Caderno de Administração
Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração

MOTIVAÇÃO DOS OPERADORES DAS CENTRAIS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR DE *CALL CENTER*

Fabiele Cândido de Almeida (G-PUC/SP)
Crisomar Lobo de Souza (FEA-PUC/SP)

RESUMO

O setor de *call center* é um dos que mais empregam e crescem nos dias atuais. Embora seja de grande importância para a economia nacional, já que emprega um grande número de pessoas, não se pode desconsiderar que o avanço do setor não ocorreu da mesma forma quando nos referimos às condições de trabalho. Para buscar entender o problema quanto à motivação do trabalhador, esta pesquisa formulou o seguinte problema: como o processo de trabalho de uma empresa de *call center* pode afetar a motivação do operador? O objetivo foi estudar a motivação nos *call centers* e verificar de que forma fatores como o processo de trabalho, a remuneração e benefícios ou os relacionamentos interpessoais influenciam a motivação do operador. Como metodologia, foi realizada uma pesquisa exploratória em livros e artigos sobre o tema motivação e estudo de caso múltiplo através de entrevistas com quatro operadores de três empresas diferentes. A análise das entrevistas mostrou que o processo de trabalho por si só influencia a motivação de forma negativa, a remuneração pode deixar o operador satisfeito ou não e este fator tem influência em sua motivação; já os relacionamentos interpessoais são vistos de forma positiva, mas o ambiente ser amistoso não torna os funcionários mais motivados, o que leva a concluir, neste caso, que não é fator de influência na motivação.

Palavras chave: Motivação. *Call Center*. Relacionamento com o Cliente.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de *call center* no Brasil surgiu por volta da década de 80, quando as empresas se utilizavam de linhas telefônicas e listas impressas para tentar promover suas vendas; nesse contexto tratava-se do Telemarketing, termo mais utilizado para descrever esses serviços nos dias atuais. Cabe lembrar que no Brasil há 15 anos, ter uma linha telefônica no Brasil era raridade. Tratava-se de um arquivo de luxo, adquirido a alto preço, devido ao monopólio estatal do setor. Com a pressão externa, para que o Brasil abrisse seu mercado, ocorreu uma grande mudança. A telefonia, antes controlada pela Telebrás passou a ser representada por várias empresas, muitas delas multinacionais que viram no Brasil um potencial enorme de expansão (MELO, 2007). Esse foi um fator que favoreceu o surgimento dos *call center*.

Outro fator importante na história dos *call centers* foi o Código de Defesa do Consumidor (CDC) que surgiu nos anos 90, a fim de proteger o mesmo do abuso das empresas, e determinou a criação das centrais de atendimento ao cliente, hoje conhecidas pela sigla SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Esse é outro tipo serviço oferecido por um *call center* (MELO, 2007).

Hoje os *call center*s não apenas atendem aos clientes da organização, como também vendem serviços ou produtos (telemarketing) e realizam cobranças, entre outros serviços possíveis de se fazer por telefone. Mais que isso, a tecnologia utilizada e os diversos meios de interação atuais (e-mail, web, telefone, chamava por IP) criaram um novo conceito de central de atendimento, a evolução dos *call center*s: *Contact Center*s (MELO, 2007).

Um *call center* eficiente é um ponto crítico para empresas que procuram desenvolver um bom relacionamento com seus clientes; já que captar novos clientes é uma tarefa menos difícil com o *telemarketing*, e o cliente tem nesse canal a forma mais rápida de resolução de suas dúvidas 24 horas por dia, em grande parte dessas centrais. Por este motivo, o canal é um ponto essencial para o Marketing de Relacionamento das empresas (ZENONE, 2010).

O setor de *call center* é um dos que mais crescem no Brasil, registrando crescimento maior que o PIB em consecutivos anos e essa é a tendência futura (MELO, 2007). Com essa importância que tem ganhado na economia nacional, já que emprega um grande número de pessoas; não se pode desconsiderar que o avanço não ocorreu da mesma forma quando nos referimos às condições de trabalho. Esse aspecto é alvo de muitas críticas e de uma visão negativa perante a sociedade.

Mesmo com toda tecnologia existente, o funcionamento eficiente dos *call centers* depende da pessoa que utilizará a tecnologia, destacando-se o operador, que estabelece o contato direto com o cliente. Para isso é necessário que o operador esteja motivado a realizar um bom atendimento.

Se o setor tem grande importância e deveria ser um facilitador, as constantes reclamações dos clientes indicam que há algum problema com esses serviços nos dias atuais; problemas estes que devem ser conhecidos e solucionados. Além disso, os trabalhadores fogem desse tipo de trabalho, o que indica problemas na gestão de pessoas e na percepção que os funcionários têm de sua atividade.

Portanto, este trabalho tem como objetivo estudar a motivação dos funcionários nos *call center*s, e consequentemente verificar de que forma fatores como o processo de trabalho, a remuneração e benefícios ou os relacionamentos interpessoais influenciam a motivação do operador. A pergunta que norteou esta pesquisa foi: como o processo de trabalho de uma empresa de *call center* pode afetar a motivação do operador?

O estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória em livros e artigos sobre o tema motivação e estudo de casos múltiplos. Três empresas foram visitadas, para a observação e entrevistas para uma melhor análise do processo de trabalho no *call center*. Portanto, o núcleo da pesquisa são as entrevistas feitas com operadores de *call center* e a observação do ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

Para Robbins (2002), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação à determinada meta. A motivação é diferente de satisfação. Enquanto a primeira é a força que te move em direção à meta, a última está mais ligada ao prazer que o indivíduo sente ao alcançar a meta em questão. Esta diferenciação é importante para o entendimento de algumas teorias como: a Teoria da

Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, (MASLOW, 1970), Teoria ERG de Clayton Alderfer, (ALDERFER, 1940 *apud* ROBBINS, 2002), Teoria X e Y de Douglas Mcgregor (MCGREGOR, 1960), Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (HERZBER e*t al*, 1959 *apud* ROBBINS, 2002) e a Teoria das Necessidades de David McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002).

