final, ou resultado.

3.6. *Feedback* e Relacionamento com a Supervisão.

O *feedback* da maneira como será tratado neste artigo está relacionado à avaliação de desempenho. Porém, muitas vezes as pessoas possuem uma visão equivocada de que avaliação de desempenho é um momento pontual em um período de tempo em que gestor e subordinado se reúnem para avaliar o desempenho nesse período. Na verdade, o *feedback* é algo que deve ser constante e está intimamente ligado à qualidade e intensidade do relacionamento do colaborador com o seu supervisor/gestor.

Marras (2000) define o desempenho humano como o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada, sendo assim diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, que significa a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma tarefa.

Do conceito de desempenho humano emana a idéia de avaliar esse desempenho. Dessa forma, chega-se a diferentes modelos de avaliação de desempenho que, salvo suas particularidades, têm por objetivo mensurar esse desempenho em determinado período de tempo (MARRAS, 2000).

Hipólito e Reis (2002) classificam os tipos de avaliação em quatro tipos diferentes, de acordo com o foco que é dado, conforme Quadro 1:

Foco das avaliações	Objetivos
---------------------	-----------

Aferição de Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivos de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise Comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Desenvolvimento Profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

Quadro 1 – Tipos de avaliação (adaptado de Hipólito e Reis, 2002)

Marras (2000) propõe ainda que o gestor, através de algumas atitudes, estimule o processo motivacional de um empregado, agregando valor ao trabalho. Dessa forma, vê-se a importância do relacionamento entre subordinados e gestores para a realização dos objetivos organizacionais. As atitudes sugeridas são:

- Delegar tarefas que permitam ao empregado atingir também seus objetivos pessoais;
- Auxilia-lo a identificar recompensas intrínsecas, como o senso de realização ou de aumento de auto-estima;
- Reforçar constantemente os resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização, financeiras (aumento, benefícios) ou não (elogios, reconhecimento, prêmios).

4. METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi desenvolvida na empresa Contractors Peopleware & Technology, uma prestadora de serviços de *telemarketing* (ativo e receptivo) atuante no mercado há 6 anos, tanto em operação de *Call Center*, como também em *Help Desk*. Apesar dessa variedade de serviços prestados, o forte da empresa é o serviço de *telemarketing* ativo, no qual os operadores realizam vendas pelo telefone.

Para a segunda parte da pesquisa, na qual se objetivava medir o clima organizacional, baseado nos fatores críticos de sucesso identificados na primeira parte da pesquisa, optou-se pelo método *survey*. Esse tipo de pesquisa visa a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo com interesse em obter descrições quantitativas, em ambientes onde não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes (FREITAS et al, 2000).

A pesquisa *survey* utiliza um instrumento que normalmente é um questionário estruturado. Segundo Mattar (1999), a estruturação de uma pesquisa refere-se ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados. Um instrumento altamente estruturado é aquele no qual tanto as questões a serem perguntadas quando as respostas possíveis já estão completamente determinadas.

A amostra escolhida é do tipo não-probabilística, por tipicidade, já que foi selecionada pela diretora e gerente de Operações, que têm um bom conhecimento do pessoal para selecionar de forma simples um grupo representativo da população. Cerca de 10% dos operadores responderam ao questionário.

O instrumento de coleta de dados desenvolvido, buscou extrair a opinião dos respondentes (48 operadores) sobre as questões discutidas até aqui, fazendo uso de uma escala tipo Likert de 4 pontos – Discordo Totalmente (DT), Discordo Parcialmente (DP), Concordo Parcialmente (CP) e Concordo Totalmente (CT) – para tal. Além disso, também havia um quadro onde o respondente manifestava sua opinião em relação aos aspectos clássicos de um RH estratégico.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, em porcentagem, a caracterização da amostra:

Sexo	
Masculino	Feminino
40,9%	59,1%

Vínculo Empregatício	
CLT	Cooperados
64,6%	35,0%

Tempo de Casa				
Menos de 3 meses	de 3 a 6 meses	de 6 meses a 1 ano	de 1 a 2 anos	Mais de 2 anos
42,6%	19,1%	34,0%	2,1%	2,1%

