

DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1553

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações

Job Characteristics and Their Implications on the Satisfaction Levels of Call Center Employees: a study on a large telecommunications company

Análisis de la función y sus repercusiones en los niveles de satisfacción de los empleados de call center: estudio en una gran compañía de telecomunicaciones

Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de Sá¹
Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá²

Recebido em 07 de agosto de 2012 / Aprovado em 18 de novembro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A padronização das respostas e a redução dos custos deram grande relevância aos *call centers* no que se refere à estratégia comercial de muitas empresas de serviços.

O objetivo desta pesquisa é analisar até que ponto as características da função, tal como foram identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes essenciais dos níveis de satisfação do funcionário de contato no *call center*.

Efetivamente, a literatura sugere claramente que as características da função têm grande influência no modo como os funcionários desempenham seu trabalho, no seu nível de satisfação e, consequentemente, na qualidade de serviço prestada ao cliente.

Procedemos à realização de um estudo de caso, apoiado em um conjunto de dados coletados por meio de questionário.

Os resultados revelam que os funcionários sentem seu trabalho como sendo altamente estruturado e intensamente monitorado, podendo prejudicar o desempenho no que se refere ao contato com o cliente, sobretudo em relação à desejada personalização, flexibilidade e resposta em um só contato. De modo a aumentar a satisfação dos funcionários de contato, é apresentada uma proposta que reforça a componente de autonomia e valoriza a satisfação intrínseca associada à função.

Em síntese, salientamos a importância de alterar o modo como as empresas encaram a função

1. Doutora em Gestão de Pessoas pela Universidade de Coimbra – Portugal. [ana-c-sa@telecom.pt]

2. Doutora em Gestão de Qualidade pela Universidade Sheffield Hallam (SHU) – Inglaterra. [pmourasa@fe.uc.pt]

Endereço dos autores: Universidade de Coimbra. Unidade: Faculdade de Economia

Av. Dias da Silva, 165 – 3004-512 – Coimbra – Portugal

dos funcionários de contato, em contexto de *call center*, nem sempre percebida e concebida como estratégica, propondo um maior investimento organizacional no redesenho da função.

Palavras-chave: Desenho da função. Funcionário de contato. *Call center*.

ABSTRACT

Standardization of answers and cost reduction efforts have provided a specific relevance to call centers in the commercial strategy of many service companies.

The aim of this research is to analyze to what extent job characteristics, as identified by Hackman and Oldham (1980), are essential determinants for the level of satisfaction of the contact employee in a call center.

Indeed, literature clearly suggests that job characteristics have a huge influence on employees' work performance, their level of satisfaction, and, as a consequence, on the quality of services provided to the customers.

In order to answer these questions, we have performed a case study, based on a questionnaire survey.

Findings reveal that employees feel that their jobs are highly structured and that they are being closely monitored, what might worsen their performance regarding the contact with the customer, mainly in what concerns customization, flexibility and adequate answer in a single contact. In order to increase frontline employees' performance, a proposal that enhances job autonomy and values intrinsic satisfaction is made.

The research suggests the need to change the way companies view contact employee's job, in a call center context, not always perceived and designed as strategic or determinant for customers' satisfaction, which calls for additional institutional investment in the redesign of such job.

Keywords: Job design. Frontline employees. Call center.

RESUMEN

La estandarización de las respuestas y la reducción de costos han aportado una gran relevancia a los *call centers* con respecto a la estrategia de negocio de muchas empresas de servicios.

El propósito de esta investigación es analizar en qué medida las características de la función, identificadas por Hackman y Oldham (1980), son los principales factores determinantes de los niveles de satisfacción de los empleados de contacto en el *call center*.

De hecho, la literatura sugiere claramente que las características de la función tienen una gran influencia en cómo los empleados realizan su trabajo, en su nivel de satisfacción y, en consecuencia, en la calidad del servicio prestado al cliente.

Se ha realizado un estudio de caso, con el apoyo de un conjunto de datos recogidos mediante encuesta.

Los resultados muestran que los empleados sienten que su trabajo está muy estructurado e altamente vigilado, lo que puede degradar el rendimiento con respecto al contacto con el cliente, particularmente con respecto a la personalización deseada y a la respuesta en un solo contacto.

Para aumentar la satisfacción de los empleados de contacto, se presenta una solución propuesta que refuerza el componente de la autonomía y valora la satisfacción intrínseca asociada a la función.

En resumen, podemos destacar la importancia de cambiar el modo en que las empresas contemplan la función de los empleados de contacto, en el contexto del *call center*, no siempre percibido ni concebido como estratégico, proponiendo una mayor inversión en el rediseño de la función de la organización.

Palabras clave: Diseño de función. Empleados de contacto. *Call Center*.

1 INTRODUÇÃO

Os funcionários de contato representam a organização aos olhos do cliente, sendo de grande relevância analisar o modo como estes percebem sua função.

A função atendimento apresenta-se frequentemente como uma função padronizada e muito controlada, em que é claramente definido quem faz o quê e de que modo. A especificação desse tipo de serviços, também designados serviços de massas, é determinada *a priori*, sem a participação dos clientes no desenho do processo de serviço. Existem rotas ou escolhas alternativas, mas sempre predefinidas. Os *scripts* disponíveis preveem as questões do cliente e identificam, por meio de uma árvore de decisão, a resposta a dar em cada momento. A função assume, dessa forma, uma maior complexidade tecnológica. O fator humano associado à função, relacionado à personalização do contato, circunscreve-se, assim, ao modo como a informação é transmitida no momento do contato, e não tanto ao conteúdo da informação prestada, que está, na maior parte das vezes, predefinida.

Em contexto de atendimento, nos *call centers*, os funcionários são os mediadores da relação entre a empresa e o cliente, sendo crucial perceber o nível de satisfação que os funcionários de contato têm com a função que desempenham, uma vez que a satisfação dos colaboradores é, em muitos casos, um antecedente importante da satisfação dos clientes (GIL, BERENGUER, CERVERA, 2008; COOK *et al.*, 2002), objetivo último da organização. A partir desse conhecimento é possível redefinir o conteúdo da função e delinear uma descrição que incuta nos funcionários de contato os comportamentos desejados.

Partindo da literatura que discute o desenho da função e sua avaliação, a presente pesquisa tem como objetivo principal identificar as principais dimensões e parâmetros da função de atendimento de um *call center* da principal empresa portuguesa de telecomunicações e analisar seu impacto na satisfação dos colaboradores.

A área de *contact centers* tem tido, nos últimos anos, um crescimento exponencial em termos de volume de negócios e de relevância estratégica. A questão da padronização da resposta dada ao cliente, aliada à questão da redução de custos, dá aos *contact centers* um protagonismo determinante na estratégia comercial das empresas.

O *contact center* pode ser definido como um serviço de operações dedicado, em que cada computador é utilizado pelo operador para receber chamadas de *inbound* ou fazer chamadas de *outbound*. Essas chamadas são processadas, distribuídas e controladas por um *Automatic Call Distribution* (ACD). Outro sistema determinante nas operações do *contact center* é o *Inter-active Voice Recognition* (IVR), responsável pelo encaminhamento das chamadas de acordo com rotas predefinidas, garantindo o atendimento mais adequado e oportuno dos clientes de acordo com a estratégia comercial da empresa.

Nas empresas de serviços, e mais especificamente na área das telecomunicações, assistimos a uma alteração estrutural do desenho das funções, nomeadamente nas funções de contato com o cliente. Estabelecem-se padrões predefinidos e automáticos de resposta, disponíveis através da interação entre o cliente e a “máquina”. Desenvolve-se o *self-care*, que permite ao cliente interagir autonomamente com o sistema de modo a satisfazer sua solicitação, sem intervenção do funcionário de contato. As empresas desenvolvem sistemas de resposta automática, tornando-os cada vez mais “inteligentes”, de modo a poderem responder a um número crescente de questões do cliente sem recurso ao contato humano.