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo Abraham Maslow (MASLOW, 1954), há dentro de cada ser humano uma hierarquia de necessidades, representado por uma pirâmide (ver figura 1).

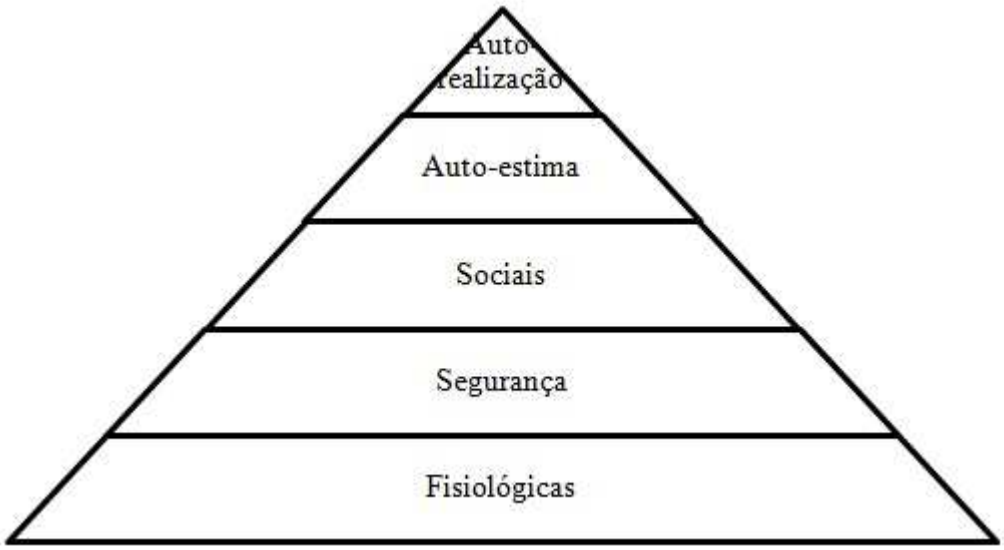

Figura 1- Hierarquia de necessidades de Maslow (1970)

Na base da pirâmide de Maslow (1970) aparecem as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas do indivíduo, que incluem alimentação, abrigo, repouso, sexo e sobrevivência. Somente com a satisfação das necessidades fisiológicas o indivíduo teria sua motivação em atendê-la extinta e tentaria satisfazer a próxima etapa da pirâmide, ou próxima necessidade, que se tornaria a dominante, no caso, a necessidade de segurança.

As necessidades de segurança incluem a proteção contra danos físicos e emocionais, conhecimento dos perigos e riscos a ordem. Notemos que para Maslow (1970) um indivíduo que não atendesse sua necessidade de alimentos não teria grandes preocupações com a segurança, já que a necessidade fisiológica seria o alvo de suas preocupações.

Em seguida temos as necessidades sociais, que incluem a troca de afeto, amizade, a sensação de pertencer ao grupo e ter companheiros. Depois dessa necessidade vem à necessidade de estima, que inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos, como prestígio, status social e reconhecimento. Por último, aparece à necessidade do topo da pirâmide, a auto-realização que é a necessidade da pessoa desenvolver todo seu potencial, tornar-se tudo que pode ser (MASLOW, 1954).

2.1.2 Teoria ERG (Existence, Relatedeness, Growth)

Clayton Alderfer (ALDERFER, 1940 *apud* ROBBINS, 2002), assim como Maslow (1970), defende que a motivação é resultado da satisfação das necessidades dos trabalhadores, porém as coloca em apenas três níveis hierárquicos: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

Alderfer acreditava também que uma pessoa pode sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, mas a frustração de uma necessidade de nível elevada levaria a uma

regressão para níveis inferiores. Como exemplo, um funcionário que vê sua carreira estagnada poderia sentir-se motivado e dedicar-se aos relacionamentos no trabalho. Por esse motivo essa teoria é mais flexível e menos voltada para a auto-realização quando comparada a de Maslow, e é uma versão mais válida da hierarquia das necessidades (ROBBINS, 2002).

2.1.3 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor (MCGREGOR, 1960) propôs duas visões distintas do ser humano, visões essas que representariam as premissas do comportamento dos executivos ao lidar com sua equipe. A Teoria X parte de uma visão negativa do ser humano, cujas premissas levam os executivos a crer que os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar, precisam ser controlados e colocam a segurança acima de outras coisas, já que não tem grandes ambições. Já a Teoria Y tem como premissa que o trabalho é algo importante para os indivíduos, que os mesmo são capazes de ser responsáveis e ter autocontrole, além de ser criativos.
Conforme a Teoria X os funcionário valorizam e sentem-se motivados com as categorias de base da pirâmide de Maslow; na Teoria Y, a motivação dos funcionários seria influenciada principalmente pelas categorias do topo da pirâmide de Maslow (ROBBINS, 2002). McGregor, (1960) acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X, e propôs ideias, tais como o processo de decisão participativo, um ambiente de trabalho que valorizasse os relacionamentos e tarefas enriquecidas, como formas de aumentar a motivação do funcionário.

2.1.4 A Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg (HERZBERG e*t al*,1959 *apud* ROBBINS, 2002), através de pesquisas realizadas com trabalhadores, verificou que os fatores que levavam a insatisfação eram diferentes daqueles que levavam à satisfação. De acordo com Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita; propôs que seus achados indicavam a existência de um *continuum* duplo: o oposto de "satisfação" é a "não satisfação", e o oposto de "insatisfação" é a "não insatisfação". Com base nisso, os executivos que agissem em relação à eliminação dos fatores geradores de insatisfação, apenas fariam seu funcionários não estarem insatisfeitos, mas não gerariam motivação.
Os fatores citados acima foram classificados como Fatores Higiênicos, que incluem a qualidade da gestão, remuneração, benefícios sociais, condições físicas entre outros. São fatores extrínsecos e insatisficientes, o que significa que se existem apenas, evitam a insatisfação, e a ausência gera insatisfação.
Outros fatores foram classificados no grupo dos Fatores Motivacionais, que são fatores intrínsecos, como o conteúdo do cargo, a natureza das tarefas, a autonomia dos indivíduos, reconhecimento profissional. Esses são os fatores satisficientes, que geram motivação e na sua ausência, não deixam o funcionário insatisfeito, mas apenas não satisfeito e consequentemente, não motivado.
Os Fatores Higiênicos de Herzberg correspondem às categorias de base da pirâmide de Maslow, e os Fatores Motivacionais, ao topo da pirâmide de Maslow. A figura 2 ilustra a teoria apresentada.