Nível de Escolaridade				
Fundam. Incompl	Fundam. Comp.	Médio Incomp.	Médio Comp.	Superior Incomp.
2,1%	6,3%	6,3%	60,4%	25,0%

Idade					
< 18	18 a 21	22 a 25	26 a 30	31 a 40	> 40
2,1%	33,3%	25,0%	22,9%	10,4%	6,3%

Percebe-se o perfil médio é de 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). Aliás, a rotatividade é uma característica bastante própria desse tipo de mercado, já que além das oscilações contratuais da empresa (se seus clientes não tem demanda, ela não tem porque manter um quadro de funcionários alto e parado, dada a mão-de-obra disponível, uma vez que trata-se de postos cujo qualificação mínima não é tão difícil de se encontrar na Grande São Paulo), o perfil do colaborador é de alguém que encara esse trabalho como algo temporário e não como uma carreira em que ele deva investir sua vida profissional inteira.

Abaixo, a distribuição das respostas para cada assertiva, já organizada nos grupos referentes a cada fator crítico de sucesso (em percentual).

Envolvimento com a Organização	DT	DP	CP	CT
Sei da importância do meu trabalho para os negócios das empresas que atendemos.			23,9	76,1
Acredito que sou importante para a empresa.	4,3	8,5	36,2	51,1
Quando tenho alguma idéia ou sugestão para melhorar algum processo, procuro encaminhá-la à chefia.	17	10,6	40,4	31,9
Quando converso com amigos, constantemente me refiro à empresa como um lugar em que gosto de trabalhar.	8,3	14,6	29,2	47,9

Quando sou pressionado, sei que é necessário aumentar os esforços. Não entendo isso como um aborrecimento desnecessário.	6,5	8,7	19,6	65,2
Conheço os valores e a missão da empresa em que trabalho e busco praticá-los no meu dia-a-dia.		4,2	29,2	66,7
Venho aqui apenas cumprir minhas horas de trabalho para receber meu salário, sem qualquer maior envolvimento.	76,6	12,8	4,3	6,4

Tabela 1 – Tabulação das respostas: item Envolvimento com a Organização.

Da análise dessa tabela pode-se ver que, em geral, o envolvimento dos colaboradores é bastante elevado. Há bastante ciência da importância de suas atividades para os negócios das empresas atendidas, os colaboradores conhecem bem os valores e a missão da empresa e buscam praticá-las em seu dia-a-dia. Outro ponto que chama atenção é que eles não sentem que vêm à empresa apenas cumprir suas horas de trabalho e receber seus salários. Isso evidencia um bom nível de envolvimento com a organização, já que, também é alto o número de respondentes que dizem entender a importância da pressão exercida em muitos momentos.

Treinamento/Informações	DT	DP	CP	CT
Acho que a empresa deveria investir mais em treinamento.	6,5	2,2	39,1	52,2
A empresa tem proporcionado o treinamento adequado para exercer minha função.	25,5	25,5	21,3	27,7
Não recebo as instruções sobre as campanhas em que estou trabalhando de forma adequada.	47,9	22,9	10,4	18,8
Aprendo muitas coisas com o meu trabalho.		8,5	34	57,4
Percebo um grande esforço da empresa em treinar bem os seus funcionários, fazendo com que tenhamos todas as informações necessárias para atender os clientes.	25,0	6,3	29,2	39,6
Geralmente, sei todas as informações solicitadas pelo cliente em um atendimento.	2,1	6,4	42,6	48,9
Quando não sei algo, sei onde conseguir a informação de forma rápida.	13	10,9	15,2	60,9

Tabela 2 – Tabulação das respostas: item Treinamento e Informações.

Nesse grupo ficou bastante evidenciada uma grande variância de respostas. Os pontos mais bem avaliados foram os referentes ao conhecimento das informações solicitadas pelos clientes durante um atendimento e para a ciência de onde conseguir informações de forma rápida.

Entretanto, há praticamente um consenso de que a empresa deveria investir mais em treinamento. Um ponto que a pesquisa ainda deixou duvidoso foi em relação ao fornecimento das informações necessárias para os operadores realizarem seus trabalhos. A quinta afirmação (assim como a terceira em menor grau) evidencia isso.

