



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – Uniceub
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSORA ORIENTADORA: AMALIA PÉREZ-NEBRA

Motivação e Produtividade

A relação entre essas variáveis no ambiente de Call Center

Amanda Nogueira de Freitas
RA: 2063058/3

Brasília, 06 de 2007

Amanda Nogueira de Freitas

Motivação e Produtividade

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Mestre em Psicologia Amalia Pérez-Nebra

Brasília, 06 de 2007

Amanda Nogueira de Freitas

Motivação e Produtividade

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Banca Examinadora

Prof. Amalia Pérez-Nebra
Orientadora

Prof. Mauro Castro
Examinador

Prof. Gabriel Castelo Branco
Examinador

Brasília, 06 de 2007

Dedicatória

Dedico esta obra a meus pais, Dulce e Eduardo, ao meu irmão Eduardo e a uma pessoa muito especial que está ao meu lado sempre e me faz feliz a cada dia, Helder Campos, obrigada pela compreensão e suporte, que possibilitou a realização deste trabalho.

Agradecimentos

À professora e orientadora Amalia Pérez-Nebra que auxiliou em todos os sentidos a realização deste trabalho acadêmico. Obrigada pela paciência e didática desempenhada.

Ao professor Maurício Tavares que sugeriu assuntos a serem abordados.

Aos meus professores do UniCEUB que contribuíram no aprendizado para a idealização e realização deste projeto.

“Uma idéia que não é perigosa não merece ser chamada de idéia.”
Oscar Wilde

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar se existe relação entre motivação e produtividade no ambiente de Call Center, e a partir dessa identificação, analisar como essa relação pode influenciar as variáveis no dia a dia do trabalhador. Para a realização dessa análise foi elaborada uma pesquisa para o ambiente de trabalho de Call Center, com o intuito de fundamentar este trabalho e mensurar o que é importante para um operador de telemarketing. Também serão abordados conceitos de motivação e de produtividade para facilitar a análise desta relação proposta entre as variáveis. E a partir da coleta e análise desses dados, o estudo irá contribuir com sugestões para a busca de indicadores melhores nas empresas desse setor.

Palavras-chave: Motivação, Produtividade.

Sumário

1	Introdução	9
2	Motivação	13
2.1	Modelos de classificação das teorias da motivação	15
2.2	Teorias da Motivação.....	15
2.3	Motivação no Brasil.....	18
2.4	Solução	19
3	Produtividade	20
3.1	Relação entre motivação e produtividade.....	21
4	Método	23
4.1	Organização	23
4.2	Participantes	24
4.3	Pesquisa Qualitativa	24
4.4	Coleta de dados.....	24
4.5	Análise dos dados	25
5	Resultado	26
5.1	Descrição do resultado	27
6	Discussão.....	29
7	Conclusões e Recomendações.....	32
7.1	Recomendações e Contribuições	32
7.2	Limitações.....	33
7.3	Agenda Futura	33
	Referências	34
	Anexos	36
	Apêndice	41

1 Introdução

A atividade de Call Center, segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços – ABT é a que mais cresce e mais emprega no momento. A PUC de São Paulo (2005) realizou uma pesquisa que analisou o Call Center brasileiro, e identificou que a maioria dos funcionários é composta de jovens (entre 18 e 25 anos), universitários (22%) e mulheres (cerca de 76,8% do contingente de funcionários). Isso representa 70% do mercado de trabalho de telesserviços, sendo que desse montante 40% são jovens que estão em seu primeiro emprego.

O setor fechou 2006 com 675 mil trabalhadores, número que representou 10% de crescimento em relação a 2005, e com um faturamento de R\$ 4 bilhões. Esses dados são fornecidos para ABT mensalmente pelas empresas que prestam serviços, chamadas de terceirizadas, excluídas as empresas que operam seus próprios serviços. E esses dados são disponibilizados no site da ABT e nos congressos de Call Center.

A ABT (2007) prevê para este ano a criação de 75 mil novos postos de trabalho e aposta no crescimento de até 10% em relação ao ano anterior. Esse crescimento é visto com clareza quando são analisados os dados da área de Call Center no Brasil, como mostra a tabela a seguir.

Segue quadro resumo das empresas no ano de 2006 e 2007:

Informações	2006	2007
PAs internas	117.418	117.445
PAs no cliente	16.016	14.897
Total de PAs	133.434	132.342
Nº de operadores internos	225.856	227.569
Nº de operadores no cliente	7.902	6.171
Total do nº de operadores	233.758	233.740
Nº de funcionários internos	47.542	47.261
Total do nº de funcionários	281.300	281.001
Faturamento bruto (em milhões – R\$)	3.885,20	513,00

Quadro 1 Dados de 2007 até o mês de Abril.

Associação Brasileira de Telesserviços

Em Brasília atuam no mercado de Call Center as seguintes empresas: Contax, Atento, Teleperformance, Call, TMS, Montana dentre outras. E no Brasil atualmente são 101 em funcionamento na área.

Ranking por número de funcionários (2006):

Classificação	Empresa	Total de funcionários
1	Atento	52.000
2	Contax	49.554
3	Teleperformance	18.500
4	Dedic	16.065

Quadro 2 Associação Brasileira de Telesserviços

A palavra Call Center, assim como a atividade teve origem nos Estados Unidos e o crescimento apresentado no Brasil também acontece mundialmente. Com isso, muitas palavras dessa área são em inglês e algumas dessas expressões foram adaptadas para o português como PA que significa posição de atendimento, que é o local onde o operador de telemarketing realiza os atendimentos, tendo como ferramenta de trabalho na grande maioria das empresas, um telefone e um computador. Os operadores podem prestar o serviço tanto na estrutura da empresa contratada como no cliente que contratou o serviço. Um exemplo prático da situação apresentada acima, se uma empresa X presta serviço para uma empresa Y, e os funcionários trabalham na empresa X são chamados de operadores internos e se eles trabalham na estrutura da empresa Y são chamados de operadores no cliente. Essa nomenclatura interna e no cliente também funciona para as posições de atendimento – PAs (ABT, 2007).