Por outro lado, pretende-se que o funcionário de contato flexibilize as respostas, crie uma “resposta sob medida” de cada cliente, única, garantindo assim uma forma personalizada de atender. Desse modo, tornam-se complexas as exigências da função que implica o contato direto com o cliente.

No atendimento automático disponibiliza-se ao cliente uma resposta rápida e eficaz, com baixo custo. No atendimento personalizado incrementa-se a confiança na organização por meio da identificação e compreensão das necessidades do cliente e de uma resposta que supere suas expectativas, o que justifica um maior investimento na função atendimento.

Cada um desses modelos de atendimento tem naturalmente consequências muito distintas, com impacto na definição das características de trabalho dos funcionários de contato. Consequen-

temente, o redesenho da função sofre, de maneira frequente, pressões contraditórias que tornam mais difícil definir as características do trabalho a desenvolver.

Efetivamente, é convicção geral das empresas que a vantagem competitiva é determinada pela combinação eficaz do avanço da tecnologia com o recurso ao trabalho de baixo custo, mas, ainda assim, capaz de criar no cliente a ideia de um atendimento competente e personalizado.

Nesse sentido, identificamos situações cada vez mais frequentes em que as empresas recorrem à subcontratação de serviços a empresas prestadoras/fornecedoras de serviços. Isso acontece em todo tipo de funções principalmente naquelas que implicam o contato direto com o cliente. O que acontece é que, ao subcontratar aqueles que são os chamados “momentos da verdade” (GRÖNROOS, 1984) a terceiros, a empresa corre riscos importantes.

Se, por um lado, a redução de custos é essencial para a sobrevivência da empresa, por outro o recurso à subcontratação das funções de contato representa para a empresa uma perda significativa de proximidade com o cliente final, que pode comprometer decisivamente a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, sua fidelização ao longo do tempo.

As empresas de serviços na área das telecomunicações adjudicam as funções de contato com o cliente ao subcontratarem as funções nos *contact centers*. Dessa forma, perdem algum controle sobre o modo como a função é exercida/desenvolvida e podem comprometer a proximidade com seus clientes, prejudicando o monitoramento “em tempo real” da sua satisfação e a identificação de mudanças nas suas expectativas. Do ponto de vista das empresas contratantes, aceitando a subcontratação das funções de contato com o cliente como uma opção legítima, importa definir um modelo que assegure, tanto quanto possível, que o serviço seja prestado de acordo com as expectativas dos clientes e sua conversão para aspectos contratuais que possam ser adequadamente monitorados e avaliados.

O objetivo deste trabalho é analisar até que ponto as características da função, tal como foram

identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes essenciais dos níveis de satisfação do funcionário de contato no *call center*. A literatura sugere, claramente, que as características da função têm grande influência no modo como os funcionários desempenham seu trabalho no seu nível de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de serviço prestada ao cliente. Procedemos à realização de um estudo de caso apoiado com base em um conjunto de dados coletados por meio de questionário.

Organizamos este artigo em cinco seções, incluindo a introdução. Na segunda parte, encontram-se as referências teóricas do estudo, elaboradas a partir de reflexões sobre a análise da função. A terceira parte detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. A quarta apresenta os resultados e, nas considerações finais, podemos encontrar as conclusões do artigo, assim como suas limitações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serviram de base para o desenvolvimento desta pesquisa diferentes abordagens teóricas de diversos pesquisadores, cujo trabalho de alguma forma está relacionado às temáticas estudadas, o desenho da função na área dos serviços, a função como fator de motivação para os funcionários de contato e seu impacto na satisfação.

Nesse sentido, foi importante definir com clareza o que é um serviço e posicionar o serviço em causa, em termos de dimensões como o tempo de contato (volume) e o grau de individualização (variedade). Soteriou e Chase (1998) referem que os serviços, para além do seu carácter intangível e altamente heterogêneo, são caracterizados pela simultaneidade entre a produção e o consumo e, conseqüentemente, pela influência direta dos clientes (na condição de coprodutores) na qualidade dos serviços prestados. Silvestro (1992, 1999) desenvolveu um modelo de processo de serviço por analogia ao modelo de processo de produção. De acordo com o modelo desse autor, distinguimos três tipos de serviços: o serviço profissional, a loja de serviços e o serviço de massas.

Fitzgerald *et al.* (1991) salientam que a natureza da relação com o cliente é, em sua essência, muito diferente nos serviços de massa e nos serviços profissionais. Nos serviços profissionais a relação com o cliente é uma relação construída em longo prazo, ao passo que no que se refere aos serviços de massa a relação que se estabelece, entre o cliente e a organização, mais do que uma relação única entre indivíduos, é uma relação padronizada. Por outro lado, Gil, Berenguer e Cervera (2008) consideram importante perceber o papel do encontro de serviço, do valor do serviço e do impacto da satisfação com a função na satisfação do cliente. Os autores distinguem como variáveis a estudar no encontro de serviço (ou “momento de verdade”): o valor do serviço percebido pelo cliente, a satisfação global do cliente e a satisfação com a função dos funcionários de contato.

A presente pesquisa centra-se no desenho da função. Nesse âmbito, vários trabalhos analisam os diferentes modelos de desenho funcional, os quais derivam, em grande medida, das diferentes concepções de trabalho.

Autores como Bowen e Lawler (1992) defendem que serviços com base em tarefas rotineiras, passíveis de serem substituídas por tecnologia e nas quais os funcionários têm competências restritas e específicas, com baixa necessidade de crescimento e desenvolvimento, são mais ajustados a perspectiva de gestão de “linhas de produção”.

A questão atual da importância da tecnologia associada ao desenho da função, principalmente na área dos serviços, traz de novo à discussão a Gestão Científica do Trabalho, tornando as ideias e os conceitos de Taylor ainda mais atuais (BUTLER, 1991).

Diversos autores revisitam Taylor e a “Gestão Científica do Trabalho” com o intuito de redescobrir os conceitos definidos pelo autor e fazer uma releitura dos seus princípios à luz dos atuais cenários organizacionais (BOJE, WINSOR, 1993).

A importância que Taylor atribuiu à definição detalhada de cada função, decompondo-a em tarefas específicas, o valor conferido à seleção e à formação para o posto de trabalho, a importância de o trabalho ser executado de acordo com os princípios científicos com que foi definido, tudo isso permite considerar Taylor como precursor de

muitas das práticas de gestão recomendadas hoje no âmbito do atendimento de serviços de massa.

É à luz desse debate que o desenho da função tende a se desenvolver. A abordagem seguida neste trabalho inspira-se fortemente no modelo de Hackman e Oldham (1980), segundo o qual a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. O modelo desenvolvido por esses autores tem por pressuposto o fato de os indivíduos poderem ser motivados por meio da satisfação intrínseca que resulta do desempenho da função ou das características do trabalho. De acordo com esse pressuposto, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo.