Na questão sobre a qualidade do treinamento que tem sido fornecido pela empresa, praticamente as quatro respostas possíveis ficaram empatadas, o que mostra que pode haver um grande viés na avaliação desse item.

Motivação/Satisfação	DT	DP	CP	CT
Não gosto do meu ambiente de trabalho.	54,5	18,2	25	2,3
Considero que ainda vou aprender muitas coisas trabalhando aqui.		10,4	20,8	68,8
Minhas atividades são repetitivas e não tenho nenhum grande desafio aqui.	39,1	26,1	21,7	13
Trabalho mais horas por dia do que gostaria.	59,6	12,8	21,3	6,4
Acho que a pressão exercida sobre nós é exagerada.	18,8	33,3	33,3	14,6
Não estou satisfeito com o tipo e a qualidade do trabalho que estou fazendo.	56,5	21,7	10,9	10,9
Me sinto motivado quando fico sabendo de uma nova meta de vendas.	8,7	13	34,8	43,5

Tabela 3 – Tabulação das respostas: item Motivação e Satisfação.

Os respondentes ficaram bastante divididos em relação ao nível de pressão que eles acham ser exercido sobre eles, não permitindo que essa pesquisa chegue a um resultado uniforme. É interessante que as pessoas mostram-se bastante motivadas a aprender ainda mais trabalhando na empresa. Nenhum respondente discorda totalmente disso e a maioria concorda totalmente. Cerca de dois terços da amostra não acha o trabalho repetitivo, o que é uma grande surpresa para uma atividade mais operacional, o que pode ajudar para um outro índice que os respondentes apontaram: praticamente 80% deles estão satisfeitos com o tipo e a qualidade do trabalho que realizam e quase esse mesmo percentual se diz motivado com novas metas de vendas.

O ambiente de trabalho, foi bem avaliado, porém pouco mais de um quarto concorda que não gosta do ambiente de trabalho.

Recompensas	DT	DP	CP	CT
Acho que, pela formação escolar que possuo, merecia receber mais.	13	19,6	39,1	28,3
A empresa não sabe reconhecer e premiar os funcionários que fazem um bom trabalho.	38,3	14,9	27,7	19,1
Acho o salário daqui baixo em relação ao mercado.	14,6	14,6	20,8	50
Dada a minha formação escolar, em comparação a dos meus colegas, deveria receber mais.	43,8	16,7	33,3	6,3
Pelo trabalho que realizo deveria receber mais recompensas (salário, benefícios, prêmios).	4,3	4,3	36,2	55,3
Vejo que, se fizer um bom trabalho, terei oportunidade de me desenvolver e crescer na empresa.	8,5	12,8	21,3	57,4
Estou satisfeito com a quantidade de benefícios que a empresa nos dá.	31,9	44,7	6,4	17

Tabela 4 – Tabulação das respostas: item Recompensas.

Provavelmente esse foi o item pior avaliado no geral. 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. Há um grande consenso de que os benefícios são poucos e um consenso maior ainda de que são merecidas mais recompensas pelos trabalhos realizados.

Entretanto, mais da metade concorda que a empresa sabe reconhecer e premiar quem faz um bom trabalho e quase 80% crêem que poderão crescer e se desenvolver na empresa se realizarem um bom trabalho.

Feedback/Supervisão	DT	DP	CP	CT
Meu supervisor com frequência me dá feedback do meu desempenho.	26,1	17,4	23,9	32,6
Confio no meu supervisor e tenho um bom relacionamento com ele.	4,3	10,9	23,9	60,9
Tenho bem claro quais são as minhas responsabilidades e deveres.		2,1	4,3	93,6
Meu supervisor sabe conduzir bem a equipe.	8,3	14,6	10,4	66,7
Vejo que, quando há algum problema, as decisões tomadas pelos gestores são bastante justas e sensatas.	10,4	27,1	37,5	25
Acho que há excesso de fiscalização e pouca confiança nos funcionários.	51,1	17,8	11,1	20
Quando não sei algo e preciso do auxílio do meu supervisor, ele não me ajuda prontamente.	48,9	19,1	14,9	17

Tabela 5 – Tabulação das respostas: item *Feedback* e 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, que mesmo em termos de fiscalização, confiança e colaboração com os operadores são bem avaliados.

