

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Curso de administração

Matheus Fernandes da Silva

**FATORES NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS
DE TEÓFILO OTONI - MG**

TEÓFILO OTONI - MG

2017

Matheus Fernandes da Silva

**FATORES NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS
DE TEÓFILO OTONI - MG**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal
dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri,
como parte dos requisitos para a
conclusão do curso.**

Orientador: Edimilson Eduardo da Silva

Teófilo Otoni - MG
2017

Ficha Catalográfica – Sistema de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecário

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the cataloging data. It occupies the central portion of the page below the header and above the footer.

Elaborada com dados fornecidos pelo (a) autor (a).

Matheus Fernandes da Silva

**FATORES NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS
DE TEÓFILO OTONI - MG**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal
dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri,
como parte dos requisitos para a
conclusão do curso.**

Orientador: Edimilson Eduardo da Silva

Data de aprovação: ____/____/____.

Prof. Msc. Edimilson Eduardo da Silva
FACSAE-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas-UFVJM

Prof. Msc. Edinício Oliveira Lima
FACSAE-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas – UFVJM

Prof. Msc. Juliana Vieira Borges
FACSAE-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas – UFVJM

Teófilo Otoni - MG

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois Ele permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Ao meu orientador, o Prof. Msc Edimilson Eduardo da Silva, pela ajuda e empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

À minha mãe, Édina, e ao meu pai, Antônio, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha namorada, Kátia, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo, sempre foi paciente e carinhosa me lembrando constantemente que o futuro é feito a partir da constante dedicação ao presente.

E ao meu filho, Daniel, que me inspirou a perseverar nas lutas do dia a dia e a buscar um futuro melhor para nossa família.

**Somos um pouco de tudo, e muito de
cada pouco
O espaço vazio de um polígono oco
Somos os pingos da chuva e a água
dentro do coco
O suspiro de alívio, quando passado o
sufoco.**

Forfun

SILVA, M. F. **FATORES NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE TEÓFILO OTONI - MG.** Teófilo Otoni: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2017.

RESUMO

Em um contexto de inovações tecnológicas, disposição de informações, clientes rigorosos e um alto grau de expectativa quanto ao atendimento, exige-se das empresas um conhecimento relativo aos fatores de construção e fidelização de clientes. A qualidade no atendimento constitui um dos principais fatores de sucesso das empresas, além de ser uma variável intimamente relacionada a fidelização de clientes. Nesse sentido, este estudo objetivou identificar os fatores que influenciam no atendimento nas empresas no município de Teófilo Otoni-MG. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e análise documental, pois se utilizou de um banco de dados secundários disponibilizado pelo Sindcomercio de Teófilo Otoni - MG. O resultado da pesquisa demonstrou que os fatores mais deficientes foram Salário, Políticas da Empresa, Relacionamento e Avanço na carreira. Observou-se também que, na opinião dos entrevistados, os cursos e treinamentos oferecidos não são suficientes para contribuir na melhoria da qualidade do atendimento, sendo necessário oferecer capacitações mais adequadas e atentar-se a outros fatores que também exercem influencia como o ambiente, a infraestrutura, etc.

PALAVRAS CHAVE: motivação, qualidade, atendimento, Teófilo Otoni.

ABSTRACT

Keywords:

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Fatores de Herzberg atribuídos às variáveis da pesquisa	30
Tabela 2. Gênero dos funcionários entrevistados	33
Tabela 3. Renda dos funcionários entrevistados.....	33
Tabela 4. Estado Civil dos funcionários entrevistados	34
Tabela 5. Faixa etária dos funcionários entrevistados	34
Tabela 6. Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados.....	34
Tabela 7. Tempo de atuação na empresa.....	35
Tabela 8. A empresa oferece boas condições para exercer um bom atendimento...35	
Tabela 9. Infraestrutura do local favorece o atendimento	36
Tabela 10. Infraestrutura do local favorece o atendimento	37
Tabela 11. Acho justo o meu salário atual	37
Tabela 12. Eu considero que tenho liberdade para tomar decisões sobre atendimento na empresa.....	38
Tabela 13. Eu me sinto à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias sobre o atendimento na empresa.....	39
Tabela 14. As orientações que eu recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas	40
Tabela 15. A política da empresa facilita o atendimento	41
Tabela 16. Sinto orgulho de minha atividade nesta empresa.....	41
Tabela 17. Considero que a empresa incentiva a melhoria no atendimento	42
Tabela 18. Já realizei cursos de treinamento oferecidos pela empresa	43
Tabela 19. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para melhorar meu atendimento.....	44
Tabela 20. A empresa incentiva o treinamento para atender melhor	45
Tabela 21. Eu considero que tenho autonomia para realizar as minhas tarefas referentes ao atendimento na empresa.....	45
Tabela 22. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	46
Tabela 23. O bom atendimento é valorizado pela empresa	47
Tabela 24. Correlações entre as variáveis	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	20
Figura 2. Teoria ERC x Hierarquia das Necessidades de Maslow	23
Figura 3. Fatores Motivacionais e Higiênicos.....	25
Figura 4. Escala do nível de Satisfação e Insatisfação.	26
Figura 5. Comparação: Teoria de Maslow x Teoria de Herzberg	27
Figura 6. Nível de insatisfação fator Condições de Trabalho I	36
Figura 7. Nível de insatisfação fator Condições de Trabalho II	36
Figura 8. Nível de insatisfação fator Relacionamento/Supervisão	37
Figura 9. Nível de insatisfação fator Salário	38
Figura 10. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento	39
Figura 11. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento II	40
Figura 12. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento III	40
Figura 13. Nível de insatisfação fator Política da Empresa	41
Figura 14. Nível de satisfação fator Trabalho em si	42
Figura 15. Nível de satisfação fator Avanço	43
Figura 16. Nível de satisfação fator Avanço II	43
Figura 17. Nível de satisfação fator Avanço III	44
Figura 18. Nível de satisfação fator Avanço IV	45
Figura 19. Nível de satisfação fator Responsabilidade	46
Figura 20. Nível de satisfação fator Reconhecimento	46
Figura 21. Nível de satisfação fator Reconhecimento II	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	 12
2.1. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	12
2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	14
2.3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	16
2.4. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	18
2.3.1. Motivação	18
2.3.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	19
2.3.3. Teoria ERC de Alderfer.....	22
2.3.4. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	24
 3. METODOLOGIA	 27
 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	 33
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	33
4.2. ANÁLISE DOS FATORES DO ATENDIMENTO	35
4.3. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA PESQUISA.	47
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 49
 6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	 52

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Em um contexto de inovações tecnológicas, disposição de informações, clientes rigorosos e um alto grau de expectativa quanto ao atendimento, exige-se das empresas um conhecimento relativo aos fatores de construção e fidelização de clientes.

A qualidade no atendimento constitui um dos principais fatores de sucesso das empresas, além de ser uma variável intimamente relacionada à fidelização de clientes. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 275), “atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje os clientes têm a sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”.

A perspectiva de gestão de muitas empresas possui sua ênfase na realização de vendas e deixam de lado a construção de relacionamentos, por meio da manutenção e fidelização de seus clientes. Uma das premissas do marketing de relacionamento é a satisfação do cliente, proporcionada pela criação de uma rede de relações duradouras, que é fortalecida por um laço de qualidade no atendimento.

Com o intuito de responder a tais exigências, torna-se necessário às empresas dispor de ferramentas e instrumentos para conhecer os fatores que envolvem a qualidade do atendimento. É sabido que, antes mesmo de se pensar nos clientes, a motivação dos trabalhadores constitui um fator importante na qualidade do serviço prestado, especialmente na qualidade do atendimento. Estar atento à motivação dos seus trabalhadores é, portanto, crucial para a organização que almeja alcançar um bom atendimento como diferencial competitivo.

Embora os fatores que envolvem o atendimento na organização sejam elementos importantes na prestação de serviço e que existam muitos estudos sobre a qualidade de atendimento em geral, há poucos estudos sobre os fatores que influenciam a qualidade no atendimento em empresas de varejo.

Tendo em vista as crescentes críticas à qualidade no atendimento prestado pelas lojas varejistas do município de Teófilo Otoni-MG e baseado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, formulou-se a seguinte questão problema: Quais fatores influenciam na qualidade do atendimento nas empresas no município de Teófilo Otoni-MG?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar os principais fatores que influenciam na qualidade do atendimento nas empresas no município de Teófilo Otoni-MG.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1. Realizar levantamento bibliográfico de materiais que ajudem a explicar e compreender os fatores que influenciam o processo de motivação nas empresas e como essa motivação pode melhorar a qualidade no atendimento.

1.2.2.2. Classificar os fatores que interferem no atendimento.

1.2.2.3. Analisar a opinião das pessoas envolvidas no processo de atendimento das empresas do município de Teófilo Otoni a respeito dos fatores que influenciam no atendimento.

1.2.2.4. Sugerir melhorias na qualidade do atendimento.

1.3. JUSTIFICATIVA

Diante do cenário comercial cada vez mais competitivo, as organizações buscam se aperfeiçoar cada vez mais procurando se destacar não somente pela qualidade dos seus serviços e/ou produtos. A busca pelo aperfeiçoamento está tão acirrada que são oferecidos produtos de qualidade muito equiparada no mercado. Cientes disso, as organizações buscam outros diferenciais para se destacar no mercado. Dentre estes diferenciais está o atendimento prestado ao cliente.

As organizações precisam aperfeiçoar cada vez mais o seu trato para com os clientes. Oferecer um atendimento de qualidade que conquiste e agrade o cliente se tornou vital para a sobrevivência, além disso, o bom atendimento tem sido visto como um grande diferencial competitivo. Portando, conhecer os fatores que influenciam positivamente a qualidade no atendimento tornou-se indispensável.

É necessário que os colaboradores apresentem cada vez mais envolvimento e comprometimento com as atividades da empresa. Para que isso aconteça é necessário que as empresas mantenham o nível de motivação dos seus trabalhadores sempre em níveis elevados. Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 98), motivação “é o conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra. E do ponto de vista de executivos e gerentes, a meta é motivar as pessoas a agir de acordo com o melhor interesse da organização”. A

motivação tem se mostrado um desafio para os gestores de recursos humanos, pois é parte de um processo muito complexo que envolve diversos fatores. O pesquisador Frederick Herzberg (1959) contribui no entendimento deste complexo processo formulando a sua Teoria dos Dois Fatores. Em sua teoria, Herzberg (1959) diz que os fatores que levam a satisfação no trabalho são distintos daqueles fatores que levam à insatisfação. Detalhando mais sua teoria, o autor ainda dividiu os fatores em dois grupos: os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos e que levavam à satisfação, porém sua ausência não levava necessariamente a insatisfação; e os fatores higiênicos conhecidos também com extrínsecos, que por sua vez contribuíam para que não houvesse insatisfação, porém a presença deles não geraria satisfação.

Tendo em vista uma série de comentários negativos nas redes sociais sobre a qualidade no atendimento das empresas de Teófilo Otoni e ainda o conhecimento de uma reportagem produzida pela Inter TV dos Vales de Minas Gerais (2014), surgiu a interesse de se trabalhar com os fatores que interferem no atendimento nesta cidade. Definiu-se então que a teoria principal a embasar este trabalho seria a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Sendo assim este trabalho se faz importante para identificar aqueles fatores que estejam sendo subestimados pelos gestores das empresas de Teófilo Otoni. Objetiva assim contribuir de forma positiva para uma melhora no que tange atendimento das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Nickels e Wood (1999, p.06) conceituam cliente como sendo “um indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos vendidos”. Para Barbosa, Trigo & Santana (2015, p. 6), o cliente é muito importante para qualquer tipo de negócio, pois é aquela pessoa que adquire produtos e serviços gerando com isso lucros e investimentos. Dessa forma, o cliente precisa ser tratado com dedicação e respeito para garantir as vantagens proporcionadas pelas suas compras e gerar valor aos produtos e serviços adquiridos de modo que ele se sinta encantado e divulgue sua marca.