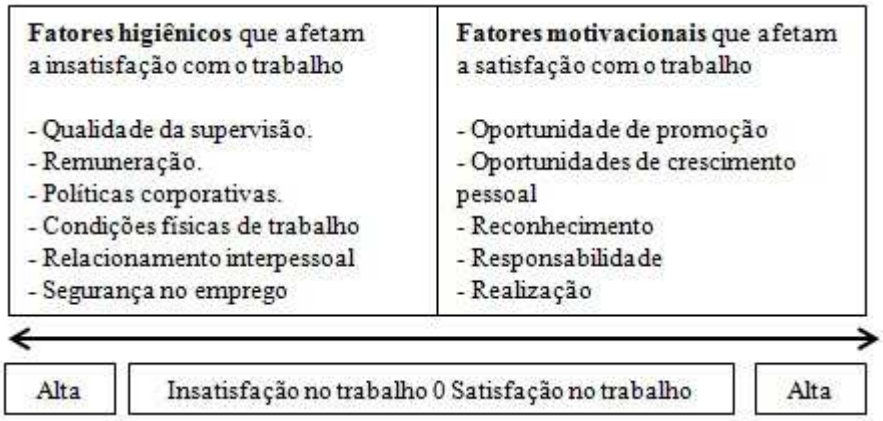

Figura 2: teoria de dois fatores de Herzberg

2.1.5 Teoria das Necessidades

As teorias apresentadas até aqui, mesmo que muito conhecidas, não se mostraram plenamente válidas após uma análise rigorosa. Algumas teorias contemporâneas, porém, possuem fundamentação básica com uma superior validade, é este o caso da Teoria das Necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002). Será a última teoria de motivação apresentada aqui, pela limitação do estudo.

David McClelland propôs três necessidades no trabalho: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. A necessidade de realização é o desejo de se sair bem em relação a determinados padrões que o indivíduo determina. Uma pessoa com essa necessidade tem alto grau de responsabilidade pessoal e gosta de ter metas moderadamente desafiadoras. A necessidade de poder é o desejo de influenciar e comandar as outras pessoas, principalmente de estar no controle em situações competitivas. Uma pessoa com essa necessidade determina suas próprias metas, com alto grau de risco e esforço. A necessidade de associação é o desejo de ser apreciado pelos outros, de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Uma pessoa com essa necessidade prefere a cooperação e relacionamentos que oferecem compreensão mútua.

As pessoas têm todas essas necessidades em graus diferentes; através de um teste projetivo é possível analisar qual necessidade é dominante em cada indivíduo e de certa forma, descobrir o que o motiva. Uma pessoa com grande necessidade de realização estaria desmotivada em situações do trabalho que não oferecessem desafios, por exemplo.

Um fato constatado por McClelland é que administradores bem-sucedidos nos níveis institucionais possuem uma combinação de alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002).

2.1.6 Engajamento

Outro termo que tem sido muito utilizado por profissionais que atuam na área de Recursos Humanos é o termo engajamento. Pesquisas que visam medir o clima interno da organização ou, em outras palavras, quão felizes os funcionários se sentem em relação a alguns fatores analisados são também conhecidas como pesquisas de engajamento. Ações para melhorar o clima interno, por sua vez, podem ser chamadas de ações de engajamento.

A expressão “engajamento no trabalho” foi cunhada por Bakker e Demerouti (2008) que o descrevem como a dedicação de um trabalhador, o profundo envolvimento com o trabalho que o permite experimentar uma sensação de significado, desafio e entusiasmo com o mesmo. Nessa relação com o trabalho, a pessoa não perceberia as horas de passarem, já que não se

sentiria tensa ao executar suas tarefas. Dessa forma, engajamento e motivação estão estreitamente relacionados.

2.2 *CALL CENTER*

2.2.1 Surgimento dos Call Centers

No final dos anos 1990, com a onda neoliberal e a privatização das telecomunicações no Brasil; foram criadas as operadoras de telefonia. Com isso começou a popularização do acesso às linhas telefônicas no Brasil. Esse contexto foi propício o surgimento das centrais de atendimento ao cliente via telefone, que neste trabalho será chamado de c*all center*. Termo que abrangerá tanto os SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), tanto os serviços de telemarketing, ou mesmo de cobrança (VENCO, 2009).
No período de expansão das linhas telefônicas, os c*all center*s mudaram sua vocação de simples escritórios de recebimento de reclamações, para tornarem-se núcleos de comunicações e de serviços de verificação de satisfação, de fidelização do cliente ou de conquista de novos consumidores (VENCO, 2009). Dados de 2007 mostram que naquele ano o Brasil tinha aproximadamente 2% da população economicamente ativa com escolaridade equivalente ao ensino superior incompleto, trabalhando em *call center*s (VENCO, 2009).

2.2.2 Caracterização das Empresas de Call Center

As empresas de c*all center*s podem ser encaradas por vários ângulos. Suas atividades têm baixo valor agregado e atraem uma força de trabalho pouco qualificada, que por isso é mal remunerada. Por outro lado, os *call center*s são também um prolongamento das tecnologias da informação e da comunicação e da expansão dos serviços; essas duas características são bastante contraditórias, uma vez que é um trabalho primitivo, com tecnologia moderna. Os *call center*s também se destacam pela capacidade de gerar empregos, sem grandes investimentos. Uma vez que empregam mão de obra em massa (BRAGA, 2009).