Vários estudos (ALMEIDA, FAISCA, JESUS, 2009; MOOSAZADEH, AMIREMAILI, ESFANDIARI, 2011) confirmam que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco fatores identificados no modelo: variedade de competências necessária, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

O diagnóstico realizado por esse instrumento permite desenvolver o “fator humano” no local de trabalho por meio do enriquecimento das funções. O modelo das características da função contribui para distinguir o trabalho que motiva (ARNOLD, 2005). A satisfação dos funcionários relaciona-se com a percepção que eles têm do significado do seu trabalho, com a responsabilidade que sentem pelo resultado do seu trabalho e também pelo conhecimento que têm sobre os resultados do seu trabalho. Almeida, Faisca e Jesus (2009) identificam cerca de trinta instrumentos que foram desenvolvidos e aplicados desde os finais dos anos 1970 com o objetivo de avaliar as características do trabalho nas organizações. Esses autores distinguem o *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham como sendo o instrumento com maior utilização, associando-lhe a vantagem de assentar em um modelo teórico próprio. O Modelo (Figura 1) pode ser utilizado para identificar as características específicas do trabalho que mais precisam de enriquecimento e ainda para incrementar a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

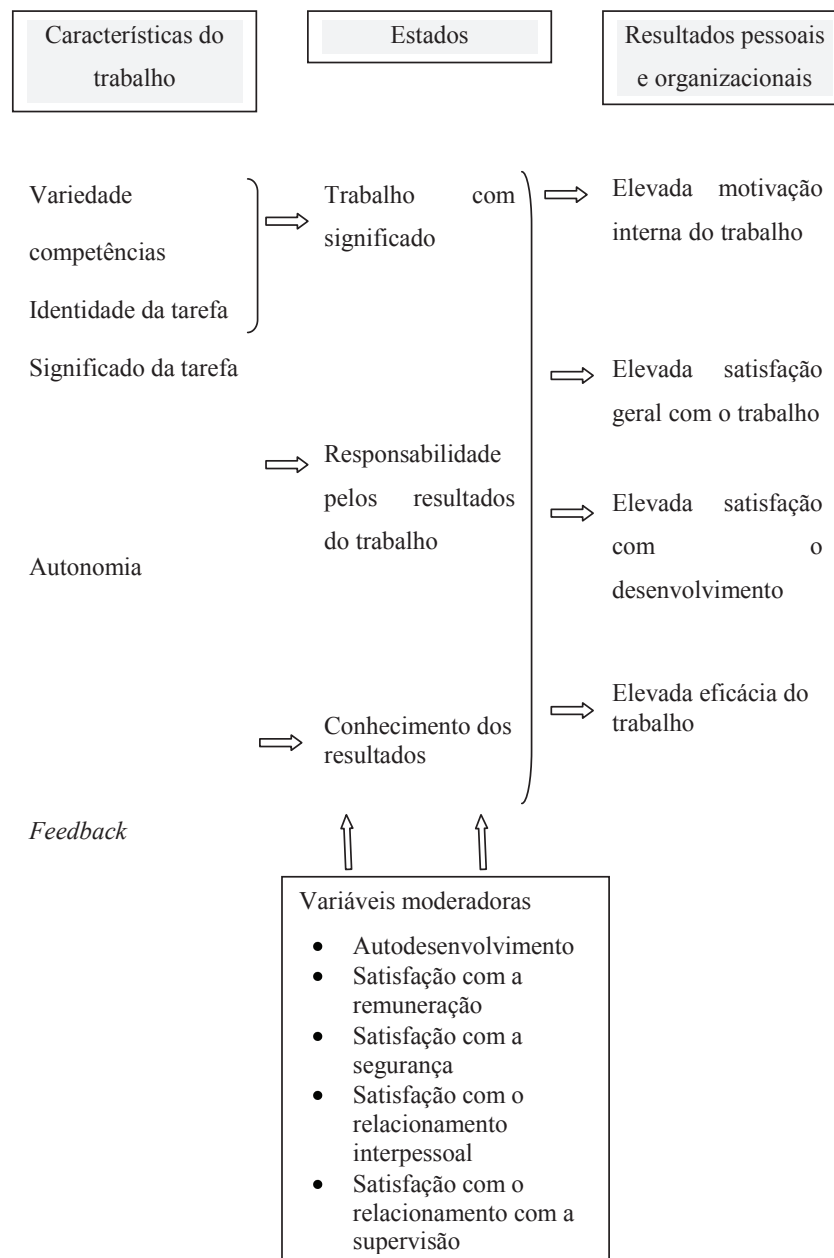


FIGURA 1 – Modelo de características da função (Hackman & Oldham)

Fonte: Adaptado de Boonzaier, Ficker e Rust, 2001.

Gil, Berenguer e Cervera (2008) referem que o nível de satisfação dos funcionários com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente e o valor do serviço, contribuindo assim para a satisfação do cliente. Cook *et al.* (2002) define a cadeia de valor do serviço fazendo preceder a satisfação do cliente da satisfação do funcionário.

Em suma, os vários modelos organizacionais permitem uma avaliação crítica do conceito de função. É essa perspectiva evolutiva do conceito de função que nos propomos integrar. Paralelamente, uma organização trabalha para a satisfação dos clientes e terá, para a atingir, de gerir adequadamente seus determinantes. Estando alguns desses determinantes ligados ao

funcionário de contato e à função, está bem clara a importância do seu desenho.

Tipicamente, a função realizada pelo funcionário de contato do *call center* é altamente monitorada e sustentada em suportes sofisticados de informação. Considera-se que o desenvolvimento dessa componente tecnológica pode facilitar a rapidez de acesso à informação e garantir certa uniformização/consistência nas respostas. Estaremos, assim, perante uma função padronizada e rotineira, que, tal como Taylor defendia, recorre a uma análise minuciosa das tarefas de modo a determinar o processo mais econômico e eficaz de organizar o trabalho. Consequentemente, é frequente identificarmos descrições em que o processo de trabalho no *contact center* ou nos *centros de relacionamento* é apresentado como sendo caracterizado pelo controle total da atividade dos funcionários de contato. É possível conhecer o tempo de atendimento, registrar a gravação do áudio da chamada, fazer o registro de todas as aplicações que o comunicador consultou, ter acesso a todos os registros que efetuou. A resposta que o funcionário de contato dá está prevista e padronizada porque recorre a roteiros de atendimento previamente elaborados.

A definição impessoal da função e seu excessivo monitoramento podem constituir, portanto, fatores inibidores de uma atitude autônoma, flexível e compreensiva por parte do funcionário de contato, com consequências negativas previsíveis na percepção que o cliente terá de um serviço demasiado rígido e inadaptado às suas necessidades individuais.

Se o segredo da fidelização do cliente está na “personalização”, na “humanização” do serviço, como garantir essas componentes na resposta dada pela empresa?

Essa questão é especialmente relevante no contexto em estudo, tendo em conta, por um lado, o elevado número de clientes atendidos diariamente e suas diferenças intrínsecas, e, por outro lado, o elevado número de funcionários de contato a trabalhar na mesma função, o *turnover* e a dispersão geográfica registrada na localização física dos vários *call centers* ou centrais de relacionamento.

A avaliação das características da função dos funcionários de contato, a partir das percepções que eles têm do papel que desempenham, é o fulcro desta pesquisa. A temática é investigada no contexto da maior empresa portuguesa de telecomunicações e baseia-se em dados coletados junto aos funcionários de contato do *contact center*.

Nossa hipótese de partida é a de que as características do trabalho, tal como identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes importantes da satisfação dos funcionários de contato.

Efetivamente, em linha com a literatura (GIL, BERENGUER, CERVERA, 2008; COOK *et al.*, 2002; GOLDSTEIN *et al.*, 2002; NISHII, LEPAK, SCHNEIDER, 2008; FEINBERG *et al.*, 2000; GERHART, 1987) parece-nos razoável admitir que aspectos como a autonomia, a identidade da tarefa, o *feedback*, o significado da tarefa ou a variedade de competências necessárias, não só condicionam a satisfação do colaborador, como se refletem em modos de desempenho da função, que são objeto de avaliação pelo cliente.

A discussão deste modelo pode alterar o modo como as empresas encaram essas funções, nem sempre percebidas e concebidas como estratégicas ou determinantes da satisfação dos clientes.

Os funcionários de contato protagonizam um papel determinante em termos organizacionais, supondo que funcionários satisfeitos fazem seu trabalho melhor e assim contribuem para o aumento do nível de satisfação dos clientes. O desenho da função pode então assumir um papel relevante na satisfação do funcionário de contato e na satisfação do cliente.

2.1 A função em uma perspectiva histórica

As organizações e o modo como o trabalho é organizado refletem a contemporaneidade das sociedades em que estão inseridas. As organizações começaram por ser consideradas sistemas fechados, sendo posteriormente reconhecidas como sistemas abertos, em permanente interação com o meio envolvente.