Fidelizar o cliente é proporcionar a ele um sentimento de encanto pela marca e fazer com que ele procure sempre pelo seu produto mesmo que existam outros

similares no mercado. É fazer com que o cliente compre sempre o seu produto mesmo existindo outros mais baratos e mais acessíveis que o seu. Um exemplo clássico de fidelização é aquela situação em que um cliente compra pão sempre na mesma padaria mesmo existindo outras mais próximas de sua casa.

Como assegura Kotler (1994), a chave para chegar à fidelização é criar um alto nível de valor ao cliente. Para Kotler (1994) este valor vai além do custo financeiro, engloba os benefícios oferecidos ao cliente através do produto, emoções e status. São essas sensações que fazem com que o cliente prefira determinado produto a outro gerando assim a fidelização.

Através deste argumento, Kotler (1994) traduz o que se vê muito no atual cenário comercial: os consumidores têm à sua disposição uma enorme gama de opções de um mesmo produto ou serviço, mas o consumo se concentra sobre aqueles que trazem essas sensações de status e emoções. Por exemplo, o caso dos Iphones em relação às inúmeras marcas de smartphones disponíveis no mercado. A maioria dos consumidores prefere adquirir o Iphone devido ao impacto social e o status que esse aparelho proporciona mesmo os seus concorrentes praticando um preço mais acessível.

Outro pesquisador que contribui para a definição da fidelização é Michael Lanning (1998). Para Lanning (1998) não basta apenas a empresa criar valor para o consumidor, mas sim entregar de fato este valor. Aquilo prometido pela marca deve realmente ser entregue ao consumidor. Lanning tem o propósito de chamar a atenção para aquelas empresas que possuem uma excelente campanha de marketing e posicionamento de marca, porém não entregam um produto que atenda as expectativas do consumidor.

Pode-se dizer, portanto que a fidelização de clientes esta relacionada ao valor entregue pela marca, em outras palavras, está relacionada ao encantamento e afinidade que o cliente desenvolve com a marca quando o produto atinge suas necessidades e/ou expectativas. Esses sentimentos surgem com uma boa campanha de marketing e se concretizam quando o cliente adquire o produto e constata de fato os valores prometidos.

É o cliente que garante a sobrevivência da empresa e nada melhor do que garantir que ele esteja sempre consumindo seu produto. Fidelizar é, portanto, fazer com que o cliente se encante e procure sempre sua marca. É através da fidelização que a empresa consegue manter seus clientes sempre por perto e mover o seu

negócio assim como conceitua Bogmann (2002): fidelização de clientes “é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos”.

A fidelidade de um indivíduo a uma determinada marca garante ele como consumidor por um bom período de tempo consumindo inúmeras vezes o produto oferecido e, em muitas situações, fazendo-o com que ele consuma somente daquela marca.

"O mercado exige hoje do profissional de marketing a capacidade de equilibrar três aspectos que, apesar de muitas vezes conflitantes, não chegam a ser excludentes: 1) obter lucro para a empresa; 2) a satisfação do consumidor e **3) a preservação do interesse público**. Este é de fato, o maior desafio do Marketing no século 21." (KOTLER, 1998, destaque do autor).

Como vimos no terceiro ponto da citação acima a preservação do interesse público é um grande desafio para as organizações, isto significa que manter os interesses dos clientes aguçados sobre a marca é fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações. A fidelização começa com a promessa de que os desejos e necessidades dos clientes serão atendidos. Além disso, Kotler (1998) ainda faz uma importante colocação em seu célebre comentário: *"conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual"*.

Pensando dessa forma temos a fidelização de clientes como uma ferramenta poderosa e econômica para o crescimento e manutenção das empresas, afinal é muito mais econômico manter os clientes já conquistados do que buscar novos clientes. Preocupar-se com a relação com o cliente e concentrar esforços e ações para mantê-la é a grande preocupação das organizações no atual momento econômico. Diante desta necessidade, surgiu a poderosa ferramenta do marketing de relacionamentos que será apresentada no capítulo a seguir.

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento se constitui numa ferramenta do Marketing que auxilia a empresa a aproximar e reter seus clientes. Antes, porém, deve se conceituar o Marketing Tradicional.

Para Kotler (1998) o Marketing tradicional é "o processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores". Kotler, Philip e Armstrong, Gary

(2004), afirmam que sua função sempre foi a atração de novos clientes e não a retenção dos existentes. Porém esta ideia começou a mudar com o surgimento do chamado Marketing de Relacionamento.

Os primeiros esboços do que viria a se tornar o Marketing de Relacionamento foram propostos por Berry (1983) em sua literatura sobre Marketing de Serviços (BRAMBILA, PEREIRA e PEREIRA, 2010).

O Marketing de relacionamento surgiu como uma necessidade das empresas se reformularem para atender as constantes mudanças nos desejos dos clientes. (BRAMBILA, PEREIRA e PEREIRA, 2010). Para Brambilla (2008), *“consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis”* aliando-se à demanda das organizações atentarem não somente para com as ações de se buscar e ganhar novos clientes, mas também para com as ações de se reter, interagir, relacionar e satisfazer os desejos dos clientes.

O que o autor afirma é que em determinado momento as organizações viram que somente as ações para buscarem novos clientes não eram suficientes, faltava contato com aqueles consumidores que já eram clientes e que estes poderiam fornecer informações valiosas quanto à qualidade, defeitos e possíveis melhorias em seus produtos e serviços bem como teriam um grande poder de disseminação da marca a um baixo custo. Tendo isso em vista, as organizações procuraram ações e instrumentos para que o relacionamento com os clientes se estreitassem a fim de fideliza-los à marca.

Complementando, BRAMBILLA, PEREIRA e PEREIRA (2010) ainda acrescentam que essa nova concepção *“surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender constantes mutações nos desejos dos consumidores”*.

Marketing de Relacionamento é “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes”. (LIMEIRA, 2003)

Bretzke (2002) ressalta que a empresa deve procurar o cliente após a venda. Será dessa forma que se estabelecerá um vínculo entre empresa e cliente e possivelmente haverá recompensas dessa ação.

De modo geral, pode-se dizer que esse novo conceito possui três objetivos: atração, retenção e fortalecimento dos relacionamentos com os clientes. Atração,

pois suas ações preocupam-se em aproximar os clientes da empresa; a retenção almeja que o cliente não se afaste da empresa mantendo-o como consumidor por um bom período de tempo e; o fortalecimento dos laços com os clientes fornece à empresa feedback vital para adaptação e melhorias dos produtos oferecidos de acordo com os gostos e necessidades dos clientes.

Criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes. O marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação. Para acontecer é necessária sintonia entre os vários níveis da empresa. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Pelas ideias apresentadas até aqui, pode-se ressaltar que o Marketing de Relacionamento está ligado intimamente à Fidelização de Clientes já que um de seus objetivos é reter clientes e assim reduzir custos com a busca constante de novos clientes.

Para Pertence (2006), não há como reter o cliente eficazmente sem a sua fidelização e a fidelização começa de fato no primeiro contato do cliente com a empresa. Este primeiro contato ocorre, na maioria das vezes, com o atendimento oferecido pela empresa.

2.3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Atendimento, segundo o dicionário online Priberam, é o ato de atender, prestar atenção, dar suporte, cuidar e atentar. É no atendimento que ocorre a maioria das relações entre cliente e empresa. Durante o atendimento ocorre a comunicação entre atendente da empresa e consumidor. É neste processo que se tem consciência do que o cliente necessita e de como a organização pode oferecer uma solução para esta necessidade.

Para Chiavenato (2007, p.216), o cliente é fundamental para a empresa se manter viva no mercado e que o atendimento ao cliente é um dos fundamentos de maior relevância para um negócio.

O atendimento é sinônimo de empatia e atenção. O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito às suas decisões e opiniões. (GODRI, 1994, p. 59).

A qualidade no meio empresarial é essencial para sobrevivência de uma organização. Ela deixou de ser simplesmente um diferencial competitivo e se tornou uma característica fundamental para uma empresa que queira se manter no mercado. Desta forma, pensar somente no lucro é praticamente decretar o fim de uma organização. Diante do mercado cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes, as empresas devem preocupar-se atentamente com a qualidade de seus produtos e serviços.

Segundo Crosby (1994), qualidade é definida como produto isento de defeitos (zero defeito), o qual é melhorado continuamente. O autor diz ainda que o produto com qualidade é aquele de acordo com as especificações e que estas especificações variam de acordo com as necessidades e exigências dos clientes e com a realidade de cada empresa. Crosby (1994) ainda complementa que os responsáveis pela falta de qualidade de um determinado produto ou serviço não são os trabalhadores, mas sim os gestores que detêm as responsabilidades de gestão adequada da mão de obra e do fornecimento de instrumentos para execução adequada do trabalho.

Qualidade é a filosofia que surge do valor que uma empresa busca para melhor atender as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos. A sobrevivência das empresas torna-se mais árdua pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. As incertezas e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependentes das formas pelas quais operam e se transformam. Assim, a busca da qualidade e da plena satisfação do cliente exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades (SILVA; SCHMIDT, 1998, p. 6).

Silva (1998), explica que o conceito de qualidade no ambiente empresarial surgiu com a evolução tecnológica e o aumento da produção e demanda do mercado. Esses crescimentos também provocaram aumento da produção de produtos com defeitos e fora das especificações. Isso exigiu das organizações implantação de programas de controle de variação de conformidade dos produtos.

A evolução desses programas levaram aos mais modernos programas de controle de qualidade. Atualmente, na fase denominada de qualidade total o foco passou a ser o cliente e sua satisfação diante dos produtos e serviços oferecidos (MARQUES, 2012).

Para Las Casas (2001), o cliente passou a consumir mais, e por isso, também ficou mais exigente, buscando maior atenção das empresas. Essa exigência se

intensificou não somente quanto á qualidade dos produtos, mas também quanto à atenção e o tratamento que a empresa oferece ao cliente.

Um dos principais responsáveis pelo sucesso e futuro de uma empresa é o atendente, pois é o atendimento que liga a organização ao cliente. O consumidor sendo bem tratado, conquistada sua simpatia, levará uma boa impressão da empresa, podendo voltar outras vezes, e até divulgando o bom atendimento. (BARBOSA, TRIGO e SANTANA, 2015, p. 9)

O processo de fidelização de clientes consiste basicamente em entregar o valor ofertado pela marca e atender as expectativas do consumidor. Como a exigência dos clientes cresceu de tal maneira que a qualidade do produto não é somente necessária para sua satisfação e que o relacionamento entre cliente e empresa é cada vez mais valorizado pelos consumidores, oferecer um atendimento de qualidade é fundamental para se atingir a satisfação do cliente e consequentemente sua fidelização. Esse processo de conquistar e manter clientes necessita de profissionais satisfeitos e motivados.