2.2.3 Caracterização do Trabalho nas Empresas de Call Center

A maioria dos c*all center*s funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, o que demanda um grande número de trabalhadores, como já foi mencionado. O trabalho geralmente segue um fluxo informacional: ao final de uma chamada, sucede a seguinte. As condições de trabalho não são normalmente boas, com curtos períodos de descanso e alimentação (BRAGA, 2009). O local de funcionamento de um *call center* deve ter boa acústica e iluminação adequada; uma vez que o operador fica seis horas de seu turno de trabalho olhando o monitor e utiliza fones de ouvidos para ouvir com clareza. Também há preocupação com questões ergonômicas, uma vez que fica sentado todo o tempo de trabalho. A empresa tem em mente que não é vantajoso ver um funcionário privado de exercer suas atividades por problemas de saúde.
Da jornada de seis horas diárias, são descontados curtos períodos para café, lanche ou almoço (OLIVEIRA, 2009). Apesar da percepção negativa que os operadores têm em relação ao ritmo de trabalho imposto pelo fluxo informacional e da própria natureza “operacional”; a concorrência para conseguir um desses empregos é grande, principalmente entre os jovens que enfrentam cenário de desemprego. Por isso há grande rotatividade devido ao salário baixo (muitas vezes apenas um salário mínimo) e às condições ruins, porém, há mão de obra disponível para reposição, disposta aceitar esses fatores (BRAGA, 2009).

2.2.4 Classificação dos Teleoperadores

Os operadores de *call center* podem ser classificados em "ativos" e "receptivos". Os primeiros são aqueles que se comunicam com um cliente real ou potencial para vender algo, para pesquisa de opinião entre outras coisas. Os receptivos recebem ligações dos clientes para solucionar problemas, tirar dúvidas, cadastrar pedidos e outras ações (OLIVEIRA, 2009).

2.2.5 A Liberdade do Trabalhador de Call Center

Os operadores de *call center* têm liberdade restrita, uma vez que são submetidos ao fluxo operacional, pela rotinização e subordinação a um rígido *script* (roteiro). Isso tudo tem como objetivo aumentar a eficácia comercial, aumentar os atendimentos por operador e o padrão visa evitar desvios ou um atendimento deficiente. Com todo esse controle, inclusive pelos supervisores que escutam a ligação; não há grande espaço de autonomia para os operadores, embora eles tentem construir pequenos espaços de liberdade; hora tentando desviar as chamadas, o que é irregular; hora tentando ir além do que o *script* prevê, ou qualquer outra forma de liberdade criativa (BRAGA, 2009). Cabe citar que as metas impostas aos operadores são muitas vezes elevadas, e muitos operadores se sentem impossibilitados de cumpri-las caso haja qualquer desvio ou relaxamento em sua rotina. Essa pressão pelo cumprimento das metas acarreta diferentes níveis de tensão e a sensação de fracasso (VENCO, 2009).
Para Ruy Braga: "A forte taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se pela necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que relaxem, mas, sobretudo, que abandonem o fluxo informacional. Em última, trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo da relação de serviço: uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional e prisioneira do *script*, tendente a *transformar o teleoperador em uma espécie de autômato inquieto*. Os objetivos são claros: multiplicar as operações e diminuir seus custos por meio da redução do estatuto da comunicação à condição de pura instrumentalidade." (BRAGA, 2009, p. 71).
Venco (2009) é um pouco mais pessimista que Braga (2009) ao dizer que o taylorismo oferecia estímulo ao trabalhador, através de honra ou prêmios, coisa que os c*all center*s não fazem, o que os torna modelo ainda mais cruel, no qual a única recompensa é a manutenção do emprego.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória em livros e artigos sobre o tema motivação e estudo de casos múltiplos. Para o estudo de casos múltiplos foram feitas entrevistas com quatro assistentes (operadores) de três empresas distintas no mês de junho de 2011. As empresas ficam localizadas na zona metropolitana de São Paulo. Os nomes das empresas foram preservados, a primeira empresa será chamada de A, a segunda empresa de B e a terceira de C. Também foi feita uma visita ao ambiente organizacional de um c*all center*, para a observação do processo de trabalho e análise.
Para o tratamento e análise dos dados, foi seguida a recomendação de Yin (2001), de se comparar a respostas dos gestores e assistentes com a revisão da literatura feita no referencial teórico.
Pode-se destacar como limitação da pesquisa, a impossibilidade de os resultados representarem o universo estudado, já que é de natureza qualitativa; pela subjetividade das

respostas dadas pelos entrevistados e pela interpretação e análise feita pelos pesquisadores, uma vez que a total imparcialidade é difícil de ser alcançada.
Nesta pesquisa, diante da limitação de um trabalho acadêmico, torna-se necessário fazer alguns cortes para poder tratá-lo mais cuidadosamente. O primeiro corte feito é sobre os tipos de *call center*s que foram pesquisados, do universo extremamente amplo dos *call center*, foram escolhidas as centrais de relacionamento com o cliente, por acreditar que por haver a exigência legal, é o tipo mais utilizado pela maioria das empresas. O segundo corte feito é sobre a dimensão do *call center* que será centro da atenção. Um estudo completo sobre este setor obrigatoriamente deveria abranger o processo de trabalho do *call center*, o que a empresa espera dele e a imagem que ele tem junto à opinião pública que dele faz uso, seja como mecanismo de compra ou de informação. Neste trabalho a atenção se concentra apenas na percepção que o trabalhador tem da empresa e de sua função, por considerar-se que esta percepção tem influência na motivação do operador de *call center* e na qualidade do atendimento. O terceiro corte feito é sobre a localização do *call center* que estudaremos. O foco de atenção é nos *call center*s brasileiros (operadores e clientes do Brasil), pois embora a tecnologia empregada nas centrais coincida com a utilizada em outros países, não se pode afirmar que os resultados a que o estudo chegará seriam os mesmos se o estudo fosse realizado em outro país.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes da análise das respostas é importante apresentar o perfil dos respondentes ao questionário elaborado com o objetivo de responder aos objetivos da pesquisa.
Dos quatro entrevistados, dois são do sexo masculino e dois do sexo feminino, na análise das respostas, porém, todos serão apresentados como assistentes ou operadores independentemente do sexo. Nenhum dos entrevistados tem o Ensino Superior Completo, o que confirma a afirmação de (BRAGA, 2009) de que o setor atrai mão de obra pouco qualificada para outros trabalhos considerados administrativos. Os entrevistados têm até 24 anos, que conforme Braga (BRAGA, 2009) os trabalhadores de *call center* são em sua maioria jovens, pois é a parte da população que mais sofre por enfrentar cenário de desemprego, devido à falta de experiência e a já citada qualificação.
Os quatro entrevistados, que terão sua identidade preservada trabalham em três empresas distintas. A primeira empresa que será chamada de A é uma terceira que presta serviço de atendimento para clientes de uma empresa aérea e emprega dois dos entrevistados. A segunda empresa (B) é uma corretora de investimentos que mantém um *call center* próprio. A terceira empresa, por sua vez, será chamada de C e é uma importante empresa do ramo de *call center* e também é uma terceira, que presta atendimento sobre garantia estendida.
Da classificação apresentada por Oliveira (OLIVEIRA, 2009) todos são operadores receptivos.