O único ponto que destoa dessa boa avaliação é a questão do *feedback*. Ficou bastante diluído o posicionamento dos respondentes, o que leva a crer que nem sempre esse é feito como esperado.

6. CONCLUSÃO

O presente artigo cumpriu seu objetivo de, através de uma análise do envolvimento organizacional, avaliar o sentimento dos respondentes em relação às práticas e políticas de recursos humanos, bem como o mapeamento de tópicos que se constituem nas principais carências dos colaboradores em relação à área, as quais deverão servir de subsídio para o desenvolvimento de ações e melhorias na estrutura organizacional.

Como foi abordado, o mercado de trabalho do profissional de *Call Center* é bastante peculiar. A alta rotatividade, os períodos de altos e baixos do mercado e a forma como se dá o relacionamento empresa-colaboradores, fazem com que a expressão “*novo chão de fábrica*”, comumente utilizada por pessoas da área e até mesmo por pesquisadores do assunto, se faça valer. É realmente de forma muito similar ao relacionamento na década de 80 entre os operários e patrões das empresas automobilísticas e metalúrgicas que se dá o relacionamento entre os operadores e suas chefias e essa forma de interação exige bastante cuidado e atenção da parte da empresa.

A empresa estudada, entretanto, em alguns aspectos tem sido alerta para que não sofra dos mesmos males que as empresas metalúrgicas e automobilísticas sofreram no passado, como greves e motins. Esse esforço é bastante evidenciado pelas altas notas que foram atribuídas no fator Envolvimento com a Organização, o que é bastante positivo, já que, como defendeu esse artigo em seu início, o envolvimento dos colaboradores é fator-chave para o sucesso de organizações nesse mercado.

Entretanto, é importante que outros aspectos, também aqui relacionados como críticos para o sucesso da estratégia de gestão de recursos humanos, sejam melhor trabalhados e conduzidos, principalmente no setor de Recompensas, onde a empresa obteve a pior avaliação dentre os itens avaliados. É senso comum que, principalmente em uma área onde tipicamente os salários não são altos que pequenas variações negativas em relação ao mercado podem culminar em evasão de funcionários para a concorrência.

Por fim, sugere-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos nessa área de estudo, enfocando realidades diferentes para que possa haver uma discussão mais ampla sobre a gestão estratégica de recursos humanos nesse tipo de organização. Além disso, uma possibilidade de pesquisa futura é buscar uma correlação entre o nível de comprometimento dos colaboradores e o nível de qualidade do serviço prestado.

7. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002..

_____. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTHONY, W.P.; PERREWE, P.L.; KACMAR, K.M. **Strategic Human Resource Management**. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.

- BELCHER, W.D. *Compensation Administration*, New Jersey, Prentice Hall, 1974.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- CODA, R.; SILVA, D. **Sua escola de Administração é uma escola excelente para se estudar?** Anais do 28º Encontro da ANPAD. Curitiba, Paraná, CD-ROM, 2004.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR, M.M. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- FREITAS, H.. et. al. **O método de pesquisa survey**. RAUSP - Revista de Administração da USP. Volume 35, Nº 3, jul/set, São Paulo, 2000..
- HIPOLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- HIPOLITO, J.A.M.; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTIN, C.L; SMART, D.T. *Consumer experiences calling toll-free corporate hotlines*. The Journal of Business Communication. v31, July 1994, p.195(18).
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEDEIROS et al. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Anais do 26º Encontro da ANPAD, CD-ROM, 2002.
- MEDEIROS et al. **Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes**. Anais do 27º Encontro da ANPAD. Atibaia, São Paulo, CD-ROM, 2003.
- MENESES, P.P.M; ABBAD, G. **Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2003.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- RUAS, R.L. et al. **O processo de mudança e aprendizagem no Call Center de uma empresa de telecomunicações**. Anais do 26º Encontro da ANPAD, CD-ROM, 2002.
- RUFINO, **Tudo que você gostaria de saber sobre telecomunicações**, disponível em: <http://www.abafando.hpg.ig.com.br/ciencia_e_educacao/6/index_int_4.html> Acesso em: 10/01/2005.
- SILVA et al. **Operadores de Call Center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas**. Anais do 26º Encontro da ANPAD, CD-ROM, 2002.
- WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.