2.4. TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1. Motivação

A motivação é um sentimento interno que faz com que as pessoas se engajem em uma tarefa. Mais precisamente uma força interior que leva as pessoas a buscarem a concretização de seus desejos e objetivos. A execução de uma simples atividade pode se tornar frustrante e desanimadora se a pessoa não estiver em sintonia com os objetivos daquela tarefa e se não conhecer o sentido disso na sua vida.

Do ponto de vista de Soto (2005):

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Com isso, o autor quer dizer que aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de forma motivada é uma necessidade ou desejo interno e este estado se mantém até que estas necessidades e objetivos sejam alcançados.

Como propõe Marras (2000), a motivação é um processo que parte de dentro das pessoas para fora, endógeno, que pode ser percebido de diferentes maneiras

em pessoas num mesmo ambiente ou numa mesma pessoa sob condições e tempos diferentes. A motivação então se resume a um estado onde o indivíduo está propenso e determinado a realizar suas necessidades e desejos.

Na ótica empresarial, a motivação é um verdadeiro desafio para os gestores. Como demonstra Souza (2004), “a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados, melhor é o desempenho”.

Na opinião de Griffin e Moorhead (2006), motivação “é o conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra. E do ponto de vista de executivos e gerentes, a meta é motivar as pessoas a agir de acordo com o melhor interesse da organização”.

Herzberg (1997), também faz sua contribuição para o conceito de motivação no trabalho: “a motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em longo período de tempo”. Herzberg (1997) ainda sugere a paixão como grande fonte motora da motivação e reafirma sua ideia com o seu célebre pensamento: “motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”.

Griffin e Moorhead (2006), ainda acrescentam que além de um estado de motivação considerável, é necessário que os trabalhadores estejam aptos e disponham de instrumentos e condições necessárias para a execução de um bom trabalho.

Corroborando com este pensamento, Herzberg (1956) em a sua Teoria dos Dois Fatores enumera uma serie de fatores com significativo grau de influência na motivação dos trabalhadores.

Antes de detalharmos a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, é necessário fazer uma revisão de algumas teorias que têm grande significância para o entendimento da motivação.

2.3.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow propõe em sua teoria que o homem tem o desejo de satisfazer uma série de necessidades e que estas podem ser hierarquizadas de modo que se organizem em uma pirâmide.

Para Maslow (1954) as necessidades humanas podem ser organizadas em cinco categorias e organizadas de forma hierárquica: as necessidades fisiológicas (que ficam na base da pirâmide e são as necessidades mais básicas e importantes),

as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e as necessidades de autorealização que são aquelas mais difíceis de alcançar, pois estão no topo da pirâmide e só é possível se chegar a elas após a realização de todas as necessidades anteriores.

Pirâmide das necessidades de Maslow



Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow. Fonte: adaptado de Robbins (2002).

Como bem nos assegura Soto (2005), a Pirâmide das Necessidades de Maslow é uma teoria que sustenta que as pessoas possuem uma série de necessidades divididas em cinco categorias e elencadas por ordem de importância obedecendo a uma hierarquia.

Para Davis e Newstrom (1992) a teoria de Maslow facilita entender que primeiro as pessoas buscam a realização daquelas necessidades mais básicas (base da pirâmide) para satisfazer as suas necessidades de sobrevivência, tais como se alimentar, beber água, se manter limpo, dormir, respirar, ter relações sexuais, ter boa saúde, etc. Um indivíduo só passa a pensar nas demais necessidades após satisfazer as suas necessidades fisiológicas (base da pirâmide).

Maslow (1954) destaca em sua teoria que se faltasse tudo na vida de um indivíduo, a primeira coisa a se procurar a fazer seria saciar as suas necessidades mais básicas como alimentação. Enquanto as necessidades básicas presentes na base da pirâmide não fossem satisfeitas o indivíduo não pensaria em coisas como a ética, a autorealização, a ordem social, o conhecimento, o companheirismo, etc.

Dessa forma, à medida que as necessidades fossem sendo satisfeitas, surgiriam as necessidades da categoria seguinte na pirâmide. Por exemplo, quando as necessidades fisiológicas (base da pirâmide) fossem satisfeitas, o indivíduo

passaria a buscar saciar as necessidades de segurança (categoria imediatamente acima da base da pirâmide). As necessidades de segurança são aquelas relacionadas à proteção contra danos físicos, ter uma moradia e vestes adequadas, se proteger contra dor e sofrimento, etc. Para Davis e Newstrom (1992), as necessidades de segurança no meio profissional, podem ser satisfeitas por providências como continuidade no emprego (sem demissões), programa de reclamações (para dar proteção contra arbitrariedades da chefia) e um bom plano de seguro e aposentadoria (que proteja contra perdas financeiras por doença e garanta uma renda na aposentadoria). Sanadas as necessidades de segurança, o indivíduo passaria então a buscar saciar as suas necessidades sociais que seriam aquelas necessidades de se relacionar com demais indivíduos, se sentir parte de um grupo, ter amigos, etc.

Soto (2002) explica que no âmbito empresarial quando as três primeiras categorias de necessidades não são plenamente satisfeitas (isto é, as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais), podem ocorrer faltas no trabalho com mais frequência, queda no rendimento e até depressão emocional. As duas categorias seguintes também se apresentam muito importantes para o desempenho do trabalhador na organização pois tem direta influência no aumento da produtividade.

Na categoria imediatamente posterior às necessidades sociais, estão as necessidades de estima, que são aquelas relacionadas à autoestima, ao reconhecimento do valor pessoal, ao status, à valorização social. Para Sá (2009), “os administradores podem contribuir para satisfazer as necessidades de estima dos empregados reconhecendo seus méritos, divulgando listas de bom desempenho, elogiando, oferecendo oportunidades de trabalhos interessantes e desafiadores, concedendo bonificações, etc”.

“A satisfação dessas necessidades (de estima) leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, que podem originar reações não só negativas como também neuróticas”. Casado (2002)

Quando as necessidades de estima forem plenamente satisfeitas, começam a surgir as necessidades de autorealização. As necessidades de autorealização são aquelas necessidades voltadas para o desenvolvimento pessoal, para fazer aquilo que as pessoas realmente gostam e ser o que realmente é possível ser como

pessoa aproveitando o máximo do seu potencial. Estas necessidades estão no topo da pirâmide e só aparecem quando plenamente satisfeitas as necessidades hierarquicamente inferiores. Maslow (1954) ainda coloca que a busca pela satisfação das necessidades não acaba quando se chega ao topo da pirâmide, no caso quando se alcança as necessidades de autorealização. O autor, ao se concretizar uma necessidade de autorealização sempre surgirá outra se mantendo num ciclo.

Sá (2009) novamente complementa dizendo que “os administradores que percebem esse nível de motivação nos empregados podem ajudá-los a descobrir as oportunidades de crescimento inerentes a suas tarefas” e dessa forma buscar ações e projetos dentro das organizações para melhorar o desempenho.

Como se pode verificar, através desta Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, um gestor pode ter um norte de como um colaborador se motiva em sua atividade.

Talvez aquele trabalhador desmotivado e pouco produtivo esteja passando por problemas de relacionamentos na empresa não satisfazendo assim as necessidades sociais. Tendo esta consciência, um bom gestor pode intervir como mediador e tentar conciliar possíveis diferenças entre os colaboradores melhorando assim o clima organizacional e conseqüentemente aumentando o rendimento daquele trabalhador.

Nesse sentido, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow nos permite começar a compreender como funciona o complexo processo de motivação humana, pois foi um pensamento precursor neste assunto e ainda serve de norte para as organizações e estudos até os dias atuais. Ela não esgota o tema, porém serve de base para outros pensadores que também fizeram suas contribuições e críticas.

2.3.3. Teoria ERC de Alderfer

Clayton Alderfer foi um psicólogo da Universidade de Yale, nos Estados Unidos. Em seu trabalho tratou de fazer uma revisão da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow formulando assim a sua Teoria ERC no final da década de 60. A Teoria ERC reclassifica as cinco categorias da Pirâmide das Necessidades de Maslow em outras três categorias, a saber:

E = Existência: são aquelas necessidades que correspondem aos instintos de sobrevivência humana. Engloba as duas primeiras categorias de necessidades da teoria de Maslow: necessidades fisiológicas e de segurança.

R = Relacionamento: são aquelas necessidades que o ser humano tem de se relacionar e ser reconhecido. Corresponde às duas seguintes categorias da pirâmide de Maslow: necessidades sociais e de estima.

C = Crescimento: assim como nas necessidades de autorealização da Pirâmide de Maslow (necessidades mais elevadas) as necessidades de crescimento são aquelas que dizem respeito ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo, até onde ele pode alcançar como pessoa e se sentir realizado com isso. As necessidades de crescimento da Teoria ERC também abarcam algumas necessidades de estima da pirâmide de Maslow.

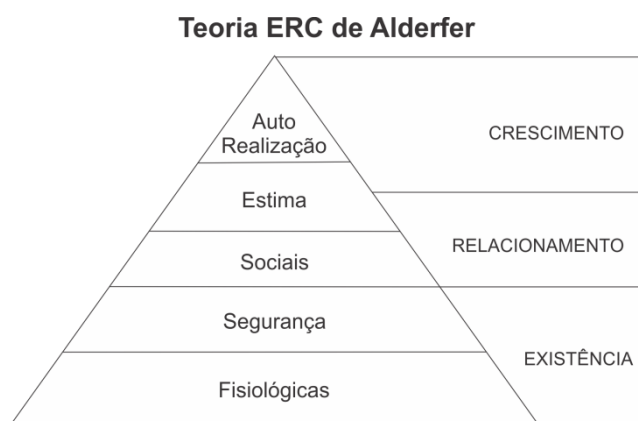


Figura 2. Teoria ERC x Hierarquia das Necessidades de Maslow Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Apesar de toda a semelhança com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERC não se limita a dizer que uma necessidade de uma categoria superior só aparece quando todas as necessidades de um nível superior forem satisfeitas. Elas podem aparecer ao mesmo tempo mesmo que necessidades de categorias inferiores não fossem plenamente satisfeitas. Outro ponto interessante é que quando uma necessidade de nível superior é frustrada, o desejo de se satisfazer uma necessidade de uma categoria inferior é potencializado e vice-versa.

Sá (2009) elenca as principais diferenças da Teoria ERC:

- substitui as cinco categorias de necessidades por três;
- propõe que mais de um tipo de necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo, o que enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades;

- não possui rigidez na hierarquia das necessidades, pela qual uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes de se focar uma necessidade mais elevada;
- inclui a dimensão de frustração-regressão e satisfação-progressão. A primeira sugere que quando uma necessidade de nível alto é frustrada, aumenta o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo; a segunda, por sua vez, propõe que a pessoa, após satisfazer uma categoria de necessidades, avançará para o próximo nível.

Para Robins (2005), *“a teoria ERC é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Diversos estudos dão embasamento à teoria ERC, mas também existem evidências de que ela não funciona em determinadas organizações”*.

Apresentadas as Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow e ERC, partiremos agora para detalhar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg que aprofunda mais o entendimento do tema motivação nas organizações bem como serve de base para este trabalho.

2.3.4. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Irving Herzberg foi um importante psicólogo americano que veio a se tornar uma das figuras mais influentes no meio da gestão empresarial durante a década de 60. Em seus estudos, Herzberg elaborou a Teoria dos Dois Fatores que trouxe profunda contribuição na teoria e nas práticas de gestão.