Esse breve histórico do significado de Call Center juntamente com o levantamento dessa área que está em constante crescimento, tem como finalidade facilitar o estudo que será apresentado. E tem como foco responder o seguinte questionamento: Será que a manutenção da produtividade de um funcionário tem relação com sua motivação?

A escolha para trabalhar com esse tema surgiu devido observações diárias dos funcionários. Por atuar na área de Call Center há sete anos, vivenciei quedas na produtividade e desmotivação nos operadores de telemarketing, por isso, gostaria de contribuir com soluções para as empresas e funcionários.

Esse é o tema abordado neste trabalho, que surgiu a partir de pesquisas entre a relação de motivação e produtividade dentro das organizações, com foco na área de Call Center.

O colaborador quando ingressa em uma empresa, motivado pelo sentimento da novidade, do desafio, já que em grande parte é seu primeiro emprego, apresenta um rendimento satisfatório, pois ele passa pelo aprendizado, seguindo uma evolução. Quando esse aprendizado chega a sua estabilidade, se o funcionário não é incentivado de alguma maneira, começa então o seu período de declínio. Que pode ser medido pelo seu comportamento inadequado, absenteísmo elevado, produtividade baixa, turnover elevado, e vários indicadores que afetam diretamente os resultados da empresa.

O objetivo principal desse estudo é analisar a busca de indicadores melhores, com foco na produtividade, e funcionários motivados no seu trabalho e com a empresa que atua. Como objetivo secundário é: a) verificar se há ligação entre motivação e produtividade, seja direta ou indiretamente; b) traçar um plano de ação com propostas de melhoria de acordo com os dados coletados e analisados.

Para alcançar esses objetivos será necessário identificar o que afeta e o que é a motivação, assim como a produtividade.

Seguindo a seguinte estrutura: a primeira parte irá tratar da parte teórica referente à motivação e a produtividade. E na segunda parte serão analisados os dados coletados no Call Center, mostrando a realidade de uma central de atendimento.

2 Motivação

A motivação é um dos fatores que explicam as ações humanas, seja na vida pessoal ou no trabalho. Mas, principalmente, no lado profissional de cada indivíduo. Para alguns psicólogos é uma das melhores formas de explicar as diferenças nas condutas humanas.

As pesquisas realizadas para fundamentar o assunto motivação retratam que para estudar a motivação é preciso relacionar o tema a vários fatores, sendo os principais e mais citados na literatura específica sobre motivação são: satisfação (contentamento), envolvimento (identificação) e comprometimento (afeto à empresa) (GONDIM;SILVA, 2004).

A palavra motivação é derivada do latim *motivus*, que significa mover, por isso, há uma relação de movimento, podendo ser chamada também de teoria da ação. A maior dificuldade da área é tratar de vários conceitos interligados, mas que mantêm suas características individuais, sendo difícil chegar a um denominador comum com tantos significados e peculiaridades (GONDIM;SILVA, 2004).

A premissa de elevados índices de motivação influenciam na melhora do desempenho e geram ganhos de produtividade. Mas essa relação está presente na teoria, pois na prática é mais complicado do que se imagina (GONDIM;SILVA, 2004).

Antes da revolução industrial a forma com que as organizações utilizavam para motivar as pessoas era o sistema de punição. A preocupação com o indivíduo e a motivação no trabalho só foi empregada anos mais tarde, fato que nos leva a concluir que essas ações são fatos recentes nas organizações. Esse sistema punitivo tinha foco em manter os funcionários sob controle para que atingissem as metas estabelecidas de produtividade. Quando as organizações identificaram que o sistema de punição não causava mais uma produtividade positiva, começaram a adotar as recompensas por intermédio do dinheiro, mas com o passar do tempo também foi perdendo sua eficácia, tornando-se um direito do trabalhador e não um benefício. Anos

se passaram e as empresas colocaram em primeiro plano o funcionário e a motivação, mas sempre visando à produtividade e o lucro (BERGAMINI, 1997).

Com o novo posicionamento das organizações, foi intensificado o canal de comunicação, e o trabalhador começou a conhecer a empresa onde trabalhava e a empresa começou a conhecer seu funcionário, com suas diferenças em motivações e habilidades. Assim, seguindo esse modelo as chances de atingir a motivação eram bem maiores do que as formas apresentadas anteriormente (BERGAMINI, 1997).

A seguir serão tratadas as teorias da motivação mais usadas, que são encontradas na literatura, para entender a complexidade desse tema.

A motivação é a soma de fatores externos e internos, que podem influenciar positivamente ou não, o indivíduo. Não é representada apenas por ganhos materiais/financeiros (esses são fatores externos, e possuem influência de terceiros), mas tem como peça fundamental a satisfação no trabalho realizado (fator interno). Para alcançar essa satisfação/motivação, o profissional precisa se sentir útil, reconhecido nas tarefas realizadas, e acima de tudo ele deve acreditar na instituição/organização que ele atua. A credibilidade da instituição é alcançada quando a empresa age com transparência para o seu público interno, ou seja, o funcionário (BERGAMINI, 1997).

Como pode ser medida a motivação?

Através da participação do colaborador na organização, com sugestões, críticas e idéias. Assim pode ser avaliado se há interesse de crescimento profissional dentro da empresa. E se ele está trabalhando para somar na equipe e para buscar resultados tanto individuais como do grupo.

Os principais conceitos ligados à motivação são: Ênfase (o que é importante para a pessoa), Foco (objeto, alvo), Pergunta (questionamento que é feito ao objeto) e Resposta (nível de compreensão).

2.1 Modelos de classificação das teorias da motivação

As teorias mais importantes nessa área são classificadas em três modelos em nossa literatura e são eles:

- 1º modelo: Conteúdo - explica as motivações humanas voltadas para a satisfação, a partir das necessidades de cada indivíduo; Processo – foco nos objetivos, metas individuais (PÉREZ-RAMOS [1990] apud GONDIM; SILVA, 2004);
- 2º modelo: Aborda o conteúdo e o processo como no 1º modelo, mas também se refere ao reforço e a cognição. Segundo esse modelo a motivação é decorrente da mente das pessoas, não importando os fatores extrínsecos, como de recompensa e sim da satisfação do indivíduo (THIERRY [1994] apud GONDIM; SILVA, 2004);
- 3º modelo: Ele retorna ao conceito já abordado neste texto de que a motivação é a teoria da ação. E que pode influenciar as ações humanas constantemente (KANFER [1992] apud GONDIM; SILVA, 2004).