4.1 CARGA HORÁRIA DE TRABALHO

Os entrevistados foram questionados sobre a carga horária de trabalho do Assistente de *call center* (Operador), com o objetivo de identificar os aspectos positivos e negativos da mesma. Foram unânimes ao afirmar que a carga horária de trabalho era de cerca de 6 horas e todos acreditam que essa carga tem de positivo a flexibilidade, pois permite que o trabalhador possa ter outras atividades depois que saí da empresa, ajuda a conciliar os estudos ou mesmo outro trabalho para complemento de renda.
Um assistente da empresa A acredita que a carga horária de trabalho seja algo positivo apenas se o turno for o matutino, pois demais turnos prejudicam a conciliação de outras atividades;

para outro da empresa B, "[...] o trabalho é maçante e estressa como se estivesse trabalhando às 8 horas".
Com as respostas a essa pergunta pode-se entender que a carga horária de trabalho é considerada adequada, cabe também destacar que a carga horária reduzida em relação a outros tipos de trabalho é uma exigência legal.

4.2 HORAS EXTRAS

A pergunta sobre horas extras teve por objetivo identificar a frequência com que isso ocorre nas empresas, bem como a percepção que os funcionários têm da mesma.
Na empresa A, os dois operadores entrevistados afirmaram que as horas extras só são necessárias nos períodos nos quais a empresa oferece promoções aos seus clientes e por isso, tem demanda de atendimento aumentada temporariamente. Os assistentes têm uma visão neutra das horas extras, já que a empresa não os obriga a cumprir as mesmas, porém, optam permanecer por mais duas horas no *call* center pelo salário adicional. O assistente da empresa B, porém, mesmo que as horas extras não sejam frequentes, tem uma percepção bastante negativa das mesmas, já que precisa permanecer mais tempo no trabalho pelo não planejamento da empresa, que contrata menos funcionários que o necessário para um efetivo atendimento da demanda. Além disso, acha que o trabalho é "puxado" e as horas extras são negativas também por aumentar o cansaço. O operador da empresa C mencionou o incremento salarial como algo positivo nas horas extras e o cansaço e estresse como o aspecto negativo.
Ao analisar a questão das horas extras, chega-se a conclusão de que quando são exigência da empresa, são percebidas de forma negativa pelos funcionários, que se sentem cansados ao precisar estender seu horário de trabalho. O único aspecto positivo apresentado foi o monetário, porém, se considerarmos a teoria de Herzberg (HERZBERG e*t al*, 1959 *apud* ROBBINS, 2002), o aspecto monetário não motiva os indivíduos, apenas evita a insatisfação.

4.3 INTERVALOS PARA DESCANSO

Os entrevistados foram questionados sobre o tempo de descanso ao qual tem direito durante a jornada diária e foi pedido que opinassem sobre o mesmo.
Três entrevistados alegaram que o período de descanso era de 40 minutos. Esse tempo, porém era dividido de forma diferente em diferentes empresas. Na empresa A, eram 10 minutos para o café da manhã e 30 minutos para o almoço; na empresa C eram 10 minutos na primeira hora de trabalho, 20 minutos para um lanche e 10 minutos antes da última hora de trabalho. Um dos entrevistados da empresa A, via o tempo como suficiente e proporcional às horas trabalhadas, o outro, porém, reclamou de a empresa descontar desse tempo o período utilizado para o uso do banheiro e, além disso, julgava o tempo de almoço insuficiente, o que fazia a alimentação ser inadequada. O operador da empresa C julgava os períodos de descanso suficientes. Na empresa B os descansos funcionam de forma distinta, são 15 minutos a cada hora de atendimento. Logo se vê que é o maior tempo entre as empresas, mas conforme o funcionário isso não é respeitado, o que gera insatisfação, "[...] se fosse respeitado o intervalo, para esses casos de atendimentos diretos, o intervalo de 15 minutos por hora seria suficiente".
Em relação ao intervalo de descanso não houve consenso entre os entrevistados quanto à satisfação ou insatisfação. Porém pode-se notar que os intervalos permitem apenas que os operadores comam lanches e refeições rápidas, o que não é adequado de se fazer. Na empresa B ainda notamos que devido à demanda de atendimento, o funcionário não consegue cumprir o tempo de descanso que é seu direito.

Por essa linha, se for considerada a ideia de Maslow (MASLOW, 1954), os operadores das empresas de *call center*, tem, nesse caso, uma necessidade fisiológica não atendida, que está na base de sua pirâmide de necessidades. Isso, conforme o autor, já eliminaria a possibilidade de se estar motivado em relação às outras categorias.

4.4 UTILIZAÇÃO DE *SCRIPS*

Como a utilização de *scripts* normalmente é uma característica da maioria dos c*all centers*, aos entrevistados foi perguntado se isso realmente é vivido no ambiente de trabalho e qual a percepção que os mesmos têm desse uso.