Para a elaboração de sua teoria, Herzberg realizou uma série de entrevistas com 200 trabalhadores incluindo engenheiros e contadores. Nesta, os trabalhadores eram indagados a expressar aquilo que agradava e desagradava durante a rotina de trabalho. Através dos relatos coletados, Herzberg elencou uma série de fatores e os classificou em dois grupos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Herzberg chegou a conclusão de que os fatores que levavam a momentos de grande satisfação no trabalho eram muito diferentes daqueles fatores que levavam a momentos de frustração e insatisfação.

Os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Para Herzberg, esses dois sentimentos não são contraditórios entre si, pois o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, e, da mesma forma, o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. (Herzberg, 1959, apud Sá, 2009, p. 40).

Os fatores chamados por Herzberg (1959) de higiênicos dizem respeito às condições físicas do trabalho, ao salário recebido, ao clima organizacional, às oportunidades de crescimento, etc. Estes fatores também são conhecidos como fatores ambientais ou extrínsecos por se tratarem de fatores que vem do ambiente externo ao trabalhador. Os fatores higiênicos são aqueles que quando presentes no ambiente de trabalho fazem com que o trabalhador não se sinta insatisfeito. Sua ausência, portanto levaria à insatisfação, ao passo que sua presença não levaria a satisfação, mas sim, a nenhuma insatisfação. Por este motivo estes fatores ainda são chamados de fatores insatisfacientes.

Os fatores higiênicos são necessários, mas não são suficientes para promover a motivação. A melhoria e o oferecimento de vantagens destes fatores servirão apenas para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho. (Sá, 2009, p. 42).

Por sua vez, os fatores chamados motivacionais, são aqueles fatores que quando presentes no ambiente de trabalho levam o trabalhador a um estágio de satisfação, ao passo que a ausência deles não leva a insatisfação, mas a um estágio neutro de não satisfação. Por este motivo os fatores motivacionais são conhecidos como fatores satisfacientes. Os fatores motivacionais são originados no interior particular de cada trabalhador e por isso ainda podem ser chamados de fatores intrínsecos. Referem-se às tarefas e ao conteúdo do cargo e com o trabalho e reconhecimento deste.

O que leva as pessoas a se sentirem motivadas para o trabalho são os fatores intrínsecos, pois, como nos afirma Herzberg, o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva são os fatores associados ao conteúdo do trabalho, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. (Herzberg, 1973, apud Sá, 2009, p. 42)

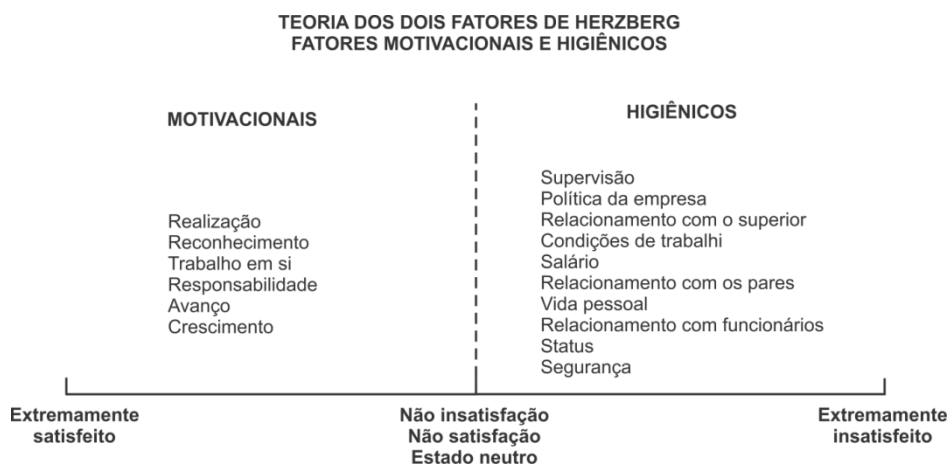


Figura 3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Fatores Motivacionais e Higiênicos. Fonte: Adaptado de Robbins (2004).

Detalhando melhor o funcionamento dos fatores motivacionais e higiênicos, pode-se dizer que cada um contribui com o nível de satisfação ou insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Quando o fator está plenamente adequado, pode-se considerar que há extrema satisfação (fatores motivacionais) ou não há insatisfação (fatores higiênicos) ou, quando o fator não está adequado, considera-se que não há satisfação (fatores motivacionais) e que há uma extrema insatisfação (fatores higiênicos).



Figura 4. Escala do nível de Satisfação e Insatisfação. Fonte: elaborado pelo autor.

De um ponto de vista empírico, pode se dizer que a teoria de Herzberg é mais próxima da realidade diante da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow no meio empresarial. Herzberg foi mais específico na sua contribuição para as práticas de gestão, pois restringiu seus estudos para fatores que tem impacto praticamente que exclusivo na motivação do trabalhador em sua rotina de trabalho demonstrando fatores mais práticos e menos subjetivos.

Outra comparação que pode ser feita entre as teorias de Herzberg e Maslow, é encaixando os dois fatores propostos por Herzberg na Pirâmide da Hierarquia das Necessidades:

Comparação: Teoria de Maslow x Teoria de Herzberg

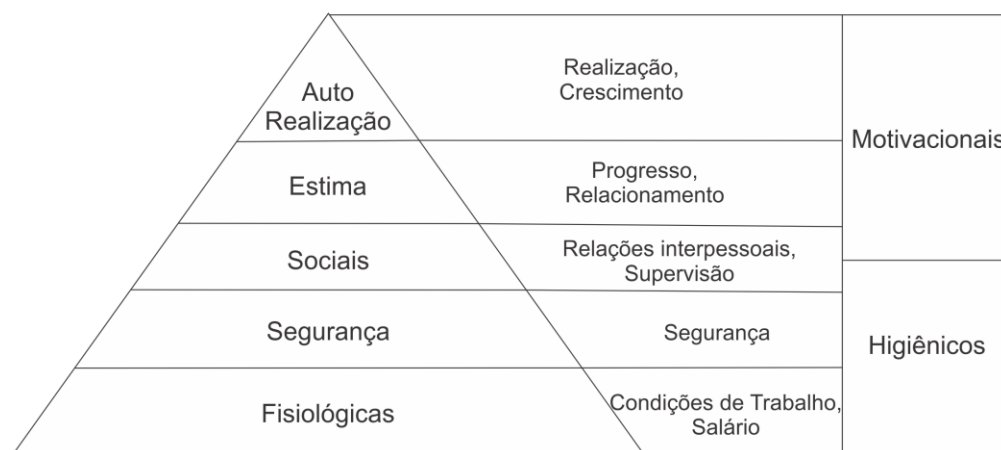


Figura 5. Comparação: Teoria de Maslow x Teoria de Herzberg. Fonte: adaptado a partir de Herzberg (1959); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009); Gondim e Silva (2004).

Para Bonetti (2010), “Os fatores higiênicos correspondem às necessidades de baixo nível – ou primárias –, como as fisiológicas e de segurança, além de algumas necessidades sociais. Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de alto nível – ou secundárias –, como as necessidades de estima e autorealização”.

Pode se dizer que os fatores higiênicos e motivacionais da teoria de Herzberg estão dentro da Pirâmide das Necessidades de Maslow e que esta abrange outros fatores na vida de um indivíduo, pois seu estudo não se restringiu aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho, mas sim em várias áreas da vida de uma pessoa.

Na opinião de Werther e Davis (1983), ao contrário da teoria de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg não é uma teoria motivacional propriamente dita, pois trata da satisfação e da insatisfação do trabalhador no trabalho. Entretanto concorda que é uma ferramenta muito importante para os gestores e que sua aplicabilidade é considerada mais fácil e prática.

3. METODOLOGIA

De acordo com o a explicação de Moresi (2003), pesquisa pode ser conceituada como uma forma de "procurar respostas para indagações propostas" através do uso de procedimentos científicos.

Gil (1999) entende que pesquisa é: “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é

descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Este trabalho se caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, que segundo Barros e Lehfeld (2000) visa “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Appolinário (2004) complementa que uma pesquisa aplicada visa “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”.

Para melhor atender aos objetivos deste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de finalidade descritiva e explicativa.

Gil (2008) conceitua estes tipos de pesquisa da seguinte forma:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Essas pesquisas (pesquisas explicativas) têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Os procedimentos para a coleta de dados adotados neste trabalho foram o levantamento bibliográfico e os registros institucionais (pesquisa documental).

Levantamento bibliográfico porque, conforme explica Gil (2008), se fez necessário o uso de materiais já produzidos constituídos basicamente de livros e artigos científicos. O uso da pesquisa documental se deve ao uso de banco de dados secundários gerado por questionários aplicados pelo Sindcomercio às suas empresas filiadas. Foram fornecidos os questionários sem qualquer tratamento ou tabulação dos dados. Gil (2008) explica que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Nesta pesquisa foram usados dados secundários, pois se valeu de informações obtidas pelo levantamento bibliográfico e pela pesquisa documental em banco de dados de uma entidade de classe comercial da cidade de Teófilo Otoni - MG.

Malhotra (2012) assim conceitua:

Os dados secundários são dados que foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta e podem ser localizados de forma rápida e barata.

Após a definição do tema realizou-se uma pesquisa nas entidades de representação de classe do setor empresarial e constatou-se a existência de uma pesquisa (questionários) do Sindicato do Comércio de Teófilo Otoni (Sindcomercio - TO). O presidente do Sindcomercio foi contatado por telefone e foi solicitado o banco de dados para análise da pesquisa. Foram então fornecidos os questionários aplicados na pesquisa.

Os dados gerados neste trabalho foram obtidos através da tabulação dos questionários fornecidos pelo Sindcomercio de Teófilo Otoni - MG. Os questionários foram aplicados em 105 lojas do centro comercial da cidade entre os meses de setembro a dezembro de 2016 e abordou pelo menos dois funcionários do setor de atendimento de cada loja totalizando 220 questionários respondidos.

Esses questionários foram divididos em dois blocos ambos com perguntas fechadas. O primeiro bloco de questões tratou da caracterização dos respondentes, com perguntas sobre gênero, renda, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade e há quanto tempo o funcionário atuava na empresa. Neste bloco eram apresentadas perguntas e o funcionário deveria marcar aquela que se encaixava melhor ao seu perfil. O segundo bloco de perguntas tratou de questionar o entrevistado sobre fatores que interferem no atendimento. Mais uma vez as perguntas foram fechadas, porém foi usada a escala Likert.

Júnior e Costa (2004) conceituam Escala de Likert:

A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto (**uma assertiva**) e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. (...) A grande vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisador emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer.

Em cada questão deste bloco foi apresentado uma afirmativa e o respondente demonstrou o seu grau de concordância com essa assertiva. As opções para o respondente eram: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - concordo parcialmente; e 4 - concordo totalmente.