Podemos definir uma organização como um conjunto de pessoas inseridas em uma

estrutura, que trabalham em conjunto e de forma organizada para alcançar objetivos comuns (PORTER, LAWLER, HACKMAN, 1975).

É possível afirmar que a função é, genericamente, considerada como um conjunto de tarefas a desempenhar pelo trabalhador. Aceita-se, consensualmente, que o desenho das funções determina o modo como se estrutura o funcionamento e as atividades da organização.

Em uma perspectiva evolutiva, desde a revolução industrial que as abordagens teóricas da organização do trabalho integraram a função como elemento determinante das várias concepções.

A revolução industrial desencadeia a necessidade de compreender as organizações com uma base científica e racional. Nesse contexto, surgem as abordagens clássicas protagonizadas por Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) e Max Weber (1864-1920), no final do século XIX e princípios do século XX. Nessa época, a quantidade de produção de bens e serviços tornou-se o grande objetivo das organizações. A racionalidade científica da organização do trabalho assentava na divisão do trabalho e na autoridade formal, tendo em vista a simplificação e a especialização das funções e das tarefas. O aumento da produtividade e a acumulação de capitais era possível se se generalizasse a racionalidade organizacional a todas as empresas (SMITH, 1981). Apesar do compartilhamento da defesa da racionalidade e

da procura da máxima eficiência, cada um dos três autores faz incidir sua análise em fatores distintos. Taylor realça a importância do estudo das tarefas, Fayol dá relevo à estrutura da empresa, salientando a importância da administração, e Max Weber distingue a racionalidade burocrática nas organizações.

O modelo taylorista da organização científica do trabalho remete para a racionalização do processo de trabalho por meio de métodos e estudos técnicos que permitem o aperfeiçoamento sistemático dos tempos e dos movimentos exigidos aos operários na execução de suas tarefas. Associava-se assim a gestão científica das empresas ao desenvolvimento da racionalização do processo de trabalho (FERREIRA *et al.*, 2001). A padronização da execução das tarefas permitiu que elas fossem subdivididas em componentes sucessivamente mais simples e elementares, o que levou que os operários executassem as tarefas de forma rotineira e repetitiva. De forma a garantir a maior rentabilidade para a empresa, Taylor defendia “o homem certo no lugar certo” (FERREIRA *et al.* 2001).

Em síntese, como evidenciado no Quadro 1, os três autores das abordagens clássicas falam sobre as tarefas e as funções a serem executadas na organização de forma especializada, padronizada, hierarquizada, prescrita por regras e regulamentos.

QUADRO 1 – Teorias organizacionais clássicas e concepção da função

Autores	Perspectiva teórica	Dimensões	Função
Taylor	Organização científica do trabalho	Estudo científico da tarefa	Função mecanizada, automatizada e rotineira
Fayol	Racionalidade administrativa	14 princípios gerais de administração	Especialização de tarefas e liberdade dada a cada um para executar a tarefa
Weber	Racionalidade burocrática das organizações	8 características básicas	Especialização de tarefas, padronização dos procedimentos

Fonte: Elaboração própria

A verdade é que, na prática, a pressão constante sobre a produtividade dos operários, aliada a um crescimento das organizações, leva à degradação do ambiente de trabalho, ao aumento dos

acidentes de trabalho, tornando as organizações um espaço crítico de conflito latente, com impacto na produtividade alcançada (FRIEDMANN, 1945, citado por FERREIRA *et al.*, 2001).

Se, por um lado, o clima organizacional ganha cada vez mais protagonismo na análise da eficácia e produtividade alcançadas, por outro lado, o funcionamento interno das organizações na perspectiva das abordagens clássicas não integra a análise do comportamento humano nas organizações nos seus aspectos psicológicos e sociais (FERREIRA *et al.*, 2001). Para suprir essa lacuna surge nos Estados Unidos a Escola das Relações Humanas, que chama a atenção para o fator humano como determinante do funcionamento interno das organizações. A Escola das Relações Humanas tem como principal autor Elton Mayo (1880-1949). Ele valoriza o funcionamento interno das organizações, dando realce aos problemas sociais e humanos que decorriam da degradação física e psíquica do indivíduo em ambiente de trabalho.

A eficiência das organizações passa assim a ser vista como resultado da interdependência dos subsistemas técnico e humano em contexto organizacional. Essa perspectiva teórica considera as empresas como um sistema social, com estruturas informais dos grupos, mas não considera ainda as interações entre as organizações e a sociedade, considerando as organizações como sistemas fechados, à semelhança do que acontecia com as abordagens clássicas.

Essa mudança de concepção da organização tem consequências ao nível do desenho da função. A função deixa de ser concebida em uma perspectiva estritamente individual, mecanizada, automatizada, especializada e padronizada. Passam a ser valorizados na função aspectos como motivação, liderança, satisfação ou reconhecimento. Dessa forma, a organização ganha uma nova entidade, a estrutura informal dos grupos, em que os indivíduos interagem no desenho e no desempenho de sua função.

A abordagem sociotécnica assume as organizações como sistemas abertos, com interação entre o sistema técnico e o sistema social no seu interior. Por outro lado, todas as organizações interagem com o ambiente externo com vista à sua diferenciação e crescimento em ambiente competitivo. Parsons (1982) salienta a importância das estruturas e das funções do sistema social no

modelo estrutural – funcionalista. Katz e Kahn (1978) abordam a análise das organizações em uma perspectiva sistêmica. Para esses dois psicólogos, a organização deve ser compreendida como um sistema social aberto, sendo distinguida a sua especificidade por meio da ação dos indivíduos e dos grupos naquele espaço e naquele contexto. Nessa perspectiva, o papel a desempenhar pelo indivíduo, que podemos considerar próximo do nosso conceito de função, não é uma realidade estática, devendo antes ser considerado como o resultado de uma negociação, sendo influenciado pelos diversos sistemas da organização, tais como o sistema tecnológico, ou o sistema social.

Tentando focar mais uma vez a nossa análise em torno do conceito central de função, podemos referir que, além do sistema tecnológico, o sistema também é constituído por pessoas em interação. A função e o seu desenho determinam a forma de organizar as pessoas e cada posto de trabalho também é determinado pelas características psicossociais do indivíduo.

O estudo das formas de organização do trabalho adotadas na organização permite avaliar o nível de ajustamento entre o sistema técnico e o sistema social. Com base nesta análise, podemos avaliar a produtividade, o absentismo, os acidentes de trabalho, a qualidade, o *turnover*. Podemos ainda perceber o nível de autonomia das funções, o processo de decisão, a responsabilidade que lhes está associada, o clima organizacional e, dessa forma, identificar ações que permitam resolver os problemas da organização. Essas novas formas de organização do trabalho, decorrentes da pesquisa sociotécnica, distinguem o indivíduo, como elemento central na organização do trabalho, participando com sua criatividade e responsabilidade na execução das tarefas e nos processos de decisão.

As abordagens contingenciais, à semelhança da abordagem sociotécnica, também consideram a organização como um sistema aberto. A novidade da teoria contingencial reside na ênfase dada ao ambiente externo, considerado como sendo determinante na explicação do funcionamento interno da organização (FERREIRA *et al.*, 2001). As ameaças e oportunidades do meio externo determinam o modo como a organização funciona,

o modo como são definidas as estruturas, como são delineadas as funções, o modelo de liderança ou os processos de decisão adotados. As novas funções são mais flexíveis e polivalentes, exigindo competências mais alargadas. Por outro lado, os vínculos contratuais tornam-se mais precários, o que altera o sistema de relações na organização (FERREIRA *et al.*, 2001). Woodward (1977) desenvolveu uma investigação para perceber a relação entre a tecnologia e a configuração das estruturas organizacionais, no que se refere a divisão do trabalho, níveis de autoridade e comunicação.