2.2 Teorias da Motivação

O resumo das teorias que serão citadas a seguir são tentativas de explicar esse assunto complexo, e foram desenvolvidas entre as décadas de 40 e 90. Elas tentaram entender as ações humanas e trouxeram resultados positivos para aplicação nas empresas (GONDIM; SILVA, 2004).

Maslow em 1943 apresentou a teoria da motivação relacionada às necessidades do homem. Essas necessidades eram hierarquizadas de acordo com seu grau de importância. Tem sentido apenas progressivo no alcance de cada necessidade. Seguindo a seguinte hierarquia: primeiro as necessidades *Fisiológicas* que precisam ser preenchidas, logo após a de *Segurança*, em seguida a *Social*, de *Estima* e por último a *Auto-realização*.

Em 1953 McClelland trouxe as necessidades não mais hierarquizadas. Ele trabalhou com elas da seguinte forma: poder, afiliação e realização. Essas necessidades se relacionam com intensidade ou não, de acordo com as pessoas. Quando a realização está em destaque à pessoa tem um índice elevado de motivação e busca sucesso pessoal e profissional. A afiliação preza as relações com as pessoas, o indivíduo precisa estar perto dos outros, ser aceito pela sociedade. E quando o poder está em alta, à pessoa quer comandar, influenciar e convencer quem está ao seu redor. Também quer ocupar um espaço cada vez maior.

Herzberg em 1959 afirma que para uma pessoa se motivar é preciso preencher primeiramente as necessidades básicas de higiene, que são causadores de insatisfação. Porque assim a pessoa estará preparada para ser motivada com fatores externos, como: recompensas, elogios etc.

Já McGregor em 1960 divulga a teoria da motivação conhecida como Teorias X e Y. É bastante usada quando o tema é motivação na literatura. A Teoria X afirma que o homem não gosta do trabalho. Tem origem nos estudos estadunidenses, e afirma que para o homem produzir é necessário que seja punido. Já a Teoria Y diz que o desempenho de um funcionário está ligado muito mais ao seu gestor/gerente do que a motivação intrínseca de cada um. O gerente tem papel fundamental para o bom desempenho do colaborador.

Em 1969 Alderfer mostra a teoria conhecida também como a teoria das necessidades. Ele renomeou as necessidades, seguindo os mesmos conceitos de Maslow. Porém para ele as necessidades eram preenchidas tanto de forma progressiva como regressiva. As necessidades seriam as seguintes: (ERC) – Existência (fisiológica e de segurança), Relacionamento (social e estima) e Crescimento (auto-realização).

Locke em 1990 apresentou a Teoria do estabelecimento de metas. Para essa teoria as metas são fundamentais para um bom desenvolvimento do trabalho, pois de acordo com as pesquisas na área, é o maior motivador nas condutas pessoais. As metas precisam ser traçadas de forma clara e que possibilite empenho de todas as partes, mas sempre com feedback, que é o mecanismo de controle se essas metas foram alcançadas dentro do que foi proposto. O importante é que as metas acordadas precisam ser atingíveis, não podem ser impossíveis, pois poderá causar um alto índice de desmotivação, caso não respeite a realidade da empresa.

Kanfer em 1992 critica todas as teorias citadas acima, pois para ele elas estão distantes da ação, apenas identificam o desejo pessoal. Sendo assim, como as pessoas poderão receber influência externa se o importante é o interior de cada indivíduo. Para ela a motivação não pode ser considerada apenas como um fator interno, pois esses fatores são pouco passíveis de modificação externas, sendo difícil à reorientação. Por isso, os fatores externos devem ser levados em consideração.

E Vroom em 1995 apresenta a Teoria da Expectância (VIE), que é baseada em três conceitos: Valência – que é a busca de resultados por afeição. Instrumentalidade – é a força para alcançar seus objetivos, ou resultados pretendidos. Expectância – intensidade que um indivíduo antecipa seus resultados.

Todas as teorias apresentadas acima trazem fatores relevantes sobre a motivação humana, mas não trazem soluções concretas para o problema apresentado.

Mesmo assim, dentre as teorias citadas no resumo das teorias da motivação a que se aplica a área de Call Center é a Teoria do estabelecimento de metas cujo autor é Locke (1990), ele descreve que para obter resultados positivos a empresa precisa estabelecer suas metas, como parâmetro de trabalho. Pois esse estabelecimento é um fator importante na prestação de serviço que depende da produtividade para alcançar faturamentos positivos pela empresa.

Mas não basta apenas estabelecer metas para um resultado positivo na produtividade e na motivação do funcionário, é necessário que o ambiente de trabalho seja satisfatório. E esse ambiente de trabalho para o funcionário será conforme os responsáveis pela empresa vêm a motivação, porque o gerente pode dar foco em suas ações para a política da empresa com um sistema rígido, com punições, sem se

preocupar com as recompensas e com o conhecimento do seu funcionário. Mas pode ter outra postura, investindo no incentivo do funcionário, trabalhando pontos fortes e fracos de cada colaborador, visando uma melhora no rendimento da equipe/grupo da organização. A segunda postura por ter um caráter humano apresenta resultados positivos nitidamente nas centrais de atendimento.

Os trabalhadores só serão realmente motivados quando o ambiente de trabalho for satisfatório (BERGAMINI, 1997). E para isso acontecer os responsáveis pelas empresas precisam atuar em ações motivacionais extrínsecas e juntamente com o trabalho intrínseco, procurando identificar os desejos de cada funcionário.

2.3 Motivação no Brasil

No Brasil na década de 90 é que começaram as pesquisas sobre o tema motivação. Os estudos foram divididos em dois grupos: o primeiro grupo classifica e conceitua a motivação, ou seja, as teorias relacionadas ao assunto. O segundo grupo tem foco na pesquisa empírica. Esse grupo realizou várias pesquisas quantitativas no Brasil, para tentar explicar o fenômeno motivação nas organizações. Mas as pesquisas realizadas não foram suficientes para consolidar um estudo na área, sendo que continuamos utilizando as teorias trazidas de outros países. Essas teorias dependendo da situação não se enquadram na realidade brasileira, sendo necessário o gerente utilizar da sua experiência profissional apenas para promover ações de melhoria e ganhos na produtividade dos funcionários (GONDIM;SILVA,2004).