Para análise do questionário, cada questão do segundo bloco foi categorizada com um fator da teoria de Herzberg (1959) conforme demonstrado a seguir:

Tabela 1. Fatores de Herzberg atribuídos às variáveis da pesquisa

Fatores Higiênicos		
Número da variável	Nome da Variável	Fator
1	A empresa oferece boas condições para exercer um bom atendimento	Condições de trabalho
2	Infraestrutura do local favorece o atendimento	Condições de trabalho
3	O ambiente favorece o atendimento	Relacionamento/ Supervisão
4	Acho justo o meu salário atual	Salário
5	Eu considero que tenho liberdade para tomar decisões sobre atendimento na empresa	Política da empresa/ Relacionamento
6	Eu me sinto à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias sobre o atendimento na empresa	Política da empresa/ Relacionamento
7	As orientações que eu recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas	Política da empresa/ Relacionamento
8	A política da empresa facilita o atendimento	Política da empresa
Fatores Motivacionais		
Número da variável	Nome Variável	Fator
9	Sinto orgulho de minha atividade nesta empresa	Trabalho em si
10	Considero que a empresa incentiva a melhoria no atendimento	Avanço
11	Já realizei cursos de treinamento oferecidos pela empresa	Avanço
12	Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para melhorar meu atendimento	Avanço
13	A empresa incentiva o treinamento para atender melhor	Avanço
14	Eu considero que tenho autonomia para realizar as minhas tarefas referentes ao atendimento na empresa	Responsabilidade
15	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	Reconhecimento
16	O bom atendimento é valorizado pela empresa	Reconhecimento

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

É importante observar que como o questionário não foi elaborado com a finalidade de se usar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, algumas variáveis não

ficaram bem alinhadas com a ideia do fator atribuído a elas. É o caso das variáveis 3, 5, 6 e 7 (Tabela 7) em que foram atribuídas dois fatores para cada. Isso se deve ao fato de se considerar que estas variáveis apresentarem características afins com estes dois fatores.

Para as análises estatísticas destes questionários foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0). Com este software foram realizadas análises de distribuição de frequência e correlações de Spearman entre as variáveis.

Estatisticamente, uma distribuição de frequência pode ser conceituada como o número de vezes que uma variável ocorre. É basicamente contar quantas vezes um valor ou variável aparece. Para Levin (1985), a distribuição de frequência auxilia o pesquisador a visualizar dados brutos em um conjunto organizado e inteligível.

A distribuição de frequências permite agrupar um conjunto de dados em certo número de classes, intervalos ou categorias, favorecendo a visualização e interpretação e informações úteis às tomadas de decisões. (Freund & Simon, 2000, p. 404, apud Souki e Filho, 2003, p.3).

Uma correlação é um cálculo estatístico para se verificar se existe alguma relação entre duas ou mais variáveis.

De maneira genérica, as análises de correlação comparam o grau de associação existente entre dois conjuntos de dados, ou seja, determinam à medida que, conhecendo uma variável, pode-se prever outra. (Souki e Filho, 2003, p.7).

Com as análises de correlações pode-se identificar se duas variáveis variam no mesmo sentido (correlação positiva) ou se variam em sentidos opostos (correlação negativa). Em outras palavras, através de uma análise de correlações, pode-se dizer se há uma tendência de que uma variável aumente à medida que outra aumenta (correlação positiva), ou se uma variável diminui à medida que outra aumenta ou vice e versa (correlação negativa).

Uma das correlações mais conhecidas é a correlação de Pearson. Entretanto, segundo Pontes (2010), por esta correlação ser linear, ela não é a mais adequada para se apresentar uma correlação relevante entre variáveis de um questionário. Souki e Filho (2003) afirmam que quando se está diante de variáveis que não se tem certeza da qualidade da informação, é preferível não recorrer à correlação de Pearson devendo se optar pela correlação de Spearman que nestas

condições produz resultados mais robustos quando pelo menos uma das variáveis foi mensurada em uma escala ordinal.

Este procedimento correlacionou as variáveis do primeiro bloco do questionário que tratou de fazer uma caracterização do respondente (escolaridade, idade, renda e tempo de atuação na empresa) com as variáveis do segundo bloco do questionário que tratou de levantar dados acerca dos fatores do atendimento. O software SPSS 22.0 apresentou como resultado dez correlações significativas entre as variáveis.

Para a análise de cada fator atribuído às questões do segundo bloco, propõe-se tratar cada grau de concordância em cada questão como um nível de satisfação ou insatisfação.

Nas variáveis às quais foram atribuídos fatores motivacionais, o nível de satisfação será considerado da seguinte forma:

- Extrema satisfação para aqueles que responderam “Concordo Totalmente”.
- Satisfação razoável para aqueles que responderam “Concordo Parcialmente”.
- Pouca satisfação para aqueles que responderam “Discordo Parcialmente”.
- Nenhuma satisfação para aqueles que responderam “Discordo Totalmente”.

Nas variáveis às quais foram atribuídos fatores higiênicos, o nível de insatisfação será mensurado da seguinte forma:

- Nenhuma insatisfação para aqueles que responderam “Concordo Totalmente”.
- Pouca insatisfação para aqueles que responderam “Concordo parcialmente”.
- Insatisfação razoável para aqueles que responderam “Discordo Parcialmente”.
- Extrema insatisfação para aqueles que responderam “Discordo Totalmente”.

A técnica para análise dos dados seguiu o modelo interpretativo. Para Trivinos (1992), uma análise interpretativa deve basear-se em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados nos estudos, na fundamentação teoria e na experiência pessoal do pesquisador.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os dados gerados pela tabulação, tratamento e análise dos questionários. Primeiro será apresentada a distribuição de frequências bem como uma breve observação sobre cada variável e em seguida a análise das correlações.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nesta subseção, são apresentados os dados gerados pelo primeiro bloco de questões dos questionários que tratou de fazer uma caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, renda, estado civil, idade, escolaridade e tempo de atuação na empresa.

Tabela 2. Gênero dos funcionários entrevistados

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Masculino	35	15,9
Feminino	182	82,7
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Pelos dados da pesquisa conforme apresentado na Tabela 2, observa-se que a maioria dos funcionários entrevistados (82,7%) é do sexo feminino.

Tabela 3. Renda dos funcionários entrevistados

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
1 a 2 Salários	201	91,4
2 a 3 Salários	15	6,8
4 a 6 Salários	2	0,9
Total	220	100

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A Tabela 3 demonstra que a maioria dos entrevistados (91,4%) tem remuneração entre um a dois salários mínimos.

Ainda por meio desta tabela, observa-se que há fatores higiênicos que necessitam avançar, uma vez que a maioria recebe uma remuneração considerada baixa para uma melhor qualidade de vida.

Tabela 4. Estado Civil dos funcionários entrevistados

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Solteiro	135	61,4
Casado	78	35,5
Divorciado	4	1,8
Outros	1	0,5
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme a Tabela 4, os dados da pesquisa demonstram que mais da metade dos entrevistados (61,4%) possuem o estado civil solteiro.

Tabela 5. Faixa etária dos funcionários entrevistados

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Até 17 anos	1	0,5
18 a 24 anos	79	35,9
25 a 34 anos	91	41,4
35 a 44 anos	33	15,0
45 a 59 anos	12	5,5
Acima de 60 anos	2	0,9
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A pesquisa demonstrou parte significativa de 35,9% dos entrevistados tem idades entre 18 a 24 anos e outra parcela de 41,4% possui idade de 25 a 34 anos.

Tabela 6. Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Fundamental Completo	9	4,1
Fundamental Incompleto	3	1,4
Ensino Médio Completo	127	57,7
Ensino Médio Incompleto	9	4,1
Graduação Completa	21	9,5
Graduação Incompleta	44	20,0
Especialização Completa	3	1,4
Especialização Incompleta	2	0,9
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Pela observação da Tabela 6, constata-se que pouco mais da metade dos funcionários entrevistados (57,7%) possui somente o ensino médio completo enquanto que outra pequena parcela (20%) possui graduação incompleta.

Tabela 7. Tempo de atuação na empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	11	5,0
0 a 6 meses	37	16,8
7 a 12 meses	34	15,5
13 a 18 meses	20	9,1
14 a 24 meses	20	9,1
25 a 36 meses	13	5,9
Mais de 37 meses	85	38,6
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Na Tabela 7 é apresentado há quanto tempo o funcionário entrevistado atua na empresa. Observa-se que a maior parte dos funcionários entrevistados esta na empresa há mais de três anos (37 meses).

4.2. ANÁLISE DOS FATORES DO ATENDIMENTO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados obtidos através do segundo bloco do questionário.

Tabela 8. A empresa oferece boas condições para exercer um bom atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	2	0,9
Discordo parcialmente	6	2,7
Concordo parcialmente	47	21,4
Concordo totalmente	162	73,6
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme a Tabela 8, os dados da pesquisa apontaram que uma parte expressiva dos entrevistados concorda que as empresas oferecem condições adequadas para exercerem um bom atendimento ao cliente.

Ao se fazer a análise proposta na metodologia, tratando o grau de concordância com a afirmativa como um percentual de insatisfação, pode-se dizer

que não há insatisfação para a maioria dos entrevistados (73,6%) quanto ao fator Condições de Trabalho. Esse nível de insatisfação pode ser melhor expresso através da seguinte representação:

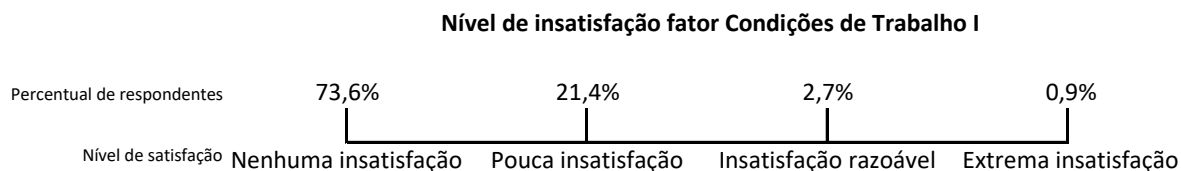


Figura 6. Nível de insatisfação fator Condições de Trabalho I

Em outras palavras, pode-se dizer que, na opinião da maioria dos funcionários entrevistados, as condições de trabalho são suficientes para que não haja insatisfação a ponto de causar danos à produtividade.

Tabela 9. Infraestrutura do local favorece o atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	6	2,7
Discordo parcialmente	12	5,5
Concordo parcialmente	47	21,4
Concordo totalmente	153	69,5
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Pelos dados da pesquisa apresentados na Tabela 9, observa-se que a maioria dos entrevistados (69,5%) considera que a infraestrutura do local de trabalho favorece o atendimento.

Esta questão traduz bem o fator atribuído a ela: condições de trabalho. Neste sentido, observa-se que, na maioria das empresas da amostra, os funcionários do setor de atendimento dispõem de boa estrutura, equipamentos e condições ambientais para executar suas tarefas.

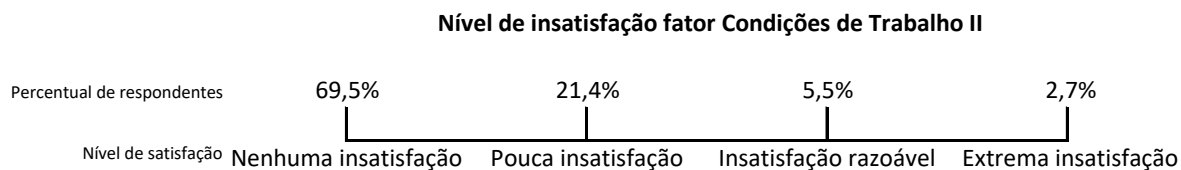


Figura 7. Nível de insatisfação fator Condições de Trabalho II

Não há insatisfação gerada pelo fator condições de trabalho quanto a essa variável para a maioria dos respondentes.

Tabela 10. Infraestrutura do local favorece o atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	1	0,5
Discordo parcialmente	13	5,9
Concordo parcialmente	39	17,7
Concordo totalmente	164	74,5
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Nesta questão do questionário, foi explicado ao respondente que ambiente se trata das relações interpessoais e clima organizacional. Enquanto a infraestrutura trata de condições físicas, o ambiente trata de condições não físicas e sociais, como o clima organizacional e os seguintes fatores de Herzberg (1959): relacionamento com os pares, relacionamento com o supervisor, relacionamento com os funcionários e supervisão.