Os assistentes da empresa A afirmaram utilizar *scripts* no início e final das ligações, o que facilitava na realização de alguns procedimentos, mas um dos assistentes acredita que mesmo com essa justificativa, o roteiro torna o atendimento impessoal, "[...] embora não atrapalhem o andamento dos atendimentos, os torna mais impessoais, o que é um problema, já que penso ser importante num atendimento uma proximidade maior com os clientes". O entrevistado da empresa C julga os scripts necessários e úteis para sustentar o argumento dos atendentes, além de padronizar o atendimento, garantindo que todos os clientes recebam a informação correta.

Na empresa B não há roteiro para o atendimento, apenas roteiro de procedimentos, o assistente, porém, defende o uso de *script* em algumas ocasiões, "[...] acredito que eles são importantes, sim, pois denotam padronização no atendimento. Vale salientar que cada cliente é um caso. Por exemplo, se eu precisar explicar um procedimento no computador para um idoso e para um jovem, terei de usar termos diferenciados para que cada um, do seu modo, consiga compreender; já que o atendimento ao cliente é o principal foco do c*all center*".

Os entrevistados apresentaram pontos negativos em relação ao *script* pensando no atendimento ao cliente, mas nenhum em relação à falta de autonomia do funcionário que o *script* carrega consigo. O *script*, portanto, não tem efeito relevante na motivação dos entrevistados. Apenas um deles demonstra se incomodar com a falta de autonomia para exercer suas atividades. Caso seja feita uma análise embasada com a Teoria das Necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002), seria possível crer que para ter alguma motivação trabalhando-se com *script*, o funcionário deveria ter uma necessidade de realização e poder muito baixa, já que o roteiro limita as escolhas do indivíduo e facilita o controle da empresa. O operador de c*all center* tem uma área limitada de atuação e isso tornaria as pessoas com necessidade de poder e realização, da teoria de McClelland desmotivadas. Braga (BRAGA, 2009) já argumentava que ao se limitar a liberdade do operador, ele tentaria mesmo de forma irregular criar certa liberdade criativa, o que poderia ser observada com o ato de tentar ir além do *script* e esse desejo é manifestado por um dos atendentes que precisa seguir um *script*.

4.5 IMPORTÂNCIA DO FUNCIONÁRIO E VALORIZAÇÃO

Os entrevistados foram questionados sobre a percepção que os mesmos têm de sua atividade e se a mesma é respeitada e valorizada pela empresa.

Foram unânimes ao afirmar que a área de atendimento é muito importante para as empresas. São os atendentes que tem contato com o cliente e um atendimento de qualidade pode manter satisfeito um cliente, assim como levar a perda do mesmo, caso o atendimento seja mal feito. Por esse motivo, os operadores são porta-vozes da empresa e representam a mesma em seus atendimentos. A unanimidade também prevaleceu quanto ao quesito valorização. Mesmo sabendo de sua importância, todos afirmam não receber a devida valorização da empresa, que não reconhece os bons atendimentos e não dá suporte à área, como deveria.

Pela descrição dada pelos entrevistados, as empresas parecem aderir à Teoria X de Douglas McGregor (MCGREGOR, 1960), encarando os operadores como recursos que devem ser administrados e controlados. Esquecem-se de valorizar seus funcionários e parecem não acreditar no potencial dos mesmos e importância que tem no atendimento ao cliente. Isso vai ao encontro do que Selma Venco (VENCO, 2009) defende, de que o trabalho em c*all center* é mais cruel que o taylorismo, pois o último oferecia honra e prêmios, mas o primeiro garante apenas a manutenção do emprego àqueles que cumprem com suas obrigações.

4.6 METAS

Aos entrevistados, foi pedido que indicassem com quais tipos de metas as empresas trabalham e que dessem a opinião sobre a possibilidade de alcançá-las.
A empresa A trabalha com metas de tempo de atendimento, que não deve ultrapassar um tempo base e, como se trata de uma empresa aérea, também mede o número de passagens vendidas por dia por um operador. Quando as metas são atingidas, os funcionários recebem bonificação em dinheiro e os melhores do mês concorrem a prêmios. Os dois assistentes dessa empresa reclamaram em relação à possibilidade de se atingir as metas de tempo de atendimento, por alegaram que nem sempre é possível oferecer um atendimento de qualidade com tempos reduzidos, e algumas demandas realmente necessitam de um tempo maior em linha. Conforme um dos entrevistados, "[...] considero as mesmas um pouco difíceis de serem alcançadas e muitas vezes sem nexo, pois ora eles cobram dos operadores um ótimo atendimento ora cobram um atendimento rápido, as duas coisas são um tanto quanto inconciliáveis". Os funcionários das empresas B e C também têm metas de tempo de atendimento, porém não recebem recompensa alguma quando as metas são atingidas, no caso da empresa B, apenas reconhecimento do gestor, na empresa C nem isso é garantido.
As metas quando levam à recompensa e são consideradas justas podem motivar os funcionários, as injustas, por outro lado, causam desmotivação. No caso dos quatro entrevistados, nenhum parece estar satisfeito e motivado com as metas que as empresas trabalham, ora por não acharem justas e possíveis de serem alcançadas, ora por não serem recompensados por seu desempenho. Essa insatisfação parece provocar em alguns deles a sensação de fracasso, conforme mencionado na literatura por Selma Venco (VENCO, 2009).

4.7 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A pergunta sobre remuneração e benefícios teve como objetivo verificar a satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação aos mesmos.
Conforme os funcionários da empresa A, a mesma oferece uma remuneração bastante baixa e quase nenhum benefício, apenas o vale transporte e refeição. Um dos entrevistados alega sentir falta de receber cesta básica e convênio médico. Ambos julgam o salário insuficiente e desmotivador, além do fato de a bonificação já incentivar os atendimentos acelerados, a desmotivação também prejudica o mesmo. Na percepção da funcionária da empresa B, a remuneração e benefícios que recebe são suficientes e adequados, porém menores que as outras empresas do mesmo ramo. O funcionário da empresa C julga a remuneração adequada, porém o vale refeição é um fator de insatisfação, já que recebe apenas R$ 3,50 por dia, e alega que com esse valor não há possibilidade de se fazer uma refeição.
As empresas de c*all center* são publicamente conhecidas por pagaram baixas remunerações aos seus funcionários. Isso pode ser observado na empresa A e na empresa C. Segundo Abraham Maslow (MASLOW, 1954), Clayton Alderfer (ALDERFER, 1940 *apud* ROBBINS, 2002) e Frederick Herzberg (HERZBERG *et al* , 1959 *apud* ROBBINS, 2002), a remuneração aparece como uma das necessidades mais básicas que devem ser satisfeitas pela empresa.