2.4 Solução

Várias teorias foram apresentadas sobre motivação, mas elas possuem limitações, pois tratam à motivação de forma generalizada, e é percebido pela leitura que não existe uma fórmula perfeita para conseguir uma equipe motivada, tudo irá depender de fatores individuais e organizacionais.

Uma solução para alcançar êxito na motivação empresarial seria que os participantes da organização desenvolvessem a capacidade de diagnosticar o que facilita e o que atrapalha nos fatores intrínsecos e extrínsecos. E que também trabalhassem esses fatores para gerar um ambiente motivador e pessoas motivadas. Respeitando as individualidades, mas com foco nos resultados (EVANS [1986] apud GONDIM;SILVA, 2004).

Sabendo o que é motivação, a seguir a produtividade será explicada para a análise da relação entre as duas variáveis.

3 Produtividade

Produtividade nada mais é que a relação entre a produção da empresa com o que ela consome e é chamada também de taxa de valor agregado (PRAZERES, 1996).

Algumas pesquisas sobre o tema revelam que a produtividade possui preditores, ou seja, fatores que influenciam diretamente o resultado positivo, e são eles: satisfação, motivação, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo, clima organizacional, percepção entre outros (ROBBINS, 1999).

Na área de Call Center o conceito de produtividade é o tempo total de conversação dividido pelo tempo disponível para o atendimento, quando se trata de uma operação receptiva. Já para operação ativa é a quantidade de ligações planejadas dividido pelo número de ligações realizadas. Esse indicador é uma das prioridades dos gestores, e é identificado como um fator de eficiência nas centrais de atendimento. Esse conceito de produtividade se difere dos encontrados na literatura, pois ele trata de uma definição específica da área, e os constantes na literatura são referentes à produção industrial, ou melhor, referentes a produtos e não a serviços (ABT, 2007).

Assim cabe ao gestor identificar a produtividade do funcionário pelo seu desempenho, pois ela está atrelada a diversos fatores e não somente a números, ou seja, a agilidade do atendimento. É preciso se preocupar também com a qualidade no ambiente de trabalho, dos gestores e nos atendimentos.

Pois apenas a característica numérica apresentada para produtividade não leva ao aumento do resultado organizacional, outros fatores estão relacionados ao desempenho do funcionário, que são os preditores citados como a satisfação, motivação e dentre outros. Eles possuem influência significativa na produtividade dos operadores.

Com isso, a abordagem mais adequada para produtividade é o desempenho no trabalho, pois este conceito abrange a eficiência quantitativa e qualitativa do funcionário, ou seja, mostra a produtividade não como um número, mas é a junção do trabalho realizado.

E para resultados positivos na organização é necessário que o desempenho seja individual e em grupo.

Um fator importante responsável por altos índices de desempenho no trabalho é quando as pessoas sentem atração pela tarefa realizada, quando aquela atividade gera prazer na execução ou quando tem o comprometimento com a empresa.

Considerada por Gondim e Silva uma das mais importantes teorias a respeito da relação entre características de uma tarefa e o nível de desempenho alcançado é a chamada teoria das características do trabalho. Ela foi desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) e Hackman e Lawler (1971).

Hackman e Oldham (1975) nessa teoria elaboraram uma pesquisa para pontuar o potencial de motivação de uma tarefa, chamado de PPM (Pontuação do Potencial de Motivação). Eles preconizaram que a natureza intrínseca das pessoas é que determina a motivação no trabalho (GONDIM;SILVA, 2004).

Nessa teoria para que um trabalho seja motivador são considerados três estados psicológicos essenciais, são eles: a) variedade de habilidades; b) importância da tarefa; c) identidade da tarefa. Variedade de habilidades consiste no funcionário ter várias formas de alcançar o objetivo, importância da tarefa é o sentido que aquela atividade tem para a pessoa que está realizando, e identidade da tarefa que é a identificação do executor com a tarefa.

A teoria é limitada em seu conceito, pois para eles a pessoa é responsável pela sua produtividade e na prática os fatores externos influenciam esse resultado.

3.1 Relação entre motivação e produtividade

Qual será a relação entre essas duas variáveis no ambiente de Call Center?

A motivação e a produtividade possuem relação quando para uma pessoa o trabalho tem significado, ou seja, quando há identificação do trabalhador com a atividade que ele exerce, pois assim os ganhos de produtividade são favoráveis para a organização (BERGAMINI, 1997).

A relação dessas variáveis surge em diversos momentos na organização, conforme as situações são apresentadas.

A identificação da ligação entre as variáveis é quando a falta de produtividade é caracterizada por alguns administradores como ausência de conhecimento técnico, mas essa afirmação não pode ser aceita se o funcionário não é valorizado, não é motivado de alguma forma pela organização, seja com treinamento ou reconhecimento. Pois automaticamente sua produtividade tem redução.

Os gestores que não visam o funcionário e sim números, quando adotam a política de punições e pressões causam um impacto negativo na produtividade, pois esses fatores são prejudiciais ao indivíduo.

Em contrapartida muitas empresas com a idéia de que as recompensas tangíveis motivam, investem nesse processo motivador, pois alcançam aumento na produtividade instantâneo, mas esses resultados não são permanentes.

Motivação e produtividade seguem o mesmo caminho, mas os objetivos e metas, só serão alcançados quando os gestores pensarem nos números e nas pessoas ao mesmo tempo.

Para explicar no dia a dia como a motivação é vista pelo operador e como pode afetar a produtividade, a seguir será apresentada à pesquisa no ambiente de Call Center.

4 Método

Neste capítulo a organização estudada é descrita, assim como a pesquisa qualitativa, os participantes, a coleta de dados e a análise dos dados. Esses assuntos serão abordados para facilitar a discussão dos resultados e alcançar os objetivos propostos.