No âmbito das teorias contingenciais, as organizações são consideradas como sistemas abertos, duplamente dependentes do ambiente externo, através dos *inputs* necessários ao funcionamento da organização e dos *outputs* produzidos e exportados. Por outro lado, as organizações devem garantir sua adaptação sistemática e permanente às contingências do meio externo por meio do ajustamento das estruturas organizacionais, das formas de liderança, dos níveis hierárquicos, dos processos de tomada de decisão e do desenho das funções.

2.2 Alguns traços da atual concepção da função

Ao longo dos tempos a função foi ganhando plasticidade e protagonismo assumindo um papel cada vez mais decisivo na estratégia da organização.

Diversos autores (COSSETTE, 2002; BUTLER, 1991; HALPERN, OSOFSKY PESKIN, 1989; PHELPS, PARAYITAM; OLSON, 2007) revisitam Taylor e a “Gestão Científica do Trabalho” com o intuito de redescobrir os conceitos definidos pelo autor e fazer uma releitura dos seus princípios à luz dos atuais cenários organizacionais. Segundo Butler (1991), muitas das ideias de Taylor, muitos de seus conceitos e regras, parecem hoje ainda mais ajustados ao cenário organizacional do que à época em que foram concebidos. Taylor identificou “princípios de gestão” que ainda hoje podem ser atuais e oportunos. Mesmo a necessidade de enriquecimento da função, tão discutida na atualidade como fator de motivação, foi, segundo este autor, identificada

por Taylor quando ele se refere à necessidade de os funcionários desenvolverem capacidades novas e mais exigentes, bem como à necessidade de serem transferidos e promovidos, garantindo assim o desenvolvimento dos recursos humanos.

A própria questão da importância da tecnologia e do impacto da mudança de tecnologia no desenho da função também é colocada por Taylor quando ele afirma que se a tecnologia mudar então também as competências do trabalhador e os requisitos do trabalho mudam. Taylor considerava que novas funções deveriam ser minuciosamente explicadas aos funcionários, pela gestão, na medida em que os funcionários teriam menos resistência à mudança dos métodos de trabalho se compreendessem a razão dessa mudança e vislumbrassem a oportunidade de também eles poderem vir a ter vantagens com isso (BUTLER, 1991). Taylor acreditava que se existisse uma verdadeira dependência entre gestão e funcionários, essa interdependência faria surgir naturalmente a cooperação entre ambos.

Essa leitura dos princípios tayloristas evidencia novas preocupações, em termos de princípios de gestão, tais como o envolvimento ou a importância atribuída à comunicação como fator de motivação.

Halpern, Osofsky e Peskin (1989) salientam que o “lapso” do sistema taylorista foi não considerar o grupo como unidade funcional. Se o grupo tivesse sido considerado a unidade de trabalho, teria arrastado para a Gestão Científica conceitos como a identidade e o significado da tarefa associados ao grupo, elemento essencial na explicação da satisfação no trabalho em uma perspectiva de processo total de trabalho. Segundo Phelps, Parayitam e Olson (2007), a negligência do elemento humano atribuída a Taylor decorre mais da interpretação dada às suas palavras do que à sua própria perspectiva, na medida em que Taylor valorizou o desenvolvimento dos trabalhadores e expressou sua preocupação pelo bem-estar deles.

Também a questão da produtividade, tão enfatizada por Taylor, não perdeu atualidade. Podemos referir que a produtividade continua merecendo a maior atenção por parte da gestão das organizações, fazendo apelo a novos conceitos,

sejam o incremento das relações humanas ou a qualidade de vida no trabalho.

Na tentativa de perceber melhor os conceitos de Taylor, há autores que comparam a “Gestão Científica” com conceitos como sejam a Gestão da Qualidade Total de Deming (TQM) ou a Lei da Situação de Follett (PHELPS, PARAYITAM, OLSON, 2007). Phelps, Parayitam e Olson (2007) comparam as ideias de Taylor e Deming, referindo que Taylor estava interessado em garantir a eficiência no processo produtivo, defendendo, para o efeito, o estudo científico do trabalho para determinar as tarefas associadas e implementar a padronização dos processos, e que Deming se referia a conteúdos semelhantes aos de Taylor, usando uma terminologia diferente quando se referia à teoria do controle estatístico. Enquanto Taylor dá ênfase à eficiência, Deming sugere que a qualidade é antecedente da eficiência e aposta claramente em uma visão mais sistémica da organização.

3 METODOLOGIA

Como já referimos, o objetivo desta pesquisa é analisar até que ponto as características da função, tal como foram identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes essenciais dos níveis de satisfação do funcionário de contato no *Call Center*.

Efetivamente, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um Modelo de Características do Trabalho que é aceito como referência conceitual para estudar problemas relacionados com a motivação, a satisfação e o desempenho dos funcionários. Os estudos confirmam que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco fatores identificados no modelo e presentes no *Job Diagnostic Survey* (JDS). Esse instrumento, amplamente testado, incide sobre os determinantes da satisfação no trabalho, dando principal relevo às características da função.

No âmbito da pesquisa, no que se refere ao instrumento de coleta de dados, aplicou-se o questionário Diagnóstico das Características da Função – *Job Diagnostic Survey* (JDS) de

Hackman e Oldham (1980) traduzido para português e já usado em diversos estudos (ALMEIDA, FAISCA, JESUS, 2009).

A versão portuguesa do JDS tem 30 questões, todas elas respondidas em uma escala de Likert de 7 pontos (1 - discordo fortemente; 2 - discordo; 3 - discordo ligeiramente; 4 - sem opinião; 5 - concordo ligeiramente; 6 - concordo; 7 - concordo fortemente). O questionário é constituído por 5 grupos de questões, tendo cada um dos grupos entre 4 e 10 questões. A primeira seção é constituída por 5 questões que se referem a características presentes no trabalho. A segunda seção é composta por 10 afirmações que descrevem o trabalho. A terceira seção é formada por 7 afirmações que se prendem com sentimentos em relação ao trabalho. A quarta seção é constituída por 4 questões que referem em que medida está satisfeito com determinados aspectos do seu trabalho. Finalmente, a quinta seção é composta por 4 afirmações que se referem aos sentimentos dos outros em relação ao seu trabalho.

Com este instrumento, pretendeu-se avaliar a percepção dos funcionários relativamente a cinco características específicas da função: 1) variedade de competências (o trabalho implica uma variedade de atividades diferentes); 2) identidade da tarefa (o trabalho implica fazer o trabalho do princípio ao fim com um resultado visível); 3) significado da tarefa (o trabalho tem um substancial impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, quer em contexto organizacional, quer no meio externo); 4) autonomia (o trabalho permite ao individuo uma liberdade substancial na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados) e 5) *feedback* (a realização das atividades desenvolvidas no trabalho resultam na obtenção de informação direta e clara sobre a eficácia do seu desempenho).

O Questionário JDS permite ainda identificar resultados pessoais e do trabalho como sejam a Motivação interna do trabalho, a Satisfação geral e a Satisfação com o desenvolvimento.

Na administração do questionário, e com o intuito de garantir a necessária representatividade, identificamos a população-alvo e definimos a respectiva amostra. Os dados quantitativos

coletados foram sujeitos a uma análise multivariada e a uma análise fatorial confirmatória.

3.1 AMOSTRA

A amostra é probabilística recorrendo ao método de amostragem aleatória simples. As amostragens probabilísticas são importantes, na medida em que permitem calcular o erro associado às estatísticas obtidas a partir da amostra, bem como extrapolar resultados com confiança para a população. Coloca-se então a questão do cálculo da dimensão da amostra. Para escolher a dimensão da amostra, deve-se escolher a margem de erro aceitável e, posteriormente, basear a dimensão da amostra nessa estimativa (Rosner, 2006). Assumiu-se ainda tratar-se de uma amostra aleatória simples e de uma dimensão de população que tende para infinito, tendo em conta o número elevado de indivíduos (superior a mil no caso dos funcionários de contato do *call center*) em análise. O valor mais comum fixado para o nível de confiança é 95%. Como a análise estatística que se vai fazer usa testes do qui-quadrado a fórmula será:

$$n = (z^2(p)(1-p))/\text{error}^2$$

Para um nível de confiança de 95% o Z equivale a 1,96 (aproximadamente 2); para um erro de 5% o $\text{error} = 0,05$; p é a proporção que respondeu “sim” à questão, não se sabendo para já qual é o p , deve considerar-se que $p = 0,5$ (Rosner, 2006).