Através da Tabela 10, constata-se que a maioria dos entrevistados (74,5%) considera que o ambiente do trabalho favorece o atendimento.

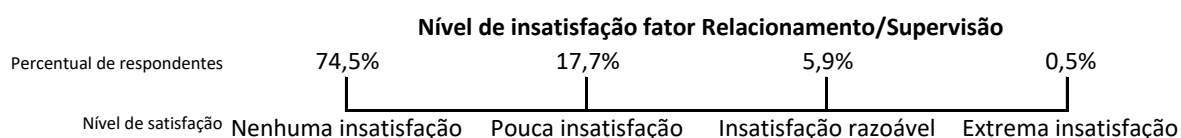


Figura 8. Nível de insatisfação fator Relacionamento/Supervisão

O mesmo percentual de 74,5% também demonstra que a maioria dos funcionários entrevistados possui um baixo nível de insatisfação com os fatores relacionamento e supervisão.

Tabela 11. Acho justo o meu salário atual

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	6	2,7

Discordo totalmente	22	10,0
Discordo parcialmente	28	12,7
Concordo parcialmente	73	33,2
Concordo totalmente	91	41,4
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Pela observação da Tabela 11, podemos verificar que menos da metade da amostra (41,4%) dos entrevistados considera que seu salário é totalmente justo.

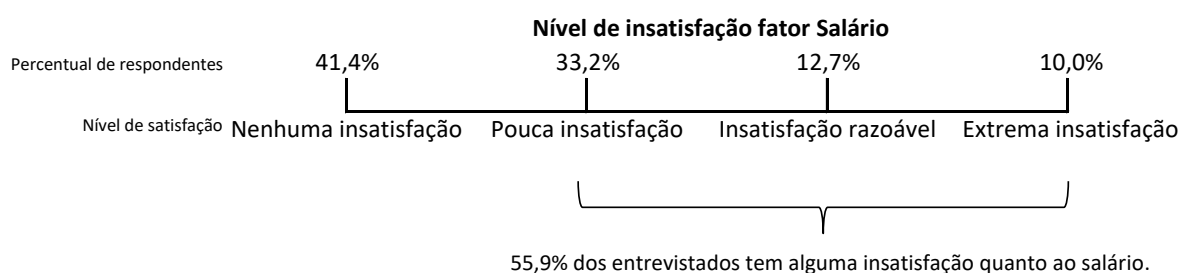


Figura 9. Nível de insatisfação fator Salário

Os dados da representação acima chamam atenção para um detalhe importante: apenas 41,4% dos entrevistados não possuem insatisfação quanto ao salário. Dessa forma pode-se considerar que a maioria dos entrevistados (quase 56%)

tem um grau significativo de insatisfação quando se trata do fator salário.

Tabela 12. Eu considero que tenho liberdade para tomar decisões sobre atendimento na empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	26	11,8
Discordo parcialmente	28	12,7
Concordo parcialmente	80	36,4
Concordo totalmente	83	37,7
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A esta questão do questionário foram atribuídos dois fatores da teoria de Herzberg (1959): política da empresa e relacionamento. Isto porque se considera que a liberdade de se tomar decisões referentes a atendimento pode ser uma

questão tanto de gestão e regras da organização quanto de relacionamento com superiores.

Através da Tabela 12, é demonstrado que os entrevistados que consideram que tem plena liberdade para tomar decisões correspondem a 37,7% da amostra enquanto que 11,8% não concordam que tem essa liberdade.

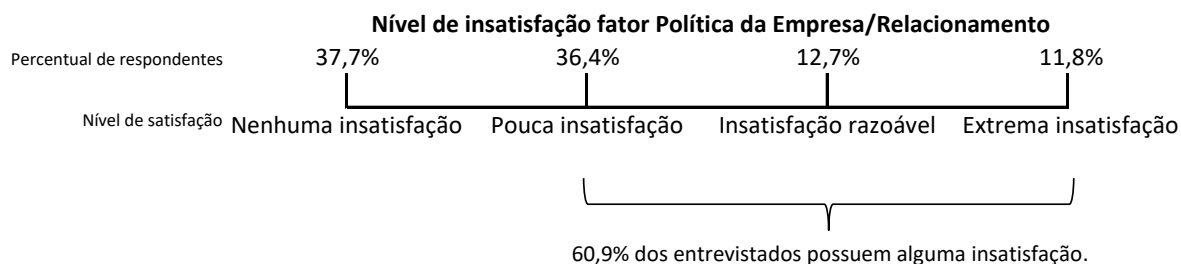


Figura 10. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento

Pela representação em questão, é demonstrado um percentual pequeno de funcionários que não possuem insatisfação quanto aos fatores política da empresa e relacionamento, ou seja, apenas 37,7% dos entrevistados. Dessa forma pode-se dizer que a maioria dos funcionários entrevistados, cerca de 61%, possui alguma insatisfação quanto aos fatores política da empresa e relacionamento quando são questionados sobre liberdade para tomar decisões quanto ao atendimento.

Tabela 13. Eu me sinto à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias sobre o atendimento na empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	14	6,4
Discordo parcialmente	22	10,0
Concordo parcialmente	47	21,4
Concordo totalmente	135	61,4
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A Tabela 13 demonstra que 61,2% dos funcionários entrevistados consideram que se sentem a vontade para opinar e criticar questões relacionadas ao atendimento aos seus superiores.

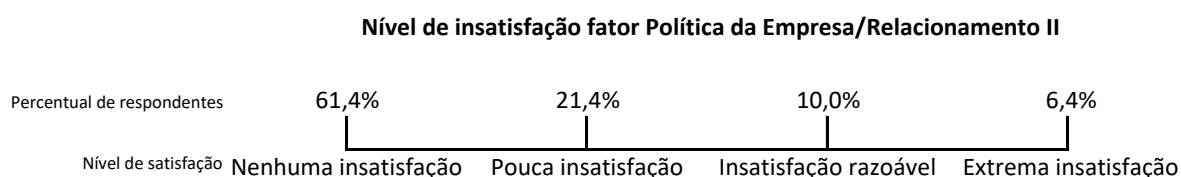


Figura 11. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento II

A esta questão também foram atribuídos dois fatores higiênicos: política da empresa e relacionamento. Pelos dados apresentados, mais da metade dos entrevistados não possuem insatisfações quanto à política da empresa e relacionamento com os superiores quando questionados sobre liberdade para propor críticas e melhorias ao atendimento.

Tabela 14. As orientações que eu recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	4	1,8
Discordo totalmente	2	0,9
Discordo parcialmente	10	4,5
Concordo parcialmente	44	20,0
Concordo totalmente	160	72,7
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Através da Tabela 14, demonstra-se que 72,7% dos funcionários entrevistados consideram plenamente que recebem orientações claras e objetivas dos seus superiores.

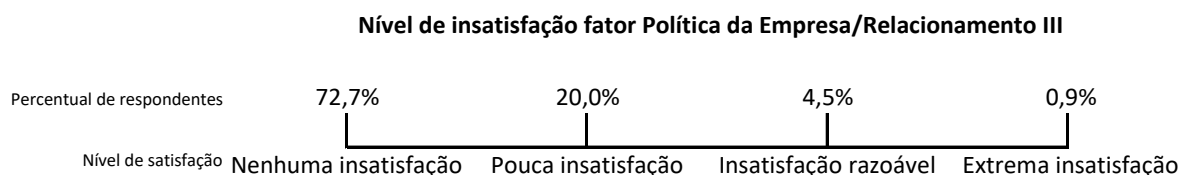


Figura 12. Nível de insatisfação fator Política da Empresa/Relacionamento III

Mais uma vez os fatores política da empresa e relacionamento foram atribuídos a uma variável e, assim como na questão anterior, pode se dizer que a

maior parte dos entrevistados demonstra que não há insatisfação quanto à política da empresa e relacionamento destes em suas atividades.

Tabela 15. A política da empresa facilita o atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	8	3,6
Discordo parcialmente	14	6,4
Concordo parcialmente	59	26,8
Concordo totalmente	136	61,8
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

As políticas da empresa dizem respeito à organização empresarial, às ações de gestão e às regras definidas pela alta gestão. A Tabela 15 demonstra que 61,8% dos funcionários entrevistados consideram que as políticas da empresa onde trabalham contribuem para facilitar o atendimento.

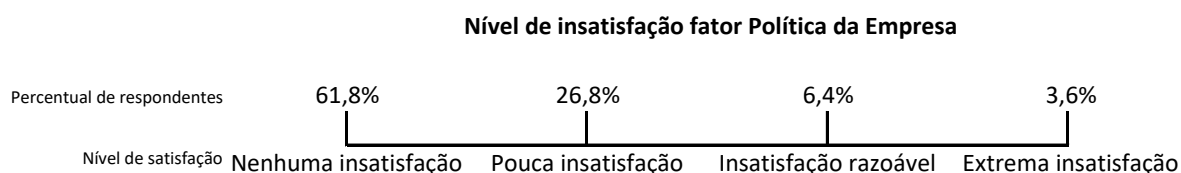


Figura 13. Nível de insatisfação fator Política da Empresa

Neste sentido pode-se dizer que a maior parte dos funcionários entrevistados (cerca de 62%) não possui insatisfação quanto ao fator política da empresa quando questionados se facilita o atendimento.

Tabela 16. Sinto orgulho de minha atividade nesta empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	4	1,8
Discordo parcialmente	4	1,8
Concordo parcialmente	42	19,1
Concordo totalmente	168	76,4
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme apresentado na Tabela 16, os dados da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes (76,4%) sente orgulho de suas atividades na empresa.

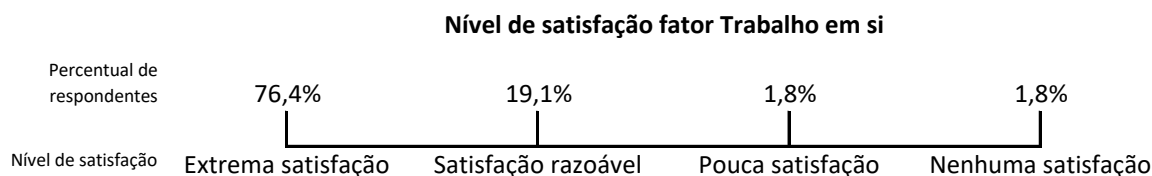


Figura 14. Nível de satisfação fator Trabalho em si

Este percentual também demonstra que um grande percentual dos entrevistados está extremamente satisfeitos quanto ao trabalho que executam como atendentes.

Tabela 17. Considero que a empresa incentiva a melhoria no atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	5	2,3
Discordo totalmente	5	2,3
Discordo parcialmente	6	2,7
Concordo parcialmente	41	18,6
Concordo totalmente	163	74,1
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A Tabela 17 demonstra que a maior parte dos funcionários entrevistados considera que as empresas incentivam a melhoria no atendimento. A esta questão foi atribuída o fator Avanço que é um fator motivador.

Este fator diz respeito ao desenvolvimento e progressão do trabalhador dentro de sua carreira e como a organização se preocupa com isso. Este tipo de fator desenvolve no trabalhador um sentimento de satisfação, pois sente que a empresa se preocupa com o seu desenvolvimento bem como se sente em constante avanço na carreira. Sendo assim pode se considerar que a maioria das empresas tem certa atenção com o aprimoramento com os seus funcionários do setor de atendimento.