Uma remuneração adequada, apesar de não ser suficiente para motivar o funcionário, segundo Herzberg (HERZBERG *et al*, 1959 *apud* ROBBINS, 2002) pode evitar a desmotivação. Braga (BRAGA, 2009) aponta a remuneração baixa como responsável pela rotatividade, juntamente com as condições ruins de trabalho. A reposição do funcionário, porém, ocorre rapidamente, pois há mão de obra disponível disposta a aceitar essas condições.

4.8 AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIPE

Os entrevistados foram questionados quanto ao ambiente de trabalho e a equipe, com o objetivo de se analisar se eram coisas satisfatórias ou não.
Todos alegaram que o ambiente era muito bom para se trabalhar, com pessoas amigáveis e respeitosas. As palavras de um dos atendentes da empresa A podem ilustrar a de todos os entrevistados, "[...] o clima entre os funcionários é bastante amistoso, o que gera certo conforto para as atividades do trabalho. A ergonomia do ambiente de trabalho é satisfatória, atendendo a alguns requisitos como mobiliário, iluminação, ventilação, entre outros".
Quanto ao ambiente de trabalho, pode-se concluir que todos estão satisfeitos, e dessa forma a necessidade de estima da Teoria da Hierarquia das Necessidades, a necessidade de relacionamento da Teoria ERG e a necessidade de associação da Teoria das necessidades, todas apresentadas na revisão da literatura, também estão. Considerando essas teorias, ao menos em relação a essas necessidades, todos os entrevistados estão satisfeitos e se todos os outros fatores fossem ignorados, se as teorias forem válidas, todos deveriam estar motivados.

4.9 PLANO DE CARREIRA

A pergunta sobre plano de carreira tinha como objetivo verificar se o plano de carreira oferecido pela empresa era atraente aos funcionários e se o processo de ascensão era claro e justo, na opinião dos entrevistados.
Os funcionários da empresa A, tem a mesma percepção em relação ao plano de carreira que a empresa oferece. Ambos veem o plano de carreira como algo atrativo da empresa, pelo processo ser claro e justo. Alegam também que os supervisores geralmente são operadores que foram promovidos e isso torna o plano de carreira algo mais bem visto. Os melhores funcionários são aqueles que realmente são promovidos e isso ocorre sem favoritismo, mas sim com base nos desempenhos formais dos funcionários. A empresa B não tem um plano de carreira definido, para mudar de função o funcionário deve se destacar e procurar a oportunidade dentro de outra área da empresa. Esse processo, no entanto, conforme o entrevistado, não é simples, já que muitas vezes a pessoa tem talento, mas não há vagas. Também pela ascensão depender da procura do funcionário, aqueles que têm mais contatos levam vantagem e isso favorece a politicagem. Na empresa C há um plano de carreira definido, mas há favoritismo na escolha das pessoas que serão promovidas e isso gera um sentimento de injustiça no operador entrevistado.
Segundo Clayton Alderfer (ALDERFER, 1940 *apud* ROBBINS, 2002) os indivíduos na empresa tem a necessidade de crescimento e essa é uma necessidade de categoria elevada segundo essa teoria, equivalente a necessidade de auto-realização da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954). Por esse motivo, a frustração em relação a essa necessidade tem grandes chances de levar à desmotivação. Além disso, a frustração dessa necessidade, segundo a teoria de Alderfer, faria o indivíduo regredir a uma necessidade de nível inferior. No caso nos entrevistados, a satisfação com os relacionamentos no trabalho pode ser devida a insatisfação em relação ao crescimento, se trataria de uma regressão.

4.10 MOTIVAÇÃO

Após os entrevistados terem respondido às demais questões, foi pedido que falassem sobre motivação, se necessário utilizando as respostas das perguntas anteriores, para que justificasse os fatores desmotivadores e os motivadores; assim como seu estado atual (motivado ou desmotivado).

Um dos assistentes da empresa A, apesar de reconhecer que o plano de carreira oferecido pela empresa é atraente, diz que não tem interesse em continuar atuando na área por muito tempo, quer trabalhar na área da saúde e, além disso, apresenta outros fatores que o fazem alegar sentir-se desmotivado, "[...] dificuldade em lidar com clientes frustrados com os serviços prestados pela empresa, fatores que limitam a atuação e a autenticidade do atendimento do funcionário, incapacidade de dar sua opinião durante os atendimentos, mecanismo e funcionamento da empresa". Outro assistente da mesma empresa também alega estar desmotivado e aponta a remuneração como fator importante, além de não gostar de atender clientes, pois acha a função por si só, algo desmotivador. O entrevistado da empresa B diz que a motivação é inexistente e não sabe até quando vai aguentar permanecer na função. O fator de desmotivação, assim como de um dos assistentes da empresa A, é a natureza da função, uma vez que independente de outras coisas positivas, o atendimento a clientes, por si só, da forma como fazem, já é algo desmotivador. O entrevistado da empresa C, por sua vez, não faz reclamações em relação à função que exerce, mas sim em relação à ausência de incentivo ao crescimento e isso o desmotiva.

A necessidade de poder e realização da Teoria das Necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002) são claramente identificadas na fala do primeiro assistente. Nota-se que o mesmo tem ambição por exercer uma atividade que lhe traga mais sentido e também reclama por não ter autonomia, ou poder, para realizar atualmente suas atividades de operador como gostaria. Como essa teoria aponta, a frustração dessas necessidades tidas como importantes para esse funcionário, o leva a desmotivação, mesmo que a necessidade de associação esteja satisfeita. O funcionário da empresa C parece valorizar bastante o crescimento na carreira, isso aparece em várias teorias, como por exemplo, a Teoria ERG. Nela, Clayton Alderfer (ALDERFER, 1940 *apud* ROBBINS, 2002) apresenta a necessidade de crescimento como uma necessidade de categoria elevada, que as pessoas geralmente buscam, quando outras já estão satisfeitas. No caso, o funcionário está satisfeito com os relacionamentos que tem ou mesmo com a função, porém a não satisfação da necessidade de crescimento gera desmotivação. Como explicado no tópico anterior, a frustração também pode ser responsável pelo mesmo se dedicar em satisfazer a necessidade de relacionamento.