Desse modo, obtém-se: $n = 400$

Quando consideramos $n = 400$, este deverá ser o número de questionários respondidos, pelo que devemos ter em conta outras fontes de erro, como a taxa de não resposta. Assim, para uma taxa de não respostas de 20% ter-se-á de aplicar o instrumento a cerca de 500 indivíduos.

Realizou-se um pré-teste, no qual o questionário foi aplicado a cerca de 70 colaboradores (janeiro de 2010). Daí resultou a reformulação de algumas questões, de modo a torná-las mais claras.

No questionário usou-se uma amostra probabilística proveniente da população em estudo: a população de Assistentes de Relacionamento

com o Cliente (ARC) que integram o *call center* de *customer care* residencial da companhia de telecomunicações em estudo.

Identificada a dimensão recomendada da amostra, administrou-se o *Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS* (a uma amostra aleatória simples de 484 Assistentes de Relacionamento com o Cliente) do *contact center*. O questionário esteve acessível por via eletrônica, de 22 de março 2010 a 1º de abril 2010, tendo sido respondido de forma voluntária, sendo garantida a confidencialidade das respostas dadas. Todos os elementos da amostra responderam ao questionário.

4 RESULTADOS

4.1 Análise descritiva

Com a aplicação do JDS pretendemos avaliar a percepção dos funcionários de contato do *call center* relativamente às cinco características específicas da função, descritas no modelo e já apresentadas anteriormente: 1) variedade de competências necessárias; 2) identidade da tarefa; 3) significado da tarefa; 4) autonomia e 5) *feedback*.

Na fase de preparação da análise dos resultados, construímos uma base de dados a partir da qual realizámos a análise estatística descritiva, destacando as médias, desvios padrões e valores médios e máximos por questão.

O *software* estatístico utilizado na nossa análise foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

As propriedades psicométricas das escalas foram avaliadas com base no Coeficiente Alfa de Cronbach. Posteriormente, foram calculados os *scores* obtidos em cada dimensão do modelo.

Todos os elementos da amostra responderam ao questionário. Nossa amostra é constituída por 484 questionários válidos retornados com sucesso.

Quanto ao perfil dos respondentes, verificase que a maioria dos entrevistados (67%) é do sexo feminino e (70%) é estudante. Trata-se de uma força de trabalho jovem (71% tem menos de

30 anos) e o nível de habilitações mais frequente (45%) é o Ensino Médio completo. Quase metade dos entrevistados (49%) está há menos de dois anos na função.

A estrutura do questionário mostrou-se consistente, tal como evidenciado pelo Alfa de Cronbach (veja-se a Tabela 1). Efetivamente, cada uma das dimensões identificadas apresenta uma boa consistência interna, sendo todos os valores de α superiores a 0,63.

TABELA 1 – Características do questionário JDS

Seção	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Seção 1	5	0,637
Seção 2	10	0,825
Seção 3	7	0,821
Seção 4	4	0,876
Seção 5	4	0,803

Fonte: Elaboração própria

Relembremos que as seções 1 e 2 remetem para as cinco dimensões da função identificadas acima. As seções 3 e 5 remetem para as dimensões agregadas Motivação interna e Satisfação geral. A seção 4 remete para a dimensão agregada Satisfação com o desenvolvimento.

As cinco dimensões da função (Variedade de competências; Identidade da tarefa; Significado da tarefa; Autonomia; *Feedback*), bem como as três dimensões resultantes do trabalho realizado (Motivação interna do trabalho; Satisfação geral com o trabalho; Satisfação com o desenvolvimento), responderam de forma muito favorável em termos de confiabilidade e validade convergente e divergente (Tabela 2).

TABELA 2 – Propriedades das escalas usadas no questionário JDS

Dimensão	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Correlação intraescala	Correlação interescala
Variedade da tarefa	3	0,742	0,510	0,213
Identidade da tarefa	3	0,745	0,491	0,262
Significado da tarefa	3	0,768	0,527	0,270
Autonomia	3	0,838	0,633	0,221
Feedback	3	0,792	0,567	0,260
Motivação interna do trabalho	6	0,753	0,367	0,243
Satisfação geral	5	0,830	0,497	0,297
Satisfação com o desenvolvimento	4	0,876	0,640	0,343

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar na Tabela 2, os valores registrados da média das correlações intraescala, para todas as dimensões identificadas, são superiores à média das correlações interescala, o que corrobora a validade convergente e validade divergente das escalas utilizadas.

4.2 A perspectiva dos funcionários de contato

Antes de passarmos à caracterização da função nas suas cinco dimensões, começamos por identificar os cinco itens do questionário que

registraram um maior *score*, bem como os cinco que registraram um valor mais baixo, correspondendo aos aspectos que os funcionários consideraram, respectivamente, mais e menos concretizados no desenho da função.

Distinguir, dentre as trinta questões colocadas no questionário JDS, aquelas que foram mais e menos pontuadas permite-nos ter um primeiro encontro com a avaliação feita pelos funcionários de contato do *call center* em relação à função de atendimento que desempenham.

TABELA 3 – Avaliação da função: pontos fortes e fracos

	Questões	Média	Desvio padrão
Valores +	3.5 Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho.	6,15	1,03
	3.1 Fico com melhor opinião sobre mim mesmo(a) quando executo bem este trabalho.	5,93	1,22
	3.3 Sinto uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho.	5,87	1,27
	2.5 A forma como faço meu trabalho pode afetar um grande número de pessoas.	5,40	1,35
	1.4 No geral, quão importante é o seu trabalho.	5,36	1,37
Valores -	5.3 Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em se demitir.	3,17	1,38
	1.1 Existe autonomia no seu trabalho.	3,28	1,42
	2.9 Este trabalho me oferece várias oportunidades para desempenhá-lo com independência e liberdade.	3,51	1,63
	5.2 Neste trabalho, a maioria das pessoas está muito satisfeita com o seu trabalho.	3,63	1,43
	2.6 Este trabalho me possibilita ter iniciativas e tomar decisões.	3,71	1,60

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na Tabela 3 que as questões mais pontuadas se relacionam com a satisfação decorrente da execução do próprio trabalho, ao passo que as questões menos pontuadas se referem à liberdade de iniciativa e valorização externa da função.

Efetivamente, das cinco questões que registram uma maior pontuação três delas remetem para a satisfação que decorre do próprio desempenho da função, o que pode estar relacionado com a motivação intrínseca associada à função de contato, expressa em afirmações como “Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho”, “Fico com melhor opinião sobre mim mesmo(a) quando executo bem este trabalho”, ou “Sinto uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho”. As outras duas questões distinguidas positivamente pelos funcionários de contato remetem para o significado da função, ou seja, para o impacto que a função tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, ou para a importância que a função tem para a organização. Esse significado atribuído à função é explícito em indicadores como “A forma como faço meu trabalho pode afetar um grande número de pessoas” ou “No geral, quão importante é o seu trabalho”.

Distinguindo agora as cinco questões do questionário que registraram uma pontuação mais baixa, verificamos que três delas estão

relacionadas à autonomia associada à função de contato, expressas em afirmações como “Existe autonomia no seu trabalho”, “Este trabalho me dá várias oportunidades para desempenhá-lo com independência e liberdade”, “Este trabalho me possibilita ter iniciativas e tomar decisões”, isto é, para os funcionários de contato do *call center* a autonomia é uma dimensão distinguida como pouco concretizada na função que desempenham. Por outro lado, registramos mais duas questões que também se distinguem pelo baixo *score* e que estão relacionadas com a percepção externa da função. São elas “Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em se demitir” e “Neste trabalho, a maioria das pessoas está muito satisfeita com seu trabalho”.