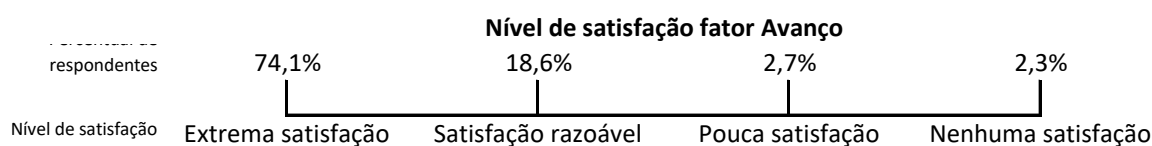


Figura 15. Nível de satisfação fator Avanço

Quanto ao fator avanço, pode-se considerar que uma parcela significativa de 74,1% dos entrevistados está totalmente satisfeita.

Tabela 18. Já realizei cursos de treinamento oferecidos pela empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	87	39,5
Discordo parcialmente	15	6,8
Concordo parcialmente	28	12,7
Concordo totalmente	87	39,5
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Pela interpretação dos dados apresentados na Tabela 18, verifica-se que apenas 39,5% dos entrevistados consideram totalmente que já realizaram cursos de treinamento oferecidos pela empresa enquanto que outra parcela de igual percentual demonstra que não realizaram cursos e treinamentos oferecidos pela empresa.

Considerando o fator atribuído a esta variável pode-se traçar o seguinte nível de satisfação dos entrevistados:

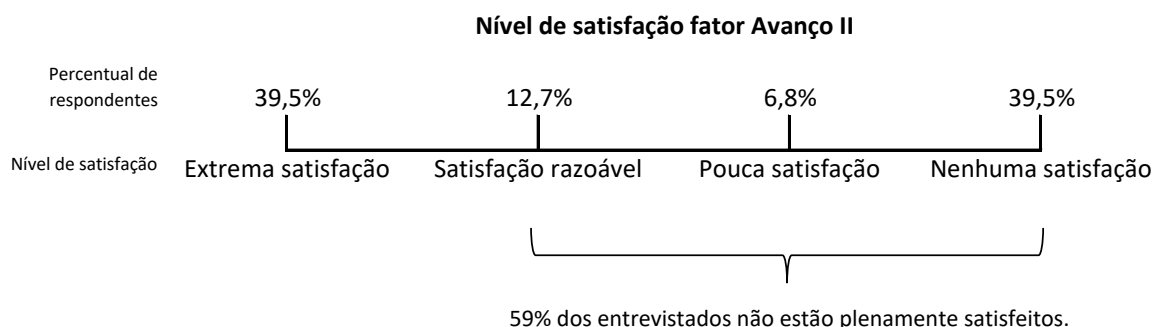


Figura 16. Nível de satisfação fator Avanço II

Observa-se que apenas 39,5% dos entrevistados estão com um nível de satisfação desejável enquanto que os outros apresentam um nível de satisfação abaixo do desejável e ainda temos uma parcela considerável de quase 40% dos

entrevistados que não estão satisfeitos com este fator quando são questionados sobre cursos e treinamentos oferecidos pelas empresas.

Tabela 19. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para melhorar meu atendimento

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	4	1,8
Discordo totalmente	69	31,4
Discordo parcialmente	21	9,5
Concordo parcialmente	56	25,5
Concordo totalmente	70	31,8
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Na Tabela 19 é apresentada a opinião dos funcionários entrevistados quanto a relevância dos cursos e treinamentos que fizeram para a qualidade do atendimento.

Observa-se que somente 31,8% consideram que os cursos e treinamentos são suficientes para haver uma melhoria no atendimento. Enquanto isso, outra parcela de 31,4% representa aqueles que consideram que os cursos e treinamentos que recebem não são suficientes para proporcionar uma melhoria no atendimento.

Considerando o percentual de entrevistados que concordam e discordam parcialmente, veremos que há uma parcela ainda mais expressiva de funcionários que tem pelo menos alguma observação negativa quanto à relevância dos cursos e treinamentos oferecidos.

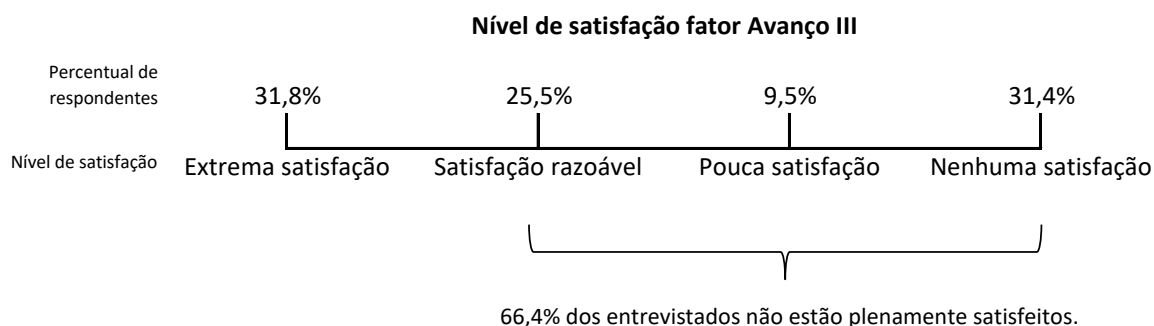


Figura 17. Nível de satisfação fator Avanço III

Analisando o fator motivacional atribuído a este fator, pode-se verificar que uma considerável parcela dos entrevistados, quando questionados sobre a relevância dos cursos e treinamentos oferecidos, não estão completamente satisfeitos. Por se tratar de um fator motivacional, pode-se inferir que a satisfação

com o trabalho no quesito avanço na carreira não é plenamente alcançada na maior parte das empresas da amostra.

Tabela 20. A empresa incentiva o treinamento para atender melhor

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	17	7,7
Discordo parcialmente	13	5,9
Concordo parcialmente	44	20,0
Concordo totalmente	144	65,5
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Os dados da pesquisa apresentados na Tabela 20 demonstram que uma parcela expressiva de 65,5% dos funcionários entrevistados consideram que as empresas onde trabalham incentivam o treinamento como forma de melhorar a qualidade do atendimento.

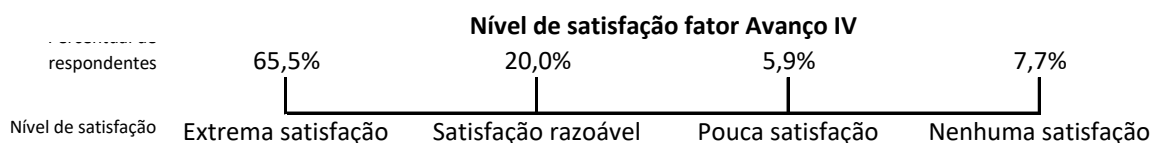


Figura 18. Nível de satisfação fator Avanço IV

Quando questionados sobre o incentivo das empresas para treinamento visando melhoria no atendimento, a maioria dos funcionários se mostra totalmente satisfeita quanto ao fator avanço na carreira.

Tabela 21. Eu considero que tenho autonomia para realizar as minhas tarefas referentes ao atendimento na empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	3	1,4
Discordo parcialmente	13	5,9
Concordo parcialmente	52	23,6
Concordo totalmente	150	68,2
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A Tabela 21 demonstra que uma parcela expressiva de 68,2% dos funcionários entrevistados consideram que tem autonomia para realizar tarefas relativas ao atendimento na empresa.

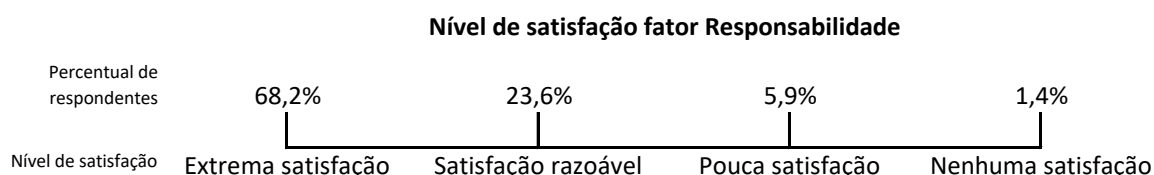


Figura 19. Nível de satisfação fator Responsabilidade

A análise acima demonstra que maior parte dos entrevistados está extremamente satisfeito com as responsabilidades inerentes à sua função.

Tabela 22. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	3	1,4
Discordo totalmente	8	3,6
Discordo parcialmente	27	12,3
Concordo parcialmente	57	25,9
Concordo totalmente	125	56,8
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme verificado na Tabela 21, 56,8% dos entrevistados consideram que tem reconhecimento e valorização plena do seu trabalho pela empresa.

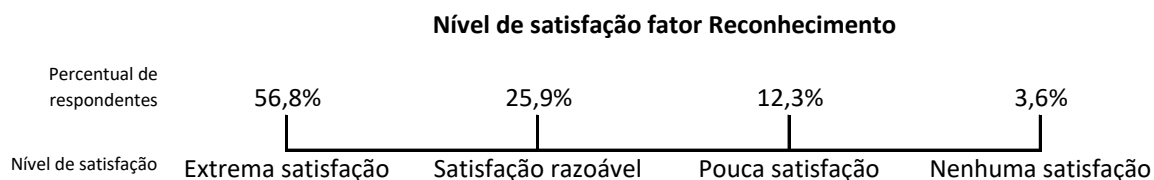


Figura 20. Nível de satisfação fator Reconhecimento

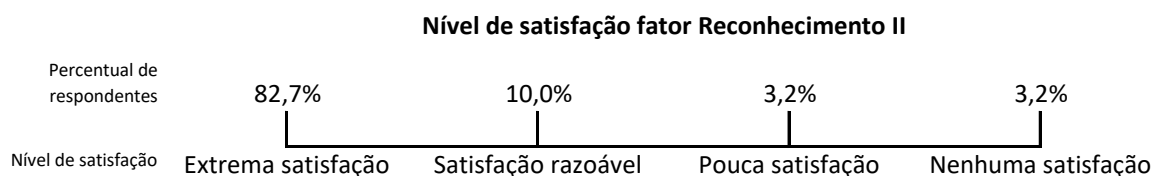
A análise demonstra que pouco mais da metade dos entrevistados estão plenamente satisfeitos quanto ao reconhecimento pela empresa de suas atividades.

Tabela 23. O bom atendimento é valorizado pela empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	2	0,9
Discordo totalmente	7	3,2
Discordo parcialmente	7	3,2
Concordo parcialmente	22	10,0
Concordo totalmente	182	82,7
Total	220	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme demonstrado pela Tabela 23, os dados da pesquisa demonstram que 82,7% dos funcionários entrevistados consideram que a empresa onde trabalham valoriza o bom atendimento ao cliente.

**Figura 21. Nível de satisfação fator Reconhecimento II**

Quando o fator reconhecimento está relacionado ao reconhecimento pela empresa do bom atendimento prestado, quase 83% dos entrevistados demonstra um grau de extrema satisfação.

4.3. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA PESQUISA.

Nesta seção são apresentadas as correlações entre as variáveis da pesquisa. O software usado nesta pesquisa retornou como resultado dez correlações significativas entre as variáveis do primeiro bloco do questionário (caracterização do respondente) e as variáveis do segundo bloco (fatores do atendimento). Ressalta-se que uma correlação demonstra apenas uma tendência de relação positiva ou negativa entre duas variáveis.