As empresas de c*all center* normalmente se encaixam na Teoria X de Douglas McGregor (MCGREGOR, 1960), por esse motivo não oferecem condições de trabalho desafiadoras e motivadoras a seus funcionários, isso se reflete na resposta de dois operadores, que alegam que mesmo com demais fatores positivos, só a natureza do trabalho já seria suficiente para causar desmotivação. As empresas desse ramo parecem não conseguir tornar a tarefa mais atraente, ou não talvez não tentem de fato.

A remuneração inadequada, natureza do trabalho, frustração da expectativa de crescimento e falta de autonomia para realização do trabalho, além da ausência de valorização por parte da empresa foram fatores citados pelos entrevistados. O conjunto de alguns, ou todos eles, levam os quatro a estarem atualmente desmotivados.

Cabe salientar, que a observação do ambiente de trabalho, apenas reforça as respostas dadas pelos entrevistados, por isso não foi destacado durante a análise.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi verificar como o processo de trabalho nos c*all center*s influencia a motivação do trabalhador, se a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa é fator importante de influencia na motivação e se o ambiente propicia relacionamentos interpessoais, e se sim, verificar se este aspecto influencia na motivação do operador. Além desses, foi estudada a motivação de forma geral.

Para responder ao primeiro objetivo, é importante relembrar o pessimismo de Braga (BRAGA, 2009) em relação ao ritmo e fluxo de trabalho que o operador era exposto. Braga acusa as empresas de utilizar o *script* como forma de reduzir a autonomia e aumentar o controle, além de simplificar o trabalho para que qualquer pessoa possa executá-lo diminuindo assim seu custo e tornando o operador dispensável. Levando-se em conta a teoria de motivação mais atual apresentada, a Teoria das Necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002) pode-se também destacar que a necessidade de realização é intrínseca a um trabalho de natureza desafiadora, o que não é o caso do trabalho no c*all center*, o que levaria os indivíduos à desmotivação em maior ou menor grau. Os pontos apresentados são comprovados pelas respostas dos entrevistados. Mesmo com outros fatores positivos, a natureza do trabalho, conforme dois entrevistados, por si só, já era o suficiente para gerar insatisfação. Outro entrevistado ainda argumenta contra o uso de *script* e da falta de autonomia em sua função. O processo de trabalho nos *call center*s, portanto, influencia a motivação do trabalhador de forma negativa.

Para responder ao segundo objetivo, utilizaremos a argumentação de Braga (BRAGA, 2009) de que a remuneração do operador é baixa (muitas vezes apenas um salário mínimo) e isso, juntamente com outros fatores, era o responsável pela alta rotatividade do setor de *call center*.

Segundo Maslow (MASLOW, 1954) a remuneração se insere nas necessidades fisiológicas, que são à base da pirâmide, pois é essencial para a manutenção do indivíduo. Essa é a necessidade mais básica de ser satisfeita e no caso de isso não acontecer, a motivação seria inexistente nas demais categorias. Frederick Herzberg (HERZBERG *et al*, 1959 *apud* ROBBINS, 2002), por sua vez, insere a remuneração nos fatores higiênicos de sua teoria. Um fator higiênico não gera satisfação, mas sua ausência faz o funcionário estar insatisfeito. Os entrevistados mostraram-se bastante insatisfeitos com a remuneração que recebiam e os benefícios, que eram poucos e em valores baixos. Apenas um entrevistado considerava a remuneração adequada. Ao responder as perguntas, foi evidente a influência que a remuneração exerce sobre a motivação desses funcionários, pois ela passa a mensagem aos mesmos de que não são valorizados e, além disso, para receber um incremento no salário precisam ou atingir metas, o que gera tensão, ou fazer horas extras, que gera cansaço. A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa é fator importante de influencia na motivação conforme análise.

Para responder ao terceiro objetivo, há a possibilidade de recorrer a muitas das teorias de motivação apresentadas. Utilizaremos, porém a Teoria das Necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2002) por ser tida como a mais válida das apresentadas, essa teoria é composta por três necessidades básicas que os indivíduos têm, uma delas é a necessidade de associação. A necessidade de associação é o desejo de ser apreciado pelos outros, de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Uma pessoa com essa necessidade prefere a cooperação e relacionamentos que oferecem compreensão mútua. No ambiente de *call center*, através da observação e das respostas dos entrevistados, foi percebido que são favorecidos os relacionamentos interpessoais; porém isso não influencia na percepção que o trabalhador tem de sua atividade e não influencia a motivação do mesmo de forma positiva. O ambiente propicia relacionamentos interpessoais, porém esse aspecto não

influencia na motivação do operador devido aos demais fatores ter maior importância para o mesmo.

6. REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v.13, n.3, p.209-233, 2008.

BRAGA, Ruy. A Vingança de Braverman: O Infotaylorismo como contratempo. *In*: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual**. São Paulo: Bontempo Editorial, 2009.

HARVARD Business Review. One more time; how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, janeiro/fevereiro, 1968.

MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1970.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

MELO, P. L. R. **Estratégia e Processos de Gestão em Call Centers próprios e terceirizados no Brasil.** Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Sirlei. M. Os Trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: Da Ilusão à Exploração. *In*: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários***:* Degradação Real do Trabalho Virtual. São Paulo: Bontempo Editorial, 2009.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2009.

VENCO, Selma. Centrais de Teleatividades: O Surgimento dos Colarinhos Furta-Cores. *In*: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários***:* Degradação Real do Trabalho Virtual. São Paulo: Bontempo Editorial, 2009.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz C. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2010.