É interessante verificar que simultaneamente a função de contato é distinguida de forma positiva, em termos de *scores*, no que se refere à sua componente de satisfação intrínseca avaliada pelos próprios, e por outro lado é distinguida negativamente na componente de percepção da função vista pelos outros. Se, por um lado, o próprio funcionário de contato avalia sua função como geradora de satisfação intrínseca e motivadora, por outro lado, considera que os outros, os funcionários de contato em que ele se projeta, ao contrário de si próprio, não estão muito satisfeitos com o seu trabalho e podem mesmo pensar em se demitir. Essa dualidade pode estar relacionada

com a distância que separa a forma como a função é percebida por quem a desempenha (autopercepção) e a forma como é percebida pelos outros (heteropercepção).

Passamos agora a apresentar os resultados que remetem às cinco dimensões da função apresentadas no modelo, tendo em conta os resultados registrados em cada questão e agregando-os conforme definido no modelo de Hackman e Oldham (1980). Assim, determinamos os valores atribuídos a cada uma das dimensões definidas. No que se refere às cinco características da função, os resultados são os que constam da Tabela 4.

TABELA 4 – Dimensões da função (valores médios)

Características da função	Nº de itens	Média	Desvio padrão
Variedade da tarefa	3	4,8313	1,2176
Identidade da tarefa	3	4,4242	1,1354
Significado da tarefa	3	5,3423	1,1339
Autonomia	3	3,5034	1,3497
Feedback	3	4,8567	1,1050

Fonte: Elaboração própria

Constata-se, sem surpresa, que a dimensão menos pontuada é a autonomia, seguida da identidade da tarefa. Pelo contrário, a dimensão mais pontuada é o significado da tarefa, seguida pelas dimensões *feedback* e variedade da tarefa.

Os funcionários de contato do *call center* destacam, entre as características da função, o “Significado da tarefa”, como sendo a dimensão mais robusta. Em seguida, os funcionários de contato do *call center* distinguem como mais concretizada na função de contato a dimensão *feedback*. Essa dimensão remete ao fato de o funcionário de contato ter informação clara e precisa sobre seu desempenho. Essa dimensão pode estar relacionada ao *feedback* que é dado ao funcionário pelos supervisores, pelo monitoramento que é feito a seus atendimentos, ou ainda pelo acesso que o próprio funcionário de contato tem ao resultado das suas ações na resposta às questões do cliente. Tendo em conta o controle de que a função é alvo, é compreensível que esta seja uma dimensão bem cotada.

O funcionário de contato distingue como terceira dimensão mais robusta da função a variedade, que remete ao fato de o exercício da função exigir diferentes competências e aptidões.

Por outro lado, os funcionários de contato do *call center* consideram que a dimensão menos concretizada é a autonomia. A autonomia prende-se ao grau de liberdade com que o trabalho é executado e associa-se à possibilidade que o funcionário de contato tem de definir como executa e programa o seu trabalho. Constitui, por isso, uma dimensão importante na análise da função de contato até pela forma como o cliente a valoriza.

Apresentamos em seguida (Tabela 5) os resultados associados às três dimensões agregadas: Satisfação geral, Satisfação com o desenvolvimento e Motivação interna.

A motivação interna do trabalho (que remete para a componente da satisfação intrínseca decorrente da própria execução da função) relaciona-se com a satisfação pessoal que cada um associa ao trabalho que executa. A própria qualidade do desempenho pode gerar uma elevada motivação.

A dimensão satisfação geral avalia até que ponto, de uma forma geral, as pessoas estão satisfeitas a desempenhar esta função, ou pelo contrário pensam em se demitir.

A dimensão satisfação com o desenvolvimento está relacionada com o crescimento pessoal que o desempenho da função pode provocar em quem a executa. A possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento está, nesse caso, associada à possibilidade de poder tomar decisões, de realizar coisas novas e ainda ao sentimento de realização pessoal associado à função.

TABELA 5 – Satisfação com o trabalho (valores médios)

Resultados pessoais e do trabalho	Nº de itens	Média	Desvio padrão
Motivação interna do trabalho	6	5,4263	0,8898
Satisfação geral	5	4,3045	1,1350
Satisfação com o desenvolvimento	4	4,4644	1,2778

Fonte: Elaboração própria

Como se observa, a dimensão mais pontuada é a Motivação interna do trabalho, seguida da Satisfação com o desenvolvimento, sendo a menos pontuada a Satisfação geral. Salientamos que o funcionário de contato se sente motivado pelo fato de fazer bem o trabalho que tem para executar no âmbito da sua função.

O constructo Satisfação com o desenvolvimento é também distinguido positivamente pelos funcionários de contato, ainda que com um valor mais baixo.

O constructo Satisfação geral agrega componentes distintos, relacionados com a autopercepção da satisfação inerente à função, a heteropercepção da satisfação e ainda questões relacionadas com o *turnover*, sendo aquela que registra uma menor pontuação por parte dos funcionários de contato no *call center*. Esse resultado pode estar relacionado com a precariedade associada à função em termos contratuais, o que leva as pessoas a procurarem alternativas de maior estabilidade e manifestarem essa intenção quando questionadas.

Tentando relacionar a Satisfação geral com as cinco características da função e com as dimensões agregadas identificadas no modelo, procedemos a uma regressão linear entre a Satisfação geral, considerada por nós como variável

dependente, as cinco variáveis características da função e ainda as duas variáveis agregadas (Motivação interna e Satisfação com o desenvolvimento). No JDS as cinco características da função, assim como as três dimensões agregadas, são constructos independentes e remetem a itens distintos. Nesse sentido interessa-nos identificar o potencial relacionamento entre a Satisfação geral e as cinco dimensões do modelo, por um lado, mas também, por outro lado, o relacionamento entre a Satisfação geral e a Motivação interna e a Satisfação com o desenvolvimento (Tabelas 6 e 7).

TABELA 6 – Poder explicativo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Estimativa Student Error
1	0,770 ^a	0,593	0,588	0,72894

Fonte: Elaboração própria

^a Preditores: (Constante), Satisfação com o desenvolvimento, Variedade de *Skill*, *Feedback*, Autonomia, Motivação interna, Significado da tarefa, Identidade da tarefa

As variáveis incluídas no modelo são responsáveis pela explicação de cerca de 60% da variabilidade, o que se pode considerar bastante razoável.

TABELA 7 – Estimação do modelo – coeficientes

COEFICIENTES ^B					
Modelo	B	Coeficientes não padronizados		t	Significância
		Student Error	Beta		
1	(Constante)	-0,051	0,233	-0,219	0,826
	Variedade de <i>Skill</i>	-0,027	0,031	-0,867	0,386
	Identidade da tarefa	0,077	0,037	2,074	0,039
	Significado da tarefa	0,013	0,037	0,354	0,724
	Autonomia	-0,020	0,030	-0,678	0,498
	Feedback	0,058	0,037	1,564	0,119
	Motivação interna	0,297	0,047	6,343	0,000
	Satisfação com o desenvolvimento	0,505	0,035	14,271	0,000

Fonte: Elaboração própria

^b Variável Dependente: Satisfação geral

Tendo em conta os resultados obtidos na Tabela 7, dentre as dimensões da função, apenas

a dimensão identidade da tarefa pode ser considerada como determinante da Satisfação Geral.

As restantes quatro dimensões consideradas no modelo, a Variedade de competências, Significado da tarefa, Autonomia e *Feedback* não surgem como determinantes da satisfação geral. Pelo contrário, os constructos agregados – Motivação interna e Satisfação com o desenvolvimento – apresentam-se como determinantes da Satisfação geral.

Em síntese, podemos referir que a Satisfação geral não é tanto explicada pelas cinco dimensões associadas à função, sendo antes explicada pelas características de desenvolvimento, aprendizagem e motivação internas associadas à própria função.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Em contexto de atendimento nos *call centers*, a função atendimento apresenta-se determinada *a priori*, sem a participação dos clientes no desenho do processo de serviço. Estamos assim perante um serviço de massas, em que a relação se estabelece entre o cliente e a organização, mais que uma relação única entre indivíduos.