A seguir, apresenta-se tabela com as correlações:

Tabela 24. Correlações entre as variáveis

Variável 1	Variável 2	Correlação
Tempo de atuação na empresa	Considero que a empresa incentiva a melhoria no atendimento	Negativa

A empresa incentiva o treinamento para atender melhor		
Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados	Já realizei cursos de treinamento oferecidos pela empresa	Positiva
Renda dos funcionários entrevistados	Infraestrutura do local favorece o atendimento	Positiva
	Acho justo o meu salário atual	
	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	
	Eu considero que tenho liberdade para tomar decisões sobre atendimento na empresa	
	Eu me sinto à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias sobre o atendimento na empresa	
	Já realizei cursos de treinamento oferecidos pela empresa	
	O bom atendimento é valorizado pela empresa	

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A análise de correlações demonstrou que quanto mais tempo de trabalho na empresa tem um funcionário, há uma tendência de que considere que a empresa não incentive a melhoria no atendimento e não incentive o treinamento para este fim. Em outras palavras, os dados demonstram que há uma tendência de que quanto mais antigo é o funcionário dentro da empresa, mais ele considera que a empresa não incentiva a melhoria no atendimento seja por incentivos, treinamentos ou cursos.

A pesquisa indicou que quanto maior a renda dos funcionários mais participam de cursos oferecidos pela empresa e mais eles consideram que a infraestrutura do local favorece o atendimento.

Outra tendência relativa à renda dos funcionários é que quanto maior é a remuneração recebida pelo funcionário, maior é a consideração de que sua renda é justa, que mais a empresa reconhece e valoriza seu trabalho, que tem mais liberdade para tomar decisões sobre atendimento na empresa, que a empresa valoriza o bom atendimento e mais se sente à vontade para fazer críticas, sugerir melhorias e opinar quanto às questões relativas ao atendimento.

Por fim, a pesquisa demonstra que há uma tendência de que quanto maior o grau de escolaridade do funcionário, mais ele participa de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou classificar aqueles fatores que interferem na qualidade do atendimento prestado pelas empresas varejistas de Teófilo Otoni – MG. Além disso, foi possível traçar um perfil geral das características dos funcionários entrevistados e se essas características demonstram algum impacto nos fatores que levam a satisfação ou insatisfação no trabalho.

De um modo geral, a pesquisa demonstrou que a maior parte dos funcionários entrevistados é do sexo feminino, recebe de um a dois salários mínimos, estão solteiros e concluíram o ensino médio. No primeiro lugar da faixa etária dos entrevistados estão aqueles que possuem de 25 a 34 anos totalizando 41,4% da amostra. Os jovens, de 18 a 24 anos, ficam em segundo lugar totalizando uma parcela de quase 36% dos entrevistados. Cerca de 39% dos entrevistados está há mais de 3 anos nos seus trabalhos e os demais entrevistados possuem menos de 3 anos de trabalho em suas empresas.

A pesquisa demonstrou que os fatores higiênicos Salário, Políticas da Empresa e Relacionamento são aqueles que mais impactam negativamente na maioria das empresas, pois a maioria dos entrevistados demonstrou insatisfação quando questionados sobre estes fatores. Quanto aos fatores motivacionais, a maioria dos funcionários entrevistados demonstrou um grau de satisfação abaixo do desejável para o fator Avanço na Carreira.

Os demais fatores higiênicos contemplados na pesquisa (Supervisão e Condições de trabalho) não demonstraram grau de insatisfação para a maioria dos entrevistados. Da mesma forma, os demais fatores motivacionais usados neste estudo (Trabalho em si, Responsabilidade e Reconhecimento) demonstraram um grau de extrema satisfação para a maioria dos funcionários entrevistados. Todavia, apesar do expressivo resultado positivo apresentado por estas variáveis, é importante atentar-se aos números daqueles que não estão totalmente satisfeitos ou de alguma forma insatisfeitos mesmo que suas respostas correspondam a um pequeno percentual da amostra em estudo. Por menor que seja o percentual negativo de respostas, elas indicam que existem empresas que necessitam de melhorias em seus fatores motivacionais e higiênicos e podem ser responsáveis pelas frequentes críticas à qualidade do atendimento das empresas de Teófilo Otoni.

Uma observação importante a ser feita é que o questionário que gerou o banco de dados analisado nesta pesquisa foi aplicado em um momento onde se

questionava a qualidade do atendimento das empresas de Teófilo Otoni. Visando reverter este panorama negativo, o Sindcomercio - TO tomou diversas providências para que fossem oferecidos treinamentos e cursos aos trabalhadores. Quando os funcionários entrevistados foram questionados sobre a relevância dos cursos e treinamentos oferecidos na melhoria do atendimento, houve uma divergência significativa em suas respostas. Apenas 31,8% dos entrevistados consideram que os cursos e treinamentos são suficientes para haver uma melhoria no atendimento. No outro extremo, 31,4% dos entrevistados não considera que os cursos e treinamentos ofertados são relevantes para melhoria na qualidade do atendimento. Analisando o grau de insatisfação gerado por este fator, observa-se que somente 31,8% dos entrevistados não apresentam insatisfação alguma, enquanto que os demais entrevistados da amostra, 66,4% dos entrevistados, apresentam pelo menos um pouco de insatisfação. Outra questão a ser observada, é que os dados da pesquisa demonstraram que uma parcela de aproximadamente 40% dos entrevistados confirmaram não ter participado de cursos e/ou treinamentos oferecidos pela empresa. Destas observações, infere-se que uma considerável parcela dos entrevistados não participou de capacitações para o trabalho e que os cursos e treinamentos ofertados não são adequados ou que não são suficientes para contribuir com a melhoria do atendimento.

Outra reflexão a ser feita e que condiz com as observações acima, são quanto a influência do ambiente e da infraestrutura de trabalho na qualidade do atendimento prestado. Quando indagados sobre a relevância destes fatores no atendimento prestado, a maioria dos respondentes concorda plenamente que estes fatores tem contribuição significativa na prestação de serviço.

Também foi possível verificar que, a atividade de se atender o cliente é uma função que traz satisfação e orgulho ao trabalhador.

Como em toda pesquisa, este estudo possui suas limitações, a saber:

- (i) O estudo não contemplou outros atores envolvidos no atendimento como os gerentes;
- (ii) Como o questionário foi composto por questões fechadas, não foi realizar uma análise mais aprofundada das opiniões;
- (iii) Como o questionário não foi elaborado levando em consideração a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, não foi possível analisar todos os fatores motivacionais e higiênicos.

Dada a importância do presente estudo, torna-se necessário que os gestores conheçam bem os fatores que influenciam na produtividade de seus colaboradores através dos níveis de satisfação e insatisfação de modo que este conhecimento ajude-os na tomada de decisões quando almejarem buscar melhoria na qualidade do atendimento prestado e aumento na produção através da motivação de seus trabalhadores.

Deste modo, os gestores devem procurar construir um melhor relacionamento com seus colaboradores bem como revisar as políticas da empresa de modo a evitar insatisfações que possam levar a quedas de produção em seus colaboradores.

Outro fator a ser chamada atenção é quanto ao salário. Quando não for possível recompensar seus trabalhadores com salários maiores e aumentos, o gestor deve procurar desenvolver um plano de recompensas para aqueles funcionários que demonstrarem maior produção e qualidade no atendimento. Quando já existente um plano de recompensas, é sugerido ao gestor que procure melhorá-lo de modo a atender as expectativas e necessidades dos seus colaboradores. A importância dada a este fator pode ser reconhecida através dos resultados demonstrados através das correlações entre as variáveis dessa pesquisa. O nível de satisfação dos funcionários tem se mostrado maior em relação a diversos fatores à medida que suas remunerações são maiores. Isso também é reconhecido quando a renda é correlacionada com fatores higiênicos, onde a pesquisa demonstrou que há uma tendência de que os níveis de insatisfação se reduzam à medida que a renda do funcionário aumenta. Dessa forma, recomenda-se realizar uma consulta aos próprios colaboradores para se definir um plano de recompensas adequado.

Outra sugestão aos gestores, é que procurem oferecer treinamentos que se adequem a realidade de seus colaboradores de forma a melhor capacitá-los e fazerem com que se sintam mais valorizados em suas carreiras.

Para futuros estudos, sugere-se fazer uma análise comparativa entre as opiniões dos gerentes e funcionários quanto aos fatores que influenciam no atendimento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. D. QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. II, p. 112-133, Junho 2015. ISSN 2258-1166.

BARROS, A. J. P. D.; LEHFELD, N. A. D. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BARROS, A. J. P. D.; LEHFELD, N. A. D. **Projeto de pesquisa**: propostas. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

BERRY, L. L. **"Relationship marketing."** [S.l.]: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L. L. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento - estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Livraria Nobel, 2002.

BONETTI, G. **MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**: APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG. Florianópolis: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2010.

BRAMBILLA, F. R.; PEREIRA, L. V.; PEREIRA, P. B. Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações. **INGEPRO**, dezembro 2010. 09.

BRAMBILLA, F. R. Customer Relationship Management (CRM): Modelagem por Fatores. **Global Manager**, 2008. p. 117 - 123.

BRETZKE, M. **O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real**. Tese de Doutorado. ed. São Paulo: FGV/EAESP, 1992.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

CROSBY, C. U. **Qualidade é investimento**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**: economia, administração e contabilidade. 9ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 200.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32ª. ed. Blumenau: Eko, 1994.

HERZBERG, F. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial**. São Paulo: EPU, 1973.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. 2ª. ed. New York: John Willey & Sons Inc, 1959.

INTER TV dos Vales de Minas Gerais. **G1 Globo.com**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/vales-mg/mgintertv-1edicao/videos/t/edicoes/v/atendimento-ao-cliente-no-comercio-em-teofilo-otoni-e-motivo-de-reclamacao-em-rede-social/3393746/>>. Acesso em: 01 dezembro 2016.

JÚNIOR, S. D. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, outubro 2004. ISSN 2317-0123.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. [S.l.]: Atlas, 1994.

LANNING, M. J. **Delivering profitable value**: A revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth, and rediscover the heart of business. [S.l.]: Da Capo Press, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMEIRA, T. M. V. **S. R. Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARQUES, A. M. F. A. **Qualidade no atendimento ao cliente**: um estudo de caso na Empresa Carreiros Calçados na cidade de Patos-PB. Patos: Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3491/1/PDF%20%20-%20ANA%20MELICIA%20FERREIRA%20AMORIM%20MARQUES.pdf>, v. Acesso em: 23/01/2017, 2012.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, 2003.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PERIARD, G. SobreAdministração. **http: //www.sobreadministracao.com/**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

PERTENCE, J. N. **MARKETING DE RELACIONAMENTO**. MONOGRAFIA ACADÊMICA. ed. Brasília: CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA, 2006.

PONTES, A. C. F. Ensino da correlação de postos no ensino médio. **SIMPÓSIO NACIONAL DE PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA (SINAPE)**, v. 19, p. 26-30, 2010.

SÁ, K. **MOTIVAÇÃO DOS CONTADORES EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**. Florianópolis: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009.

SACHS, J. **Fidelização do Cliente**. Canadá: Babelcube, Inc, 2015.

SCHMIDT, A.; SILVA, A. G. Satisfação do cliente: uma questão de qualidade no atendimento, Acesso em 22/01/2017 Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art409.pdf 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art409.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2017.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.