4.1 Organização

A organização onde foi realizada a pesquisa tem como atividade o Call Center, ou seja, o atendimento ao cliente por telefone. Os funcionários que atuam nessa área como operadores exercem as seguintes funções: esclarecem dúvidas, registram solicitações e reclamações. Eles representam a ligação direta entre a empresa e seus clientes.

O que diferencia esses trabalhadores de outros setores é o controle que a organização proporciona ao trabalho do operador de telemarketing, com horários rígidos, escalas inflexíveis e pausas determinadas. O foco é atingir a produtividade e gerar ganhos nos indicadores da organização.

É também característica diferencial dessa área a divisão dos operadores em equipes, com supervisores distintos, mas normalmente com um mesmo coordenador ou gerente. Essa divisão acarreta em resultados diferentes por equipe, pois são gestores diferentes e formas de atuar distintas, ou seja, com o mesmo objetivo, mas forma de trabalho e percepção individual. Os esforços para atingir as metas são de cada gestor, e cada um trabalha para alcançar as metas de sua equipe.

4.2 Participantes

A pesquisa foi realizada em apenas um segmento da empresa, com uma amostragem de 60 participantes, o equivalente a 30% da organização. Todos são atendentes receptivos, apenas recebem ligações. Atuam com carga horária de 6 horas ou 7 horas e 12 minutos diariamente somando 36 horas semanais.

Os operadores foram convidados a participar da pesquisa com livre consentimento. Todos são maiores de 18 anos e não houve restrição quanto ao gênero, idade, escolaridade ou tempo de empresa. A amostra será descrita no capítulo Resultados.

4.3 Pesquisa Qualitativa

O formulário utilizado neste estudo foi confeccionado a partir de conversas informais com uma amostra de 6 funcionários, onde o assunto foi o que desmotivava uma pessoa em seu ambiente de trabalho.

A partir dessa pergunta foram surgindo insatisfações, fatores que influenciam o trabalho de cada um e anseios para um ambiente de trabalho motivador. A junção dessas respostas gerou o formulário que foi utilizado na aplicação da pesquisa.

4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados primeiramente foi esclarecido para os participantes que a pesquisa tinha fins acadêmicos, mas representaria sugestões de melhoria para o ambiente de trabalho ao final da análise. Também foi informado que não havia

necessidade de identificação e que as respostas deveriam ser sinceras com o intuito de avaliar realmente o que ocorre em uma central de atendimento.

A pesquisa foi composta por 35 questões de múltipla escolha, seguindo a seguinte ordem: 4 – concordo plenamente, 3 – concordo, 2 – discordo, 1 – discordo plenamente. E duas questões dissertativas para que o operador de telemarketing descrevesse o que desmotiva um funcionário e sugestões/comentários diversos.

O preenchimento da pesquisa foi realizado nas posições de atendimento enquanto o operador estava em pausa, não comprometendo, seu atendimento e suas respostas.

4.5 Análise dos dados

Os dados da pesquisa foram analisados pelo sistema SPSS, onde todas as pesquisas preenchidas foram lançadas em um banco de dados, e logo após foram exportadas para o sistema de análise de dados, para que fossem estruturadas as informações adquiridas.

A análise foi feita mediante correlações entre as variáveis apresentadas no formulário, identificando os principais componentes e os preditores de motivação.

5 Resultado

A amostragem de 60 participantes respondeu a pesquisa, com uma duração média de 20 minutos. Não impactou na produtividade o preenchimento da pesquisa, pois foi realizada em horário de vale, ou seja, em um horário com pouco fluxo de ligações. Os participantes eram em sua maioria do sexo feminino, representando 66,66% da amostra. A média de idade foi 21 anos. Quanto à escolaridade 43,33% estão cursando faculdade e 38,33% tem apenas o 2º grau. E 91,66% com 3 meses de tempo na empresa, pois todos os operadores foram contratados no mesmo período, e a operação é recente. E o cargo que possui o maior número de respondentes é o de operador de telemarketing que representou 91,66% dos participantes.

Idade (anos)		Sexo		Cargo	
18 a 24	45%	Masculino	33.34%	Operador	91.66%
25 a 31	40%	Feminino	66.66%	Supervisor	8.34%
32 em diante	15%				

Escolaridade		Tempo de empresa (meses)	
Não informado	3.34%	3	91.66%
2º grau	38.33%	9	6.66%
3º grau em curso	43.33%	12	1.68%
3º grau	15%		

Quadro 4 Descrição da amostra

A pessoa para se sentir motivada no seu ambiente de trabalho precisa de informação, para exercer bem a sua função e para se sentir parte da organização. Essa variável teve destaque nas respostas dos participantes.

5.1 Descrição do resultado

Mediante a análise dos dados foram identificados 5 fatores motivacionais que são mais importantes e apresentam uma relação com toda a pesquisa, e são eles: informação, responsabilidade pessoal, relação com a chefia, outros benefícios e metas.

A informação corresponde às formas de divulgação da informação na empresa, e as informações que são repassadas em geral, através de comunicados etc. Responsabilidade pessoal é como a pessoa é responsável pela própria motivação, seja fazendo algo que goste ou buscando formas de se sentir bem na empresa. Relação com a chefia quer dizer a maneira como surge o relacionamento com a chefia e como ela é vivenciada. Outros benefícios representam as formas de beneficiar o funcionário por parte da empresa como vale transporte, vale refeição entre outros. E metas que são os objetivos da empresa para o mês ou ano e que deve ser divulgado para o funcionário.

Na correlação apresentada nos dados da pesquisa observou-se que quanto maior a escolaridade, menor a necessidade de informação, e quanto menor a escolaridade maior será a necessidade de informações constantes.

Já quanto ao cargo, quanto menor o cargo, a relação com a chefia deve ser maior, mais estreita. E quanto maior o cargo as relações com a chefia não possuem tanta importância.