Considera-se que a diferenciação das empresas e a sua vantagem competitiva é determinada pela combinação eficaz do avanço da tecnologia com o recurso ao trabalho de baixo custo, mas, ainda assim, capaz de criar no cliente a ideia de um atendimento competente e personalizado. É nossa convicção que o desenho da função condiciona a satisfação do colaborador e, influenciando o desempenho da função, é elemento de avaliação pelo cliente. Sendo os funcionários os mediadores da relação entre a empresa e o cliente, é crucial perceber o modo como os funcionários de contato avaliam a função que desempenham, uma vez que a satisfação dos colaboradores é, em muitos casos, um antecedente importante da satisfação dos clientes (GIL, BERENGUER, CERVERA, 2008; COOK *et al.*, 2002), objetivo último da organização.

O propósito desta pesquisa é analisar até que ponto as características da função, tal como foram identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes essenciais dos níveis de satisfação do funcionário de contato no *call*

center. A partir desse conhecimento é possível redefinir o conteúdo da função e delinear uma descrição que incute nos funcionários de contato os comportamentos desejados.

De acordo com a pesquisa realizada, as questões mais pontuadas pelos funcionários de contato do *call center* estão relacionadas com a satisfação decorrente da execução do próprio trabalho, ao passo que as questões menos pontuadas se referem à liberdade de iniciativa, autonomia e valorização externa da função. Assim, a função pode ser enriquecida melhorando a autonomia e iniciativa que lhe estão associadas.

Considerando a Satisfação geral com a função atendimento, é reconhecido pelos funcionários de contato o potencial intrínseco de satisfação que a função apresenta para quem a executa, bem como o potencial de desenvolvimento que registra. Mais importante que tornar mais robusta a função nas suas dimensões menos consistentes (de acordo com o modelo JDS) será valorizar e incrementar a componente intrínseca de satisfação que a própria função assegura. A Satisfação geral não é tanto explicada pelas cinco dimensões determinantes da função, mas sim pelas características de desenvolvimento, aprendizagem e motivação internas associadas à própria função. Essa função incorpora em si fatores de motivação que devem ser valorizados e potenciados por meio de planos de desenvolvimento individuais.

Como referimos, a satisfação com a função é um fator cada vez mais valorizado no âmbito organizacional. Gil, Berenguer e Cervera (2008) indica que o nível de satisfação dos funcionários com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente, no momento da interação, e o valor do serviço.

Dessa forma, o fato de a função atendimento ser distinguida pelos funcionários de contato constitui um espectro da maior relevância para a organização, tendo em conta o impacto que pode ter nos clientes. Do mesmo modo, a preocupação transmitida em relação à liberdade de iniciativa e autonomia associadas à função devem merecer a atenção da gestão, tendo em conta o impacto, dessa vez negativo, que podem ter.

A presente pesquisa contribuiu para validar o modelo de Hackman e Oldham no contexto dos *call centers*, em que a função se desenrola em um ambiente tecnologicamente controlado. Com base na sua aplicação foi possível identificar um conjunto de recomendações para a melhor concretização da função desempenhada pelos funcionários de contato. No que se refere a pesquisas futuras, seria interessante relacionar a satisfação dos colaboradores com a satisfação dos clientes.

Nesse sentido a perspectiva da qualidade total surge-nos como muito oportuna, constituindo uma filosofia que valoriza conjuntamente a satisfação dos colaboradores e dos clientes. A gestão pela qualidade total dá grande importância ao enriquecimento de função, que pode ser alcançado pelas novas competências necessárias à execução da tarefa do funcionário. O funcionário assume grande relevo em todos os processos, assegurando a melhoria contínua que se pretende alcançar. As características de desenvolvimento, aprendizagem e motivação internas associadas à própria função potencializam a gestão pela qualidade total.

Assim, apesar de a gestão da qualidade recuperar características importantes do modelo mecanicista, principalmente ao valorizar o controle estatístico das atividades organizacionais, a atenção aos processos e à eficiência organizacional, combina-os com elementos fundamentais do modelo orgânico ao realçar a importância dos objetivos abrangentes, da mudança de papéis, da melhoria contínua e da aprendizagem permanente. É fácil compreender que, fruto do momento em que surgiu, ao desvalorizar essas dimensões de aprendizagem e de mudança no estudo da função o modelo de Hackman e Oldham apresenta algumas limitações que poderão ser contempladas em futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. H. R. G.; FAISCA, L. M. M.; JESUS, S. N. Estrutura factorial da revisão da versão portuguesa do Job Diagnostic survey (JSD): um estudo confirmatório de validação do instrumento. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 64-86, jan./mar. 2009.
- ARNOLD, J. **Work Psychology: understanding human behavior in the workplace**. Harlow: Prentice Hall, 2005.
- BOJE, D. M.; WINSOR, R. D. The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 57-70, 1993.
- BOONZAIER, B.; FICKER, B.; RUST, B. A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. **South African Journal of Business Management**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 11-34, Mar. 2001.
- BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 33, n. 3, p. 31-39, Spring 1992.
- BUTLER, G. R. Frederick Winslow Taylor: the father of scientific management and his philosophy revisited. **Industrial Management**, Norcross, v. 33, n. 3, p. 23-27, May/June 1991.
- COOK, L. S. et al. Human issues in service design. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 2, p. 159-174, Apr. 2002.
- COSSETTE, P. Analysing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping. **Management Decision**, London, v. 40, n. 1-2, p. 168-182, 2002.
- FEINBERG, R. A. et al. Operational determinants of caller satisfaction in the call center **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 11, n. 2, p. 131-141, 2000.
- FERREIRA, J. M. et al. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.
- FITZGERALD, L. et al. **Performance measurement in service business**. London:

Chartered Institute of Management Accountants, 1991.

GERHART, B. How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. **Journal of Applied Psychology**, Washington, D. C, v. 72, n. 3, p. 366-373, 1987.

GIL, I.; BERENQUER, G.; CERVERA, A. The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, n. 8, p. 921-939, Nov. 2008.

GOLDSTEIN, S. M. et al. The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 2, p. 121-134, Apr. 2002.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HALPERN, D.; OSOFSKY, S.; PESKIN, M. I. Taylorism revisited and revised for the 1990s. **Industrial Management**, Norcross, v. 31, n. 1, 20-23, Jan./Feb. 1989.

KATZ, D.; KAHN, R. L. T. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

MOOSAZADEH, M.; AMIRESMALI, M.; ESFANDIARI, A. Job diagnostic survey of the employees of teaching hospital affiliated with Mazandaran medical university-2009. **HealthMED Journal**, Sarajevo, v. 5, n. 2, p. 372-377, 2011.

NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “why” of HR

Practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customers satisfaction. **Personnel Psychology**, Durham, v. 61, n. 3, p. 503-545, Autumn 2008.

PARSONS, T. **El Sistema social**. Madrid: Alianza Universidad, 1982.

PHELPS, L. D.; PARAYITAM, S.; OLSON, B. J. Edwards Deming, Mary P. Follet and Frederick W. Taylor: reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. **Academy of Strategic Management Journal**, Arden, v. 6, p. 1-14, 2007.

PORTER, L. W ; LAWLER, E. E ; HACKMAN, J. R. **Behaviour in Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1975.

ROSNER, B. **Fundamentals of biostatistics**. Boston: Brooks/Cole, 2006.

SILVESTRO, R. et al. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industries Management**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

_____. Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

SMITH, A. **Riqueza das Nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1981.

SOTERIOU, A. C.; CHASE, R. B. Linking the customer contact model to service quality. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 16, n. 4, p. 495-508, July 1998.

WOODWARD, J. **Organização industrial: behavior and control**. London: Oxford University Press, 1977.