Segue tabela com as relações apresentadas na pesquisa:

	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
Informação	r: -0,010 p: 0,942 n: 60	r: -0,046 p: 0,725 n: 60	r: -0,352(**) p: 0,006 n: 60	r: -0,079 p: 0,547 n: 60	r: -0,136 p: 0,300 n: 60
Responsabilidade pessoal	r: 0,114 p: 0,385 n: 60	r: 0,086 p: 0,512 n: 60	r: -0,192 p: 0,141 n: 60	r: 0,173 p: 0,186 n: 60	r: 0,176 p: 0,178 n: 60
Relação	r: 0,008 p: 0,952 n: 60	r: -0,088 p: 0,505 n: 60	r: -,0059 p: 0,655 n: 60	r: -0,214 p: 0,100 n: 60	r: -0,268(*) p: 0,38 n: 60
Outros benefícios	r: 0,128 p: 0,331 n: 60	r: -0,215 p: 0,099 n: 60	r: -0,224 p: 0,086 n: 60	r: -0,26 p: 0,844 n: 60	r: -0,053 p: 0,690 n: 60
Metas	r: 0,100 p: 0,445 n: 60	r: -0,126 p: 0,337 n: 60	r: -0,229 p: 0,079 n: 60	r: -0,051 p: 0,700 n: 60	r: -0,087 p: 0,507 n: 60

Quadro 5 Correlação Pearson entre as variáveis

Os demais indicadores da pesquisa são: idade e sexo, esses fatores não representaram resultados importantes com relação às fatores motivacionais, então as respostas foram similares quando falamos de homens ou mulheres ou quanto a idade, ou seja, independe a idade dos respondentes, todos expressaram respostas semelhantes. Tempo de empresa também não teve um resultado representativo pois os funcionários são novos na empresa, então ainda estão descobrindo a organização que trabalham.

E a responsabilidade pessoal, outros benefícios e as metas também tiveram resultados não representativos nesse momento, não influenciando significativamente a pesquisa.

Cada fator apresentado possui sua particularidade e um motivo por não ter tido relevância ou por ter tido.

6 Discussão

Os resultados que foram apresentados pela pesquisa demonstram que pelo público que atua em Call Center ser um público novo, fatores como benefícios, cargo, informação, relação com a chefia e a própria motivação é importante.

Mas já a escolaridade tem a informação como fator relacionado, o público de universitários é grande nesse setor, mas mesmo assim, aqueles que possuem uma escolaridade menor precisam estar munidos de mais informações que os demais.

E quanto ao cargo, toda operação de Call Center tem aproximadamente 25 pessoas por supervisor, sendo assim sempre o número de pessoas como operador de telemarketing é maior que os demais cargos da empresa. E quanto menor o cargo, mais a relação com a chefia deve ser priorizada. Já os demais cargos pela autonomia apresentada não precisam tanto do contato com a chefia.

A pesquisa apontou pontos importantes que devem ser analisados como: autonomia do funcionário na resolução de problemas, o reconhecimento pelo trabalho realizado através de elogios ou outras formas de demonstração da importância do colaborador para a organização. Também foi citado como fator que influencia na motivação a transparência da empresa, ou seja, deixando as metas estabelecidas claramente, comunicando o que está acontecendo dentro e fora da empresa, projetos e expectativas anuais, mensais. Qualquer dado que deixe claro o posicionamento da organização.

O crescimento profissional também motiva de acordo com os dados coletados. O funcionário precisa identificar possibilidades de crescimento dentro da empresa onde ele trabalha.

E o fator que foi apresentado como o de maior importância para o colaborador foi à informação. Surgindo e sendo disseminada em todos os sentidos, com treinamento, jornal interno e tudo que pode agregar em um bom conteúdo para o funcionário.

Após a leitura e análise da literatura específica da área e baseado na pesquisa aplicada para identificar diretamente com o funcionário o que representa motivação

para ele observa-se que as teorias apresentadas anteriormente tratam à motivação como algo fácil de alcançar, com conceitos e propostas de ações que trazem sucesso no objetivo traçado (BERGAMINI,1997).

Mas quando chega à realidade, na aplicação dos conceitos sugeridos obtêm-se resultados e formas diferentes de ver o problema.

A motivação não é vista apenas como a hierarquização das necessidades, recompensas e punições ou vários conceitos que são pré-determinados, ela é muito mais do que isso.

E a definição que se adequou aos resultados e todo o estudo, é de que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação (ROBBINS, 1998).

A motivação é a soma dos fatores extrínsecos com os fatores intrínsecos, pois cada fator pode motivar ou desmotivar de acordo com a situação vivida.

Hoje uma pessoa pode estar motivada em realizar um projeto por ser bem remunerada, receber elogios de sua chefia, gostar do que faz, mas em um dado momento se a estrutura que era disponibilizada para alcançar os objetivos do projeto for retirada por corte nos gastos da empresa, ou por qualquer motivo essa situação pode levar a motivação que estava em alta a completa desmotivação. Por isso, a motivação depende da situação e do indivíduo.

Quando ocorre a saída de uma situação motivadora para outra desmotivadora, pode acarretar em uma dificuldade para o gestor/gerente, pois a reversão desse quadro é extremamente complexa.

Na literatura pouco se fala da produtividade na área de prestação de serviços, pois a mensuração desses dados é mais difícil. Mas concluiu-se que para atingir produtividade positiva é preciso um funcionário motivado, ou seja, preocupado com a empresa e consigo. Ele precisa buscar o crescimento profissional.

Para isso a empresa precisa oferecer estrutura de trabalho, clareza nos objetivos e metas e acima de tudo prezar pelo funcionário e não apenas visar o lucro e números.

A consciência deve ser no sucesso da organização e com o trabalho em equipe.

Na análise dos 3 modelos apresentados na classificação das teorias da motivação, o que se aplica a área de Call Center é o segundo modelo que explica a motivação não sendo derivada dos processos externos, como as recompensas, mas

sendo resultante do que acontece no interior do indivíduo, com seus objetivos e desejos. Esse fator é que determina as ações futuras do ser humano.

A pesquisa aplicada pode confirmar as pesquisas da ABT sobre o mercado de Call Center, que é formado pelo maior número de mulheres do que de homens, a escolaridade é em sua maioria estudantes universitários e que a idade varia entre 18 e 24 anos. Assim como foi abordado inicialmente neste estudo.

A motivação tem relação com a produtividade, mas as atitudes a serem tomadas pelos gestores deverão ser analisadas com cuidado, pois cada ação acarretará uma reação dos funcionários. Então o gestor deve conhecer o funcionário, saber de suas necessidades para adotar um plano de ação. E não pensar apenas nos números e sim no funcionário.

7 Conclusões e Recomendações

O conceito de motivação e produtividade foi discutido pelas vertentes das teorias mais conhecidas na literatura, proporcionando as formas mais variadas de entendimento dessas variáveis. Assim podemos concluir que a motivação tem relação com a produtividade e são fatores importantes para uma organização.

7.1 Recomendações e Contribuições

O estudo teve como contribuição acadêmica a construção de uma pesquisa que identifica fatores e indicadores voltados para a área de Call Center, relacionados à motivação. A pesquisa no formato atual não foi encontrada na literatura específica desse setor que ocupa grande espaço no mercado profissional. Sendo assim, foi construída seguindo os princípios da motivação.

Essa pesquisa traz resultados importantes e possibilita que uma organização, ou um gerente / gestor possa promover ações de melhoria, voltada para os pontos identificados na pesquisa, como por exemplo, ações de comunicação interna, incentivo a informação e diversos itens que surgirão na pesquisa, por isso, não existe uma fórmula padrão de motivação e para alcançar produtividade 100%, existe sim uma análise que será feita pelos gestores e a partir das análises e das ações os resultados serão evidentes. Porém deverão ser medidos constantemente os indicadores de produtividade e a pesquisa deverá ser aplicada com uma frequência significativa, sugestão de 6 meses.

Essa pesquisa deve ser aplicada novamente, pois como foi abordada na discussão a motivação varia de acordo com a situação, sendo assim até suas perguntas podem sofrer alterações. Primeiramente deve ser feita uma pesquisa qualitativa no ambiente e depois a formulação do questionário. Esse questionário será a ferramenta fundamental para o desenvolvimento de um bom trabalho para gestores.

7.2 Limitações

As limitações apresentadas neste estudo foram as seguintes: a pesquisa foi aplicada em uma empresa que teve seu início em Janeiro deste ano, sendo assim a maioria de seus funcionários tem 3 meses de empresa. Com isso, a visão de motivação foi apresentada pela visão de funcionários que acabaram de entrar na organização.

Não mostrou a realidade de um operador de telemarketing que está anos na mesma ou função ou até na organização.

A segunda limitação foi de que a aplicação da pesquisa foi realizada por um funcionário da empresa, que exerce um cargo de chefia, sendo assim, os respondentes tiveram a influência do medo de falar mal da empresa e ser prejudicado no futuro.

7.3 Agenda Futura

Além dessas questões apresentadas, outros estudos poderiam analisar o público que trabalha nesse setor de Call Center, com o seguinte foco: será que as pessoas que trabalham nessa área são excluídas do mercado de trabalho, por serem esteticamente menos bonitas, por suas opções sexuais e diversos fatores de exclusão social, pois o atendimento é pelo telefone, as pessoas não precisam ver com quem estão falando.

Também aplicar a pesquisa em outros Call Centers para realizar uma comparação de motivação e produtividade, entre empresas do mesmo setor.

E aplicar na empresa estudada a pesquisa daqui a 6 meses, para saber se os fatores motivacionais continuam os mesmos.

Referências

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestro. Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo. – São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Sousa. Dicionário profissional de relações públicas e comunicação: Glossário de termos anglo-americanos. 2ª edição. São Paulo: Summus, 1996.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. -- São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. -- São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. PUC-SP. Pesquisa da PUC-SP radiografa o call center brasileiro. Disponível em: <WWW.ABT.ORG.BR>. Acesso em: 05 mar. 2007.

CENECO. Dicionário de marketing. – Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

DIAS, Maiango. Absenteísmo em contact center: Estudo de caso com preditores micro e macro-organizaionais. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

GALE, Sarah Fister. Flexibilidade = Produtividade. Revista HSM Management, Brasília, n. 27, p.24, julho-agosto 2001.

GELLERMAN, Saula W. Motivação e produtividade. – São Paulo: Comp. Melhoramentos de São Paulo, 1976.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.J.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. – Porto Alegre: Artmed, 2004.

GUIA CALL CENTER (Brasil). RANKING - Consolidado por Faturamento. Disponível em: <www.guiacallcenter.com.br>. Acesso em: 15 maio. 2007.

KONDO, Yoshio. Motivação humana: Um fator chave para o gerenciamento. – São Paulo: Gente, 1994.

MACEDO, Alberto Amarante. Glossário da qualidade total. 2ª edição. Minas Gerais: Ativa Comunicação Integrada, 1995.

MUSCAT, Antonio R. N.; FLEURY, Afonso C.C.. Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, Brasília, n.2, p.81-107, set. 1993.

PRAZERES, Paulo Mundin. – São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 8ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. Fundamentos do comportamento organizacional. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TOLEDO, Flávio de. Dicionário de recursos humanos. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.

Anexo A

FACTOR ANALYSIS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1308,361
	df	595
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,840	36,684	36,684	12,840	36,684	36,684
2	3,072	8,776	45,460	3,072	8,776	45,460
3	2,440	6,972	52,432	2,440	6,972	52,432
4	2,075	5,929	58,360	2,075	5,929	58,360
5	1,838	5,252	63,613	1,838	5,252	63,613
6	1,483	4,237	67,850	1,483	4,237	67,850
7	1,427	4,076	71,926	1,427	4,076	71,926
8	1,309	3,740	75,666	1,309	3,740	75,666
9	1,123	3,209	78,875	1,123	3,209	78,875
10	,954	2,725	81,600			
11	,858	2,451	84,051			
12	,823	2,350	86,402			
13	,567	1,620	88,022			
14	,552	1,576	89,598			
15	,527	1,507	91,104			
16	,424	1,213	92,317			
17	,396	1,133	93,450			
18	,368	1,051	94,501			
19	,301	,859	95,360			
20	,278	,795	96,155			
21	,241	,689	96,844			
22	,184	,526	97,370			
23	,177	,505	97,876			
24	,158	,452	98,328			
25	,126	,360	98,688			
26	,108	,308	98,996			
27	,084	,240	99,236			

28	,067	,190	99,426	
29	,055	,156	99,582	
30	,051	,147	99,729	
31	,039	,110	99,840	
32	,030	,087	99,926	
33	,011	,033	99,959	
34	,008	,023	99,982	
35	,006	,018	100,000	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Pattern Matrix(a)

	Factor				
	1	2	3	4	5
Tenho acesso às informações necessárias para o atendimento ao cliente	,872				
As informações são divulgadas com agilidade para que eu possa prestar um bom atendimento ao cliente	,790				
As informações divulgadas são objetivas e claras.	,773				
A empresa é transparente nos processos internos e externos com os funcionários	,741				
Os critérios adotados referente às Monitorias são adequados para a melhoria e o desenvolvimento do atendimento ao cliente.	,720				
Eu tenho possibilidade de inovar e atingir minha meta fora das ações previstas no cotidiano	,717				
As formas de divulgação da informação na empresa são eficazes	,662				
A empresa deixa o funcionário com autonomia para solução de problemas	,588				
Tenho o treinamento adequado que me prepara para o exercício de minha função	,585				
As sugestões são devidamente analisadas e, quando procedentes, são implantadas.	,540				
Sinto importância na tarefa que realizo	,491				

O meu trabalho é reconhecido pela empresa	,485			,353	
A localização da empresa (onde eu trabalho) é de fácil acesso					
A decoração no ambiente de trabalho torna o local mais descontraído e animado.		,547		,496	
Eu me identifico com o trabalho que realizo		,419			
Eu estou apto a assumir um cargo superior ao meu na empresa hoje		,376			
A supervisão oferece espaço para sugerir e opinar		-,363			
Tenho os equipamentos e recursos necessários para oferecer o melhor atendimento ao cliente		,347			
São freqüentes os feedbacks oferecidos pelo meu superior imediato			-,872		
Recebo feedback de todas monitorias realizadas pela área da Qualidade			-,594		
A minha Supervisão se preocupa com o meu crescimento profissional			-,475		
Posso contar com o meu Supervisor sempre para tirar dúvidas e me auxiliar			-,452		,371
Há integração na equipe que trabalho			-,413		
O relacionamento do grupo de trabalho é agradável, ou seja, há um bom ambiente de trabalho			-,400		,381
As ações de integração e motivação (campanhas motivacionais) são importantes para manter um clima saudável.				,801	
A higienização do ambiente é satisfatória			-,331	,599	

A ginástica laboral ajuda a diminuir as tensões causadas no dia-a-dia.				,572	
Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (VT, VR, Plano de Saúde e outros)				,569	
O RH da empresa atende minhas necessidades	,371			,543	
O espaço e as instalações físicas são adequados ao meu trabalho				,429	
Conheço claramente os critérios da Monitoria da Qualidade					,727
A comunicação interna tem papel importante na empresa					,639
Eu identifico possibilidades de crescimento profissional na empresa					,511
Conheço as metas e objetivos necessários para o exercício da minha função					,510
Tenho satisfação em prestar serviços para a empresa		0			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 72 iterations.

Apêndice A

PESQUISA DE AMBIENTE PROFISSIONAL

Colaborador,

A sua opinião é fundamental para que o nosso ambiente de trabalho esteja sempre adequado, para isso contribua com sugestões para o desenvolvimento e melhoria da empresa e de você profissional atuante em Call Center. Esta pesquisa garante o anonimato das respostas e serão analisadas em um banco de dados em conjunto.

Idade: _____ anos

Sexo: () feminino () masculino

Escolaridade: _____

Tempo de empresa: _____ anos _____ meses

Cargo: _____

Assinale o quanto você concorda com as afirmações abaixo?

Suporte Organizacional	Discordo totalmente		Concordo totalmente	
	1	2	3	4
Tenho satisfação em prestar serviços para a empresa				
Tenho os equipamentos e recursos necessários para oferecer o melhor atendimento ao cliente				
Tenho o treinamento adequado que me prepara para o exercício de minha função				
O espaço e as instalações físicas são adequados ao meu trabalho				
A higienização do ambiente é satisfatória				
A localização da empresa (onde eu trabalho) é de fácil acesso				
Conheço as metas e objetivos necessários para o exercício da minha função				
A minha Supervisão se preocupa com o meu crescimento profissional				
Posso contar com o meu Supervisor sempre para tirar dúvidas e me auxiliar				
Há integração na equipe que trabalho				
O meu trabalho é reconhecido pela empresa				
São freqüentes os feedbacks oferecidos pelo meu superior imediato				
Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (VT, VR, Plano de Saúde e outros)				
O RH da empresa atende minhas necessidades				
Eu tenho possibilidade de inovar e atingir minha meta fora das ações previstas no cotidiano				
Sinto importância na tarefa que realizo				
A empresa é transparente nos processos internos e externos com os funcionários				
Eu estou apto a assumir um cargo superior ao meu na empresa hoje				
O relacionamento do grupo de trabalho é agradável, ou seja, há um bom ambiente de trabalho				
Eu me identifico com o trabalho que realizo				
A empresa deixa o funcionário com autonomia para solução de problemas				
Eu identifico possibilidades de crescimento profissional na empresa				

Comunicação Interna	Discordo totalmente		Concordo totalmente	
	1	2	3	4
Tenho acesso às informações necessárias para o atendimento ao cliente				
As informações divulgadas são objetivas e claras.				
As informações são divulgadas com agilidade para que eu possa prestar um bom atendimento ao cliente				
A supervisão oferece espaço para sugerir e opinar				
As sugestões são devidamente analisadas e, quando procedentes, são implantadas.				
A comunicação interna tem papel importante na empresa				
As formas de divulgação da informação na empresa são eficazes				

Monitorias	Discordo totalmente		Concordo totalmente	
	1	2	3	4
Conheço claramente os critérios da Monitoria da Qualidade				
Os critérios adotados referente às Monitorias são adequados para a melhoria e o desenvolvimento do atendimento ao cliente.				
Recebo feedback de todas monitorias realizadas pela área da Qualidade				

Endomarketing	Discordo totalmente		Concordo totalmente	
	1	2	3	4
As ações de integração e motivação (campanhas motivacionais) são importantes para manter um clima saudável.				
A ginástica laboral ajuda a diminuir as tensões causadas no dia-a-dia.				
A decoração no ambiente de trabalho torna o local mais descontraído e animado.				

O que te desmotiva profissionalmente?

Comentários e Sugestões:
