

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPORTAMENTOS ORIENTADOS A CLIENTES EM GRANDES EMPRESAS  
DE SERVIÇOS: PERSPECTIVAS DA LINHA DE FRENTE SOBRE  
ANTECEDENTES DA ATUAÇÃO PARA A QUALIDADE**

**Douglas Ramos**

**Orientador: Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves**

**SÃO PAULO**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**DOUGLAS RAMOS**

**COMPORTAMENTOS ORIENTADOS A CLIENTES EM GRANDES EMPRESAS  
DE SERVIÇOS: PERSPECTIVAS DA LINHA DE FRENTE SOBRE  
ANTECEDENTES DA ATUAÇÃO PARA A QUALIDADE**

Tese apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo como requisito  
para a obtenção do título de Doutor em  
Administração

**Orientador: Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves**

**SÃO PAULO**

**2010**

Ramos, Douglas

Comportamentos orientados a clientes em grandes empresas de serviços: perspectivas da linha de frente sobre antecedentes da atuação para a qualidade / Douglas Ramos. – São Paulo, 2010.

329 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Marilson Alves Gonçalves

1. Administração da qualidade 2. Administração de serviços  
3. Comprometimento organizacional 4. Satisfação no trabalho  
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.562



**À Fabiana, Júlia e Pedro**  
**Pelo amor e paciência.**



## AGRADECIMENTOS

Não poderia ter sido possível chegar até aqui sozinho. Tenho que agradecer o apoio e compreensão de muitos que me ajudaram e com quem muito aprendi. Sei que devo a Deus a oportunidade de estudar na USP e de conviver e aprender com tantas pessoas que tem tornado nossa vida mais rica.

Gostaria de agradecer especialmente ao Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves, pela confiança neste pesquisador, pela orientação segura e pelo apoio amigo nos momentos difíceis que um trabalho desta envergadura nos obriga passar. Gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Roberto Coda e Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França pelas orientações e sugestões que tornaram este trabalho possível.

Gostaria de agradecer à minha esposa, Fabiana, pelo apoio nos momentos difíceis, pelo diálogo franco, pela companhia intelectual, por acreditar que tudo isso era possível e pela alegria de viver que movimenta a vida de nossa família. Registro também agradecimentos aos meus filhos, que abriram mão – inúmeras vezes – da presença do pai para que pudesse levar a cabo as atividades que o curso e o presente trabalho demandaram.

Agradeço à minha mãe, Noemy, pela fé no seu filho, e pelas palavras de incentivo que sempre estiveram presentes.

Preciso agradecer os amigos Glauco Lima, Jussara Silveira, Marco Mastroeni, Francisco Djalma e Américo Almeida, cujo apoio foi fundamental para que pudéssemos nos dedicar ao presente trabalho. A todos eles, meu profundo agradecimento pela oportunidade. Agradeço ao Dr. Ruy Montenegro e ao Prof. Sebastião Fontineli França pelo apoio durante todo este período de pesquisa.

Também agradeço aos profs. Dr. José Gaspar Novelli, e ao Dr. Hugo Pena Brandão pela participação nos procedimentos de replicação de codificação para mensuração de confiabilidade. Ao Dr. Novelli, agradeço o apoio, incentivo e por acreditar que poderíamos chegar lá. Gostaria de registrar também agradecimentos à Sandra Miranda, Rosângela Vieira Rocha e Sérgio Guedes pelo apoio e amizade.

Agradeço também a todo o pessoal da Secretaria de Pós-Graduação da FEA: Valéria Lourenção, Maria Aparecida, Francisco Costa e Melissa Martins, cujo trabalho é um exemplo de excelência.





## RESUMO

Há proposições teóricas que argumentam que a satisfação dos colaboradores com o trabalho tem influência sobre a qualidade percebida pelos clientes. Entre essas proposições, destaca-se o modelo conhecido como cadeia de lucro em serviços (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1991), que vincula a satisfação dos colaboradores no trabalho com a satisfação dos clientes e o decorrente resultado financeiro das organizações de serviços.

Esta pesquisa procura aumentar a compreensão da relação entre atitudes dos colaboradores e comportamentos orientados aos clientes, incorporando conceitos como troca social e suporte organizacional percebido. Para tanto, estabeleceu foco em onze lojas pertencentes a três empresas de serviços de grande porte que atuam na cidade de Brasília, Brasil.

O método da pesquisa foi predominantemente qualitativo e utilizou diagramas para representar as relações entre os conceitos presentes no mapa cognitivo dos entrevistados e que se manifestaram com recorrência no processo de análise dos dados. Além disso, foram utilizadas técnicas de dimensionamento e utilização de matrizes de análise como evidências suplementares.

Os resultados revelaram elementos que formam contexto favorável ao comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente. Empatia em relação ao cliente, trabalho caracterizado por interdependência, companheirismo, visão crítica e crença de influência (ambas em relação ao processo de trabalho), suporte material, alinhamento de informações e autonomia foram identificados como condicionantes relevantes de comportamentos orientados aos clientes.

Foram encontradas evidências de relação entre (a) satisfação com o trabalho e esforço pela organização; (b) satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente; (c) suporte organizacional percebido e orgulho de pertencimento; (d) suporte organizacional percebido e comportamento orientado ao cliente; e (e) comportamento de cidadania orientado aos clientes e satisfação de clientes.

A pesquisa indicou sobreposição entre as propriedades de troca social, satisfação com o trabalho e suporte organizacional percebido. Além disso, a possibilidade de melhor desempenho – evidenciado pela percepção sobre a satisfação dos clientes - se caracteriza como antecedente de satisfação com o trabalho.



## ABSTRACT

Theories argue that satisfaction at work influence quality of service. Among these theories is the service profit chain model (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1991) which links employee job satisfaction with customer satisfaction and financial results of service organizations.

This research aims to increase understanding of the relationship between employees attitudes and customer oriented behavior including concepts as social exchange and perceived organizational support. For this, the research focused on eleven stores belonging to three large service companies doing business in Brasilia, Brasil.

The research method was predominantly qualitative and employed charts to represent the relationship between concepts present in workers' cognitive maps and which occurred frequently in the data analysis process. The research also used dimensioning techniques and qualitative matrix analysis as supplementary evidences.

The results revealed elements of context that favor customer oriented organizational citizenship behavior. Empathy toward the client, work characterized by interdependence, friendship, critical vision and belief of influence (both in relation to the work process), material support, information alignment, and autonomy were identified as relevant conditions to stimulate customer oriented behaviors.

Evidence was found of relationship between (a) job satisfaction and effort in behalf of organization; (b) job satisfaction and customer oriented organizational citizenship behavior; (c) perceived organizacional support and pride in belonging to an organization; (d) perceived organizational support and customer oriented behavior and (e) customer oriented organizational citizenship behavior and customer satisfaction.

The research bore out an overlap between components of social exchange, job satisfaction and perceived organizational support. Besides this, the possibility of better performance – evidenced by perception about customer satisfaction – was characterized as an antecedent to job satisfaction.





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
2.1	Justificativa.....	18
2.2	Problema de pesquisa .....	24
2.2.1	Objetivos .....	29
2.3	Informações Iniciais sobre Metodologia da Pesquisa.....	30
<b>3</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>32</b>
3.1	Comportamento de Cidadania Organizacional.....	35
3.2	Relacionamento de Troca Social .....	44
3.3	Suporte Organizacional Percebido .....	59
3.4	Satisfação com o Trabalho .....	65
3.4.1	Conseqüentes da Satisfação com o Trabalho .....	69
3.4.2	Componentes ou Facetas do Conceito de Satisfação com o Trabalho.....	70
3.4.3	Antecedentes Organizacionais da Satisfação no Trabalho.....	74
3.4.4	Satisfação no Trabalho e seu Papel Instrumental em Serviços .....	79
3.5	Comprometimento .....	81
3.5.1	Identificação .....	88
3.5.2	Vínculo e Envolvimento.....	92
3.6	Autonomia .....	93
3.7	Qualidade em Serviços .....	96
3.8	Premissas Teóricas do Trabalho .....	101
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>103</b>
4.1	Metodologia e o Objetivo do Trabalho.....	103
4.2	Utilização de Diagramas em Pesquisa Qualitativa.....	109

4.3	Amostragem.....	111
4.4	Dimensionamento de Amostra .....	119
4.5	Sumarização dos Procedimentos de Pesquisa .....	122
4.6	Validade e Confiabilidade .....	125
4.7	Elemento Amostral .....	128
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>131</b>
5.1	Estudo 1 – Telecom A .....	132
5.1.1	Apresentação dos resultados – Telecom A .....	133
5.2	Estudo 2 – Laboratório B.....	155
5.2.1	Apresentação dos resultados – Laboratório B.....	157
5.3	Estudo 3 – Banco C .....	185
5.3.1	Apresentação dos resultados – Banco C .....	187
5.4	Discussão Transversal dos Resultados .....	216
5.4.1	Principais relações identificadas .....	216
5.4.2	Sumarização de dimensionamento dos principais conceitos.....	230
5.4.3	Análise por meio de matrizes .....	233
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>248</b>
6.1	CCO-OC e SC .....	248
6.2	Baixo SOP e retroalimentação da percepção negativa da qualidade.....	250
6.3	Antecedentes de CCO-OC.....	251
6.4	Satisfação de clientes como antecedente de satisfação com o trabalho .....	254
6.5	O conceito de troca e comprometimento.....	256
6.6	Capacidade de atendimento e repercussão sobre satisfação e atuação de colaboradores e satisfação de clientes.....	258
6.7	Limitações do estudo .....	259
6.8	Implicações Gerenciais.....	260



6.8.1	Modelo de Gestão de Pessoas .....	260
6.8.2	Cultura, Organização do Trabalho e Intenção de Permanência .....	262
6.8.3	Recursos e Ajuste de Capacidade.....	265
6.9	Considerações finais .....	267
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>269</b>
<b>8</b>	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>295</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>303</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COMP: Comprometimento

GPTW: Great Place to Work

MPS: Motivational Potencial Score

CCO: Comportamento de Cidadania Organizacional

CCO-OC: Comportamento de Cidadania Organizacional – Orientado ao Cliente

SOP: Suporte Organizacional Percebido

QS: Qualidade em Serviços

SAT: Satisfação com o Trabalho

SC: Satisfação do Cliente

TFD: Teorização Fundamentada em Dados

TCM: Three Component Model



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do comportamento de cidadania organizacional .....	37
Quadro 2 – Categorias de CCO utilizadas pela pesquisa e dimensões em que são classificadas pela teoria .....	40
Quadro 3 – CCO e qualidade em serviços: evidências empíricas .....	42
Quadro 4 - Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional (CCO) .....	44
Quadro 5 – Direcionadores de processo justo .....	57
Quadro 6 – Algumas propriedades do conceito de SOP segundo Eisenberger et al. (1986) ...	61
Quadro 7– Estudos de Eisenberger et al. sobre SOP e suas principais conclusões.....	62
Quadro 8 – O modelo suporte organizacional de Mcmillan (1997).....	64
Quadro 9 – Satisfação com o trabalho – estudos que atenderam os critérios de validade convergente, discriminante e de conteúdo .....	72
Quadro 10 – Score de potencial motivacional – MPS .....	75
Quadro 11 – Alguns antecedentes da satisfação no trabalho .....	78
Quadro 12 – Variáveis componentes do conceito de comprometimento organizacional segundo Mowday et al. (1979).....	83
Quadro 13 – Componentes do comprometimento organizacional afetivo.....	85
Quadro 14 - Antecedentes de comprometimento .....	86
Quadro 15 – Algumas características das lojas de atendimento pesquisadas e percentual de entrevistados em relação ao universo de trabalho .....	123
Quadro 16 – Evidências de comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente .....	147
Quadro 17 – Elementos de SOP .....	152
Quadro 18 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações: comprometimento, CCO-OC, SOP, Troca e SC .....	153
Quadro 19 – Grau de escolaridade do universo de trabalho 2 .....	156

Quadro 20 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações - conceitos de comportamento organizacional e SC [Laboratório B] .....	179
Quadro 21 – Grau de escolaridade – [Banco C].....	186
Quadro 22 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações - conceitos de comportamento organizacional e SC [Banco C] .....	212
Quadro 23 – Compromisso da empresa e esforço do grupo em casos de ausência de intenção de permanência – matriz de trechos de entrevistas .....	236
Quadro 24 – CCO-OC com presença de satisfação com o trabalho (SAT) – matriz com trechos de entrevistas .....	239
Quadro 25 – CCO-OC com nível de Satisfação com o Trabalho (SAT) muito fraco ou inexistente – matriz com trechos de entrevistas .....	241
Quadro 26 - COMP, SAT e CCO-OC com forte presença de SOP – matriz com trechos de entrevistas .....	245
Quadro 27 - COMP, SAT e CCO-OC com baixa presença de SOP – matriz com trechos de entrevistas .....	247
Quadro 28 – Percepção de atributos prioritários de satisfação de clientes - checagem de saturação.....	305
Quadro 29 – Conteúdos relativos a antecedentes de CCO-OC – checagem de saturação .....	307
Quadro 30– Conteúdos relativos a antecedentes de comprometimento – checagem de saturação.....	309
Quadro 31– Conteúdos relativos à percepção de suporte organizacional (SOP) – checagem de saturação.....	311
Quadro 32– Conteúdos relativos a antecedentes de satisfação no trabalho (SAT) – checagem de saturação .....	313

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Coeficientes de confiabilidade calculados com base na técnica de checagem de codificação .....	128
Tabela 2 – Dimensionamento de SOP [Laboratório B] .....	176
Tabela 3 – Dimensionamento de SOP [Banco C] .....	211
Tabela 4 – Estatística Cramer V para as relações cruzadas entre SAT e esforço do grupo, esforço pessoal, comportamento extrapapel, civismo e SC .....	243
Tabela 5 – Satisfação com o trabalho (SAT) e esforço pessoal – tabulação cruzada .....	243
Tabela 6 – Satisfação com o trabalho (SAT) e civismo – tabulação cruzada .....	244
Tabela 7 – Frequência de alto grau de intenção de permanência, orgulho, SAT, esforço pessoal e esforço de equipe para níveis diferenciados de SOP .....	246
Tabela 8 - Estatística Cramer V para as relações cruzadas entre SOP e intenção de permanência, orgulho, esforço pessoal, esforço de equipe e SAT .....	246

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Duas dimensões de qualidade de serviço.....	19
Figura 2 - O triângulo de marketing de serviços.....	20
Figura 3 – Modelo de análise – Relacionamento de troca social e influência sobre qualidade em serviços.....	28
Figura 4 – Rede de trocas sociais no local de trabalho .....	52
Figura 5 – Papel das atitudes na determinação do comportamento .....	67
Figura 6 – Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional ....	71
Figura 7 – Relação entre SC, SAT e suporte.....	80
Figura 8 – Antecedentes de comprometimento afetivo .....	84
Figura 9 - Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.....	92
Figura 10 – O ciclo de vida do relacionamento com cliente .....	101
Figura 11 – Estruturas de pesquisa .....	114
Figura 12 – Amostragem segundo as duas estruturas tipo de pesquisa .....	116
Figura 13 – Classificação de processos de serviços .....	129
Figura 14 – Componentes do conceito de satisfação de clientes [Telecom A].....	135
Figura 15 – Atuação junto aos clientes, satisfação de clientes e condicionantes [Telecom A] .....	137
Figura 16 – Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) [Telecom A].....	149
Figura 17 – Componentes da satisfação dos clientes [Laboratório B].....	158
Figura 18 – Influência entre formas de CCO-OC e atributos relacionados a SC [Laboratório B].....	160
Figura 19 – Conseqüentes da satisfação de clientes aos trabalhadores [Laboratório B].....	161
Figura 20 – Condicionantes da atuação junto a clientes [Laboratório B] .....	163
Figura 21 – Componentes do conceito de esforço – [Laboratório B] .....	165



Figura 22 – Antecedentes do esforço de ajuda ao cliente [Laboratório B] .....	166
Figura 23 – Civismo e antecedentes [Laboratório B] .....	168
Figura 24 – Antecedentes do comportamento extrapapel [Laboratório B] .....	170
Figura 25 – Antecedentes de CCO-OC [Laboratório B] .....	173
Figura 26 – Propriedades de Bem-Estar [Laboratório B] .....	178
Figura 27 – Antecedentes de comprometimento [Laboratório B] .....	184
Figura 28 – Atuação da linha de frente e satisfação de clientes [Banco C] .....	187
Figura 29 – Imagem e seus conseqüentes para os trabalhadores [Banco C] .....	190
Figura 30 – Antecedentes da satisfação de clientes [Banco C] .....	191
Figura 31 – Antecedentes de CCO-OC [Banco C] .....	196
Figura 32 – Antecedentes de comprometimento [Banco C] .....	198
Figura 33 – Conseqüentes de afetividade em relação à organização sobre os clientes [Banco C] .....	202
Figura 34 – Componentes de satisfação com o trabalho [Banco C] .....	204
Figura 35 – Antecedentes de CCO-OC e COMP relacionados à SAT [Banco C] .....	205
Figura 36 – Componentes do Conceito de SOP [Banco C] .....	206
Figura 37 - Antecedentes de CCO-OC e COMP relacionados à SOP [Banco C] .....	208
Figura 38 – Propriedades de SAT e SOP, conforme fundamentação nos dados coletados [Banco C] .....	209
Figura 39 – Componentes do conceito de Troca [Banco C] .....	214
Figura 40 – Relações de forte fundamentação evidenciadas em pelo menos um dos três estudos .....	217
Figura 41 – Antecedentes de SAT .....	219
Figura 42 – Relações evidenciadas e respectivas frequências relativas .....	224
Figura 43 – CCO-OC e sua relação com atributos de SC .....	230

## 1 INTRODUÇÃO

No início de sua carreira profissional, o autor desta tese trabalhou alguns anos em atendimento a clientes em uma grande organização de serviços. Tal experiência motivou pesquisa por um modelo de gestão que pudesse explicar o adequado funcionamento de organizações dessa natureza.

Ocorrida no final dos anos 90, essa procura possibilitou encontrar o modelo proposto por Heskett, Sasser e Schlesinger (1997) que evidencia as principais variáveis correlacionadas que podem potencializar resultados positivos em organizações de serviços.

Entre essas variáveis, podem-se destacar suporte adequado, satisfação do colaborador, retenção do colaborador, qualidade positiva percebida e retenção do cliente, elementos apoiados por proposição adequada de valor<sup>1</sup> e por foco mercadológico e operacional<sup>2</sup>. A pesquisa mostrou evidências de que grandes empresas de serviços com atuação em São Paulo aplicavam parcialmente – em alguns casos de forma bastante restrita - as práticas de excelência recomendadas pela teoria (RAMOS, 1999).

Essa pesquisa, adicionada à experiência anterior, levou à formação de visão crítica sobre as possibilidades e limitações que os colaboradores de grandes empresas de serviços têm ao procurar contribuir para a satisfação de clientes e para os resultados organizacionais.

Pareceu ao pesquisador que o comportamento dos colaboradores sofre influência da relação estabelecida com a organização e das condições de trabalho, influência que nem sempre tem o devido reconhecimento no discurso gerencial e nas publicações sobre o tema.

Não obstante a concisão constituir ponto forte da contribuição de Heskett et al. (1997), que apresentam conteúdos relevantes para a pesquisa e gestão em serviços, a necessidade de desvendar a complexidade que envolve o alinhamento de comportamentos de colaboradores a

---

<sup>1</sup> Relação entre benefícios e custos percebidos pelo cliente.

<sup>2</sup> Foco mercadológico diz respeito à seleção de alguns segmentos de mercado, o que possibilita certa homogeneidade de expectativas, priorização de atributos do serviço e aprimoramento de processos vinculados a esses atributos. Foco operacional é a adoção de variedade restrita nos serviços prestados para obter maior produtividade e ganhos de escala.

modelos como esse - pautados pelo paradigma denominado Administração de Serviços<sup>3</sup> - parece demandar esforço de pesquisa.

Tal complexidade está associada à diversidade de variáveis que influenciam o comportamento dos trabalhadores do *front-office*<sup>4</sup> e o cotidiano das lojas de serviços. Entre elas, poderíamos citar: limitações impostas pela tecnologia da informação, exigência de exibição de emoções consideradas apropriadas, demandas inadequadas de clientes, demandas empresariais por vendas e resultado, desequilíbrio entre demanda e capacidade, bem como introdução constante de novos produtos e serviços. Ao mesmo tempo em que os colaboradores fazem atribuições sobre os elementos que compõem a sua realidade de trabalho de dia a dia, também interpretam as decisões da alta administração da organização e de seus agentes, o que repercute sobre seu comportamento.

Os administradores das organizações procuram formas simplificadas de entender essa situação e delineiam ação gerencial que encontra seus limites de efetividade no eventual desgaste físico e psicológico de colaboradores e no descontentamento de clientes. Tais simplificações incorporam algumas premissas como a estabilidade do trabalho, a previsibilidade do comportamento humano e a impermeabilidade do trabalho em relação às emoções e condições pessoais (BOUDREAU et al., 2003), aparentemente negligenciando as variações de comportamento humano (KATZ, 1964).

Simplificações encontram campo fértil, provavelmente pelo fato de executivos de grandes organizações de serviços terem de lidar, cada vez mais, com realidade agregada, para enfrentar complicadas situações empresariais que impõem conceitos caracterizados por elevado nível de abstração. Adicionalmente, exigências impostas aos executivos, oriundas da complexidade atual da gestão, bem como suas crenças pessoais sobre o que é importante para os resultados empresariais, podem configurar situação em que o ambiente de atendimento se torne realidade distante, ensejando lacunas de percepção entre expectativas dos clientes e as

---

<sup>3</sup> Administração de Serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. (ALBRECHT, 1992, p. 21)

<sup>4</sup> Linha de frente ou *front office* são termos utilizados de forma intercambiável nesta pesquisa e se referem ao ambiente de trabalho caracterizado pelo contato dos trabalhadores com os clientes (GIANESI et al. 2006, p. 149).

especificações definidas para os serviços com reflexo sobre a qualidade percebida (PARASURAMAN et al., 1985) e até mesmo sobre a satisfação dos trabalhadores.

Embora modelos teóricos que discutem gestão de serviços (e.g. HESKETT et.al., 1997; GRÖNROOS, 2003) incluam o comportamento humano como parte relevante do funcionamento adequado de organizações dessa natureza, os condicionantes do comportamento humano em serviços parecem se caracterizar por complexidade tal que leva o autor a empreender esforços para sua explicação.

Parte dos comportamentos necessários à efetividade dessas organizações tem natureza discricionária (BERRY, 1995b; KATZ, 1964). Sobre eles não há como fazer prescrição (KATZ, 1964); além disso, são numerosos (BIENSTOCK et al., 2003) e não passíveis de acompanhamento formal por parte da organização (ORGAN, 2006). Podendo ser descritos pela teoria mediante o conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO)<sup>5</sup>, transcendem a descrição de atribuições (ORGAN, 2006, p. 3).

Há convergência sobre a importância central das pessoas na prestação de serviços (e.g. HESKETT et al., 1997; SCHNEIDER, 1995; BERRY, 1995b; PFEFFER, 2007; GRÖNROOS, 2003; LOVELOCK, 2001; FITZSIMMONS et al. 2000; ZEITHALM, 2000), pois a tecnologia encontra limites no oferecimento de atendimento customizado, na flexibilidade de soluções, na recuperação do senso de justiça quando o cliente se sente prejudicado e na diferenciação entre organizações que oferecem serviços equivalentes. Além disso, as diversas indicações teóricas de que CCO é antecedente de qualidade em serviços (BIENSTOCK, 2003; MORRISON, 1996; BETTENCOURT et al, 1997; KELLEY et al., 1997; BELL et al., 2002, DIMITRIADES, 2007) reforçam a importância do estudo do comportamento humano para a atuação nesse setor.

É admissível imaginar que os profissionais de linha de frente, diante de certas condições, façam inferências sobre as prioridades da organização, bem como atribuições sobre o contexto em que trabalham, formando atitudes que influenciam seu comportamento e a qualidade dos serviços. Os fatores que influenciam o comportamento discricionário dos trabalhadores e a qualidade em serviços consistem o foco da presente pesquisa.

---

<sup>5</sup> CCO é comportamento individual discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal, e no agregado promove eficiência e efetivo funcionamento da organização (ORGAN, 2006, p.3)

A perspectiva do trabalhador é intrigante, pois, embora o trabalho seja relevante a ponto de desempenhar, por vezes, papel central na vida das pessoas (DIEFFENDORFF, et al. 2002; PAULLAY et al. 1994; ARVEY et al. 2004), a oferta de qualidade de serviços parece consistir desafio válido para as organizações.

A academia tem desenvolvido avanços na elucidação de antecedentes de CCO dentro do âmbito da área conhecida como Comportamento Organizacional. Neste sentido, entendeu-se possível a procura de contribuições dessa área para a teoria e prática da Gestão de Serviços viabilizada pela coleta de dados sobre o tema em contexto de prestação de serviços, e operacionalização da pesquisa por aproximação do colaborador de *front-office*<sup>6</sup> para entendimento de seu quadro de referência.

A seguir, descreve-se, sucintamente, sequência em que são organizados os capítulos do presente trabalho.

O capítulo 2 apresenta características da dinâmica que circunstancia a atividade de serviços e as razões que determinam o conceito de comportamento de cidadania organizacional como componente relevante na discussão de avanços no conhecimento e prática da gestão de organizações dessa natureza. Mostra, ainda, os objetivos desta pesquisa e o modelo de análise que lhe serviu de referência principal (figura 3), apresentando, de forma resumida, os principais conceitos operacionalizados.

O capítulo 3 aprofunda o debate sobre esses conceitos, pois apresenta referências teóricas associadas aos objetivos da presente pesquisa.

O capítulo 4 discute a metodologia utilizada no presente trabalho e, considerações sobre amostragem, dimensionamento da amostra, descrição dos procedimentos adotados para executar a pesquisa e do teste de confiabilidade, próprios da pesquisa qualitativa.

Ainda no capítulo 4 apresenta-se o conceito de loja como delineador dos universos a serem abrangidos pela presente pesquisa. Loja, neste estudo, define-se como um grupo de colaboradores vinculados a uma organização, dedicado a atendimento presencial de clientes, com instalações, processo, e equipamentos específicos para esse propósito. Devido ao número

---

<sup>6</sup> Linha de frente, atendimento ou *front office* são termos utilizados de forma intercambiável neste estudo e se referem ao trabalho caracterizado pelo contato dos trabalhadores com os clientes (Gianesi et al. 2006, p. 149).

relativamente grande de atendimentos que uma loja realiza em base diária, a dinâmica desse arranjo de atendimento é caracterizada por restrições de personalização consistindo em conceito intermediário entre serviços profissionais e serviços de massa (SYLVESTRO et al, 1992).

Grupos de lojas de três organizações diversas comporão universos de trabalho, estruturas de análise que propiciarão tratamento e comparação dos dados coletados. Essa estruturação em três universos de trabalho diferentes foi opção de pesquisa na medida em que se imaginava obter certa homogeneidade dos dados dentro dos grupos e heterogeneidade entre os grupos, o que propiciaria obter variabilidade, útil nos esforços de pesquisa qualitativa.

O capítulo 5 contém diagramas que representam esquematicamente relações entre conceitos e componentes de conceitos que se mostraram subjacentes aos discursos, em cada um dos universos de análise. Inclui também o dimensionamento – para cada uma das entrevistas - dos principais conceitos utilizados nesta pesquisa, ou seja, a interpretação do pesquisador quanto ao grau em que esteve presente dado conceito de interesse.

Após apresentação de análises dos estudos dos três universos em separado, é feita discussão transversal dos dados analisados, ainda no capítulo 5. No título 5.4 é mostra-se figura que sumariza as principais relações evidenciadas em cada estudo (figura 40). Desenhou-se outra figura (42) com o intuito de apresentar as principais frequências das relações que emergiram, considerando o conjunto dos três estudos. A relativa espontaneidade das respostas – propiciada pela natureza aberta das perguntas – e sua repetição ao longo de três universos de análise diferentes é argumento de defesa da robustez das conclusões apresentadas pela pesquisa.

Esse capítulo apresenta ainda comparação da presença dos diversos conceitos operacionalizados, no qual consolidação do dimensionamento das percepções dos colaboradores das três organizações é disposta lado a lado (gráfico 1) a fim de facilitar a comparação. São apresentadas também algumas matrizes, resultado da aplicação da técnica de particionamento de dados, forma sugerida por Miles et al. (1994) para evidenciar padrões que permitam evidências adicionais da existência de relações entre os conceitos utilizados no estudo.

Por fim, o capítulo 6 contém as conclusões que podem ser divididas em três partes: a primeira comenta as principais relações teóricas entre os conceitos e propriedades evidenciadas ao

longo dos três estudos (títulos 6.1 a 6.6); a segunda apresenta as limitações do estudo (título 6.7) e a terceira se refere às implicações gerenciais das relações evidenciadas (título 6.8). A última parte, intitulada considerações finais, apresenta idéias para futuros estudos sobre o tema.

## **2 O PROBLEMA DE PESQUISA**

### **2.1 Justificativa**

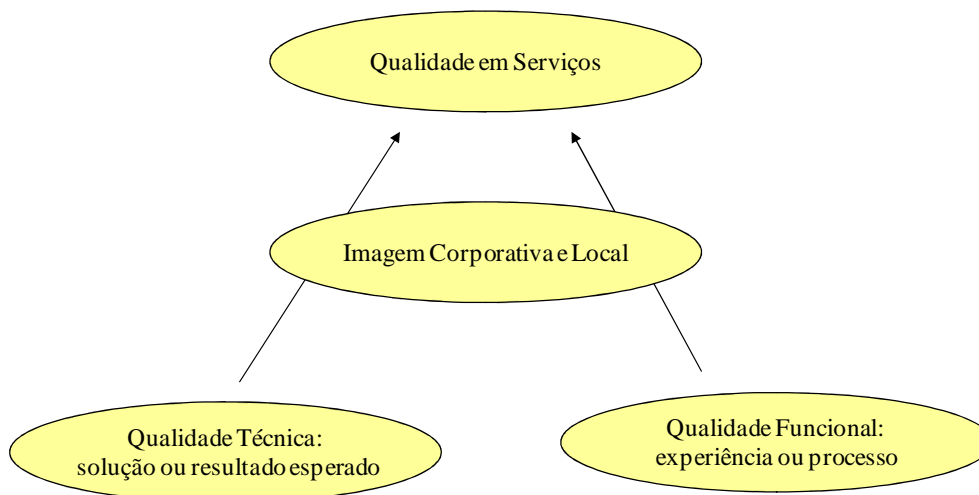
Excelência é um conceito cuja aplicação tem particular importância na gestão de organizações de serviços. Para Berry (1995b, p. 4), excelência está relacionada à “diferenciação, sólidos relacionamentos com os clientes, competição a respeito de valor - e não de preço -, inspiração de colaboradores a querer algo melhor de seu trabalho e de suas vidas, bem como obtenção de resultados financeiros positivos”.

O conceito de excelência sugere comparação e superioridade em relação à concorrência (GIANESI et al., 2006) e guarda relação com oferta de qualidade. Qualidade, em serviços, consiste na superação das expectativas dos clientes (PARASURAMAN et.al., 1988), no que diz respeito a atributos relevantes para os mesmos – geralmente tomando um segmento alvo como referência.

De forma geral, as empresas de serviços que atuam em ambientes de concorrência não podem prescindir do atendimento de excelência porque seu valor é função do tempo em que o cliente mantém relacionamento com a organização, número que é inversamente proporcional ao percentual de evasão de clientes (SASSER, 1990; HESKETT e al., 1997; REICHHELD, 1996).

Por sua vez, o conceito de qualidade em serviços incorpora a experiência do serviço como um de seus componentes (GRÖNROOS, 2003) conforme exibido na figura 1. Quando se considera a experiência do cliente como dimensão da qualidade em serviços, se reconhece a importância da atuação das pessoas para a efetividade de organizações dessa natureza. Mesmo em organizações cujas operações determinam interfaces predominantemente remotas, a interface humana é relevante para a manutenção dos clientes porque os contatos desses com os colaboradores passam a ser mais episódicos - e provavelmente ocorrem em momentos mais críticos.





**Figura 1 – Duas dimensões de qualidade de serviço [adaptada de Grönroos, 2003]**

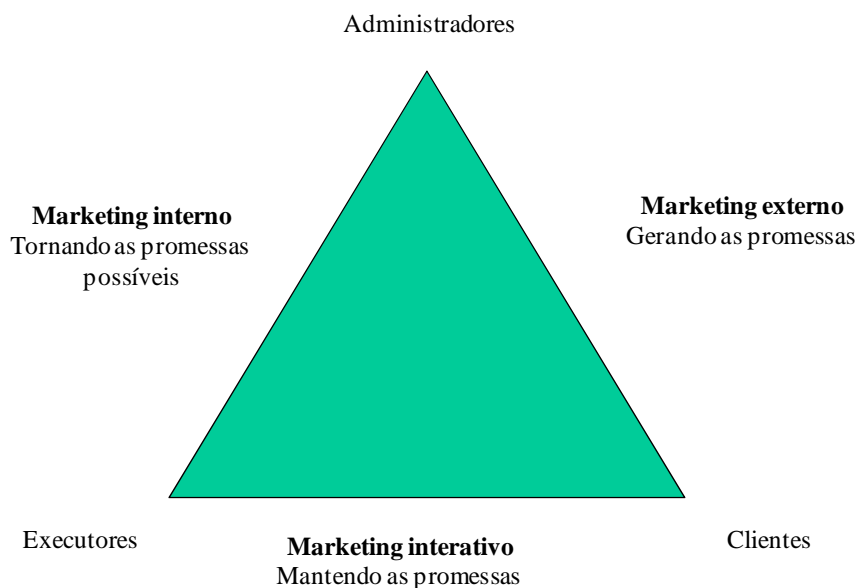
Confirmação da importância da interface humana é a proposição de que os atributos de prontidão, empatia, conhecimento, cortesia e habilidade de transmitir confiança são valorativos da qualidade em serviços (PARASURAMAN, et al. 1988). Existem evidências do relacionamento interpessoal como um dos critérios de maior relevância para escolha do provedor de serviços e um dos mais relevantes causadores de mudança de provedor ao lado do critério relativo a preço (e.g. LEE et al., 2003).

O desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços resultam da interação de três grupos de pessoas: a administração geral da organização, os executores dos serviços e os clientes. Zeithaml et al. (2000) ensinam que a essência dos relacionamentos, em serviços, está associada a promessas: (a) a promessa ao cliente (marketing externo); (b) o fornecimento da possibilidade de tornar as promessas possíveis (marketing interno) e (c) a concretização da oferta de serviços alinhada a essa promessa (marketing interativo). A figura 2 ilustra a dinâmica de serviços como a interação entre administradores, executores e clientes.

Assim, embora o desenvolvimento tecnológico ocorrido no final do século XX e início do século XXI tenha propiciado a substituição – significativa, porém parcial - de interfaces humanas por formas remotas de atendimento, como maneira de reduzir custos das organizações e aumentar confiabilidade, a necessidade de relacionamento das organizações

com seus clientes faz emergir pressupostos que fundamentam a importância da atuação das pessoas em ambiente operacional de elevada competitividade:

- Num mercado de tecnologias semelhantes, o diferencial visível ao cliente pode ser o comportamento das pessoas que o atendem, pois, como afirmam Zeithaml et al. (2000, p. 259-260), sua atuação influencia as percepções a respeito da organização;
- O envolvimento das pessoas é fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva (BROWN et al., 2005, p. 304-305) e seu poder discricionário em organizações de serviços é, de maneira geral, bastante elevado (BERRY, 1995b, p. 8);
- Os empregados de linha de frente têm posição adequada à avaliação da experiência do cliente (ALBRECHT 1992b, p. 101) e podem fornecer informações que possibilitem maior conhecimento sobre expectativas dos clientes e suas percepções, bem como sobre obstáculos à melhoria de serviços (BERRY, 1997, p. 68).



**Figura 2 - O triângulo de marketing de serviços [adaptada de Zeithaml e Bitner, 2000]**

Para o cliente, a familiaridade em relação às pessoas que trabalham no atendimento aumenta o seu controle do que está ocorrendo no processo do serviço (NAMASIVAYAM, 2005). Além disso, as pessoas tiram dúvidas, esclarecem termos técnicos e se encarregam de

procedimentos associados à solução desejada. A relação entre os colaboradores e o serviço é tão forte que alguns autores afirmam que os colaboradores são o serviço (BERRY, 1995b, p. 50, p. 167; SCHNEIDER et al., 1995, p. 237) ou a face da empresa (PFEFFER, 2007, p. 13-18) pois o conteúdo da compra constitui um misto de *expertise* e relacionamento (JOHNSTON, 2002, p. 91).

Assim, o esforço das pessoas para agregação de valor ao cliente tem papel relevante na implementação de estratégias operacionais bem sucedidas (BERRY 1995b; HESKETT, 1997) e sua atuação consiste em parte relevante do conceito que o cliente forma da empresa (e.g. SCHNEIDER, 1995; BERRY 1995b; SURESHCHANDAR, 2001). Daí a importância de se buscar aprofundar o entendimento de condicionantes do comportamento das pessoas em serviços.

Com relação ao comportamento de colaboradores no trabalho, há referências teóricas que parecem permitir expectativas otimistas. O trabalho é fonte de significado para a vida (ADLER, 1964; LEVERING, 1997; DREIKURS, 1999) e a interação social representa espaço para o desenvolvimento pessoal (ARGYRIS, 1968, p. 56; ADLER, 1964, p. 282). O trabalho bem feito, socialmente reconhecido, parece estar alinhado com as necessidades do ser humano de realização (ROGERS, 2001 e ARGYRIS, 1968) e de satisfação e fortalecimento de autoestima (ZAPF, 2002, p. 254). Realização aqui é o desejo de “tornar-se tudo o que se é capaz de vir a ser” (MASLOW, 1954; ROGERS, 2001).

Maslow (2001) relaciona o trabalho bem feito e de importância intrínseca como relacionado à autoestima pessoal (p.20) e à saúde psicológica (p.26), embora defenda que certo otimismo quanto ao comportamento humano no trabalho supõe condições favoráveis de contexto (p.25). Assim, é de se esperar comportamentos alinhados à busca de realização pessoal, imaginando que necessidades anteriores estão sendo satisfeitas (Maslow, 1957) ainda que, como ensina o autor, alguns comportamentos resultem de contingências situacionais, não possuindo, necessariamente, a motivação como vetor principal.

Rogers (2001, p.86) argumenta que o esforço pessoal no processo de desenvolvimento da personalidade é acompanhado por sentimentos positivos de aceitação de ajuda por parte de outras pessoas, o que favorece o fortalecimento do sentimento de comunidade humana e, ao concomitantemente, de maior aceitação e afeição em relação a si mesmas. Daí, a hipótese de que “o fundo da natureza humana é essencialmente positivo” (ROGERS, 2001, p. 85). Dessa perspectiva, eventuais emoções antissociais são concebidas como desviantes do rumo natural,

já que o autor as considera produtos de frustração em relação a impulsos de amor, de segurança e de posse.

Assim, parece ser plausível admitir premissa otimista em relação ao comportamento humano no trabalho, como já tinha sido proposto por McGregor (1960).

Ademais, é possível esperar comportamento produtivo no trabalho, como reflexo dos benefícios percebidos pelos trabalhadores na sua relação com a organização, onde pode se estabelecer círculo virtuoso de reciprocidade, na forma proposta por Gouldner (1960).

Portanto, se, de alguma forma, organizações têm dificuldades de fornecer atendimento que possa ser bem avaliado, é possível que tenham problemas no estabelecimento de condições favoráveis a comportamentos associados ao conceito de qualidade.

Embora a relação entre atendimento de qualidade, valor entregue ao cliente e valor econômico da empresa seja relação robusta do ponto de vista teórico (HESKETT et al., 1997; SASSER et.al., 1990; REICHHELD, 1996), a realidade empírica sugere que muitas vezes a oferta de qualidade não se materializa. Há algum tempo, a insatisfação de consumidores de serviços no Brasil ganhou certo destaque na imprensa<sup>7</sup> e parecem escassas as evidências de que a situação tenha se alterado radicalmente.

Por esse motivo, por exemplo, a Anatel estabeleceu recentemente índice de desempenho no atendimento que busca medir a eficácia na resolução dos problemas apontados pelos usuários dos serviços<sup>8</sup> sob seu âmbito de regulamentação. Imagina-se que a divulgação desses índices possa exercer pressão do mercado para melhoria do atendimento<sup>9</sup>.

Algumas evidências sobre o assunto são o significativo número de reclamações nos PROCONS<sup>10</sup> e a recente publicação de Lei por parte do Governo Federal do Brasil<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Ver Correa (2001), revista Exame.

<sup>8</sup> A Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) é organismo que regulamenta operações de serviços de telecomunicação no Brasil. A Agência divulgou, em 03.03.2009, índice que mede a qualidade do atendimento prestado pelas operadoras de telefonia fixa e móvel aos consumidores. O índice calcula *scores* de 0 a 100, com base nos desvios em relação a metas de índices de reclamação, de reincidência, de pendências e de resolução dentro do prazo (ANATEL, 2009). É possível ver também exemplos de aplicação de multas por falta de qualidade (RODRIGUES, 2009)

<sup>9</sup> O Globo, 03.03.2009.

<sup>10</sup> Procons (Procuradorias de Proteção e Defesa do Consumidor) são entidades brasileiras que têm por objetivo elaborar e executar a política de proteção e defesa dos consumidores. Geralmente são de âmbito estadual ou municipal, embora a lei permita que tais organismos possam ter natureza privada (BRASIL, 1990). Os

regulamentando o atendimento telefônico com o intuito de melhorar a qualidade em serviços. A crise no setor aéreo<sup>12</sup> foi exemplo relativamente recente de dificuldades na gestão de serviços em nível sistêmico.

É provável que parte das dificuldades enfrentadas no atendimento tenha relação com restrições impostas aos colaboradores na entrega das soluções aos clientes (PETERS et al., 1980; SPARROW et al., 1994; HESKETT, 1997, p. 113) e na tomada de decisões sobre a melhor forma de enfrentar as demandas que geram frustração e *distress* (KARASEK, 1979).

Eventuais restrições ao trabalho parecem ter repercussão agravada em serviços pois espera-se que os colaboradores exibam emoções adequadas em contatos pessoais, e tais restrições impõem maior dificuldade na gestão dessas emoções, porque estão associadas à redução do controle por parte dos colaboradores (ZAPF, 2002).

Tais restrições parecem integrar conflitos tácitos de interesses entre organização e personalidade dentro das organizações. Argyris (1968) argumenta que, nas organizações, as possibilidades de expressão da personalidade são reduzidas e as de frustração e fracasso aumentadas, tendo em vista que (a) a tecnologia condiciona as atividades; (b) o processo de trabalho impõe utilização parcial de aptidões; (c) espera-se alienação da pessoa em relação a seu comportamento, aumentando, portanto, seu grau de passividade e, (d) a escassez de recompensas psicológicas condiciona o trabalhador a buscar satisfação fora do trabalho.

---

organismos tentam solucionar conflitos entre consumidores e organizações fornecedoras de produtos e serviços, encaminhando o assunto aos Juizados Especiais Cíveis quando não há acordo. Juizados Especiais Cíveis são órgãos da Justiça destinados à conciliação, processo e julgamento das causas cíveis de menor complexidade (BRASIL, 1995). Em 2007, no PROCON DF, 18 dos 30 maiores reclamantes (60%) são empresas de serviços (telefonia, bancos, companhias aéreas, prestadores de educação e TV a cabo). Quando consideradas também as empresas comerciais, este número alcança o patamar de 80% (PROCON DF). Dados fornecidos pelo PROCON SP indicam que das 22.831 reclamações fundamentadas registradas em 2007, 69% se referem a serviços essenciais, serviços privados, assuntos financeiros e serviços de saúde. Em 2008, este indicador registrou o patamar de 68,5% e o relatório informa que as cinco maiores reclamadas são empresas de serviços: dois bancos e três operadoras de telecomunicação (PROCON SP).

<sup>11</sup> O Decreto 6.523, de 31.07.2008, da Presidência da República do Brasil, busca facilitar o acesso dos consumidores a atendimento pessoal, regulamentar a obrigatoriedade de registro eletrônico de contatos, aumentar o grau de resolução das demandas estabelecendo prazo e suspender cobranças indevidas. A Lei estabelece que os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) devem observar os princípios de dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade e pode ser interpretada como resposta à expectativa da sociedade de que os serviços prestados pelas empresas tenham seu nível de qualidade melhorado.

<sup>12</sup> Crise iniciada em setembro de 2006, cujos incidentes críticos principais se referem ao acidente envolvendo o jato GOL em 29.09.2006 no Mato Grosso e o jato TAM em 17.07.2007, que incluiu em momentos episódicos atrasos, cancelamentos de vôos, tumultos e agressões nos aeroportos (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2007).

Dados relativamente recentes de pesquisa elaborada pelo Instituto Gallup (VALOR ECONÔMICO, 2007)<sup>13</sup> dão sinais de que existe alienação em relação ao trabalho no Brasil. Pesquisa constatou que apenas 21% dos trabalhadores pesquisados se consideram engajados com seu trabalho. Este índice, consideravelmente baixo, reitera a importância de aprofundar a discussão sobre antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional, já que é plausível admitir que nível baixo de comportamentos de cidadania atue como fator restritivo ao atendimento de excelência.

## 2.2 Problema de pesquisa

A questão da qualidade no atendimento das organizações de serviços é de difícil administração, ante a simultaneidade da produção e consumo, a intangibilidade da avaliação do cliente que caracteriza a atividade e a participação do cliente no processo (ZEITHAML, 2000).

A simultaneidade de produção e consumo submete a qualidade ao olhar dos clientes no momento da prestação do serviço, o que coloca sobre os atendentes a responsabilidade de acertar na primeira vez e determina a importância da participação das pessoas na formação de percepção do cliente. Além disso, esta característica impede a geração de estoques, o que dificulta o equilíbrio entre capacidade e demanda, com a consequente geração de filas e a inevitável repercussão sobre o humor e nível de *distress* de clientes e funcionários.

Considerando-se a imprevisibilidade que a participação do cliente e a simultaneidade entre produção e consumo podem trazer, se faz necessário o esforço do colaborador – na ajuda de clientes e colegas -, que parece ser ainda mais importante quanto mais complexo for o trabalho. Na atividade de serviços, a energia e o cuidado empregados no trabalho são grandemente atribuídos ao poder discricionário do funcionário de linha de frente (BERRY, 1995b, p. 252).

Berry qualifica como elevado o poder discricionário dos trabalhadores em serviços. Define o conceito como “a diferença entre a quantidade máxima de energia e cuidado que um indivíduo pode trazer para o papel de serviço e o mínimo requerido para evitar ser

---

penalizado”. Neste sentido, “os empregados de linha de frente são muito similares aos trabalhadores voluntários” (Ibid., p. 252).

Essa disposição de esforço, exercida por poder discricionário pessoal, vista como voluntariado, é congruente com as proposições de Drucker (2001) e Baron et al. (1999). Para o primeiro, o que motiva o trabalhador de conhecimento<sup>14</sup> é o mesmo que motiva os voluntários. Segundo Drucker (2001), o colaborador é quem melhor conhece o trabalho e precisa de desafio, de acreditar na missão da empresa, de treinamento contínuo e de resultados.

Em serviços, a maneira pela qual o cliente avalia o encontro que teve no atendimento possui, até certo ponto, natureza subjetiva (MORRISON, 1996). Além disso, uma série de comportamentos do atendente influencia essa avaliação, tais como o auxílio dispensado ao cliente na tomada de decisões de compra satisfatórias, a colaboração a ele fornecida quanto à avaliação de suas necessidades, a oferta de serviços adequados a essas necessidades, a descrição de serviços de forma precisa e a postura de evitar pressão, manipulação ou táticas enganosas com foco em vendas (HOFFMAN et al. 1992). Não obstante o esforço de Hoffman et al. (1992) visando elaborar uma lista de comportamentos associados ao poder discricionário, o que se percebe é que esses comportamentos são tão numerosos que são chamados de “constelação de comportamentos” (BIENSTOCK et.al, 2003).

Tendo em vista a grande diversidade de comportamentos necessários no atendimento aos clientes, seria tarefa muito difícil especificar detalhadamente quais são os comportamentos adequados (BIENSTOCK, 2003; BOWEN, 1990). Mesmo que isso fosse possível, tal especificação limitaria o controle dos trabalhadores sobre suas atividades (STEINNINGER, 1994) e restringiria eventual flexibilidade necessária em contingências (SMITH et al. 1983). Bienstock (2003) argumenta que alguns comportamentos podem ser explicitamente definidos, mas muitos outros dependem das atitudes e motivações do empregado.

De forma consistente com esta argumentação, Katz (1964) defende que uma organização que depende de destaques de comportamento prescrito é um sistema social frágil.

---

<sup>14</sup> Drucker (2001) define como trabalhador de conhecimento aquele que sabe mais sobre seu trabalho do que qualquer outro na organização.

Estabelece-se então a necessidade de comportamentos que transcendem a descrição formal de atribuições. Tal conceito é conhecido como *comportamento de cidadania organizacional* e é definido como

comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal, e no agregado promove eficiência e efetivo funcionamento da organização (Organ et al., 2006, p.3).

Nota-se que atributos valorizados pelos clientes num ambiente de prestação de serviços, tais como *empatia* e *prontidão*, têm conteúdos que se ajustam ao conceito de CCO (comportamento de cidadania organizacional), já que os gestos que o caracterizam dificilmente poderiam ser acompanhados por sistemas de controle que sensibilizassem o sistema formal para o reconhecimento desses comportamentos de forma direta.

Organ et al. (2006, p.10) sugerem que a efetividade que CCO proporciona é multidimensional, caracterizando diferentes naturezas que guardam relação com o atendimento das expectativas de grupos de partes interessadas sobre os quais se faz referência. Coerente com esta idéia, Dimitriades (2007) propõe modelo que particulariza o conceito de CCO denominando-o de comportamento de cidadania organizacional orientado aos clientes (CCO-OC) tendo em vista que é possível identificar comportamentos voltados ao auxílio dessa categoria particular de *stakeholder*. Auxiliar problemas dos clientes que demandam atividades extrapapel, engajar-se em atividades em nível extraordinário de desempenho, ajudar um colega que tem dificuldades técnicas no atendimento a um cliente ou gerar e encaminhar sugestões de melhoria de qualidade podem ser considerados exemplos de CCO-OC.

Atribui-se, muitas vezes, o mau atendimento exclusivamente a características pessoais dos funcionários de linha de frente. Essa maneira de pensar tem implicações gerenciais, visto ser racional associar soluções de atendimento a procedimentos de melhoria dos processos de recrutamento e seleção e, eventualmente, ao desligamento dos funcionários avaliados negativamente.

Mas é possível que, em alguns casos, isso seja erro de atribuição, que, segundo Myers (1999, p.387) é atribuir comportamentos a características pessoais quando na verdade estão associadas ao contexto ou situação.

Schneider et al. (1995, p.5) afirmam que este é um erro que muitas organizações cometem na medida em que colocam toda a carga da qualidade em serviços sobre o tratamento que as



pessoas dão aos clientes no momento da verdade<sup>15</sup>, considerando que há aspectos não pessoais e de suporte aos atendentes que são condicionantes da qualidade. É importante notar que as pessoas tendem a atribuir crédito e culpa a indivíduos e não a sistemas (CHASE et al., 2001).

Ainda que se reconheça que características pessoais tenham repercussão sobre a atuação no atendimento, a presente pesquisa estabelece foco sobre antecedentes organizacionais dessa atuação.

Cabe então perguntar, ante a importância deste tipo de comportamento para a manutenção da competitividade de empresas de serviços, quais os aspectos organizacionais que potencializam seu exercício.

Morrison (1996) propõe que CCO é função de relação de troca social com a organização, da identificação com objetivos organizacionais e de autonomia. Adicionalmente, há proposições e pesquisas que indicam que CCO têm atitudes como antecedentes, notadamente satisfação com o trabalho e comprometimento (DIMITRIADES, 2007; BETTENCOURT et al., 2001; MACKENZIE et al., 1998 & SCHAPPE, 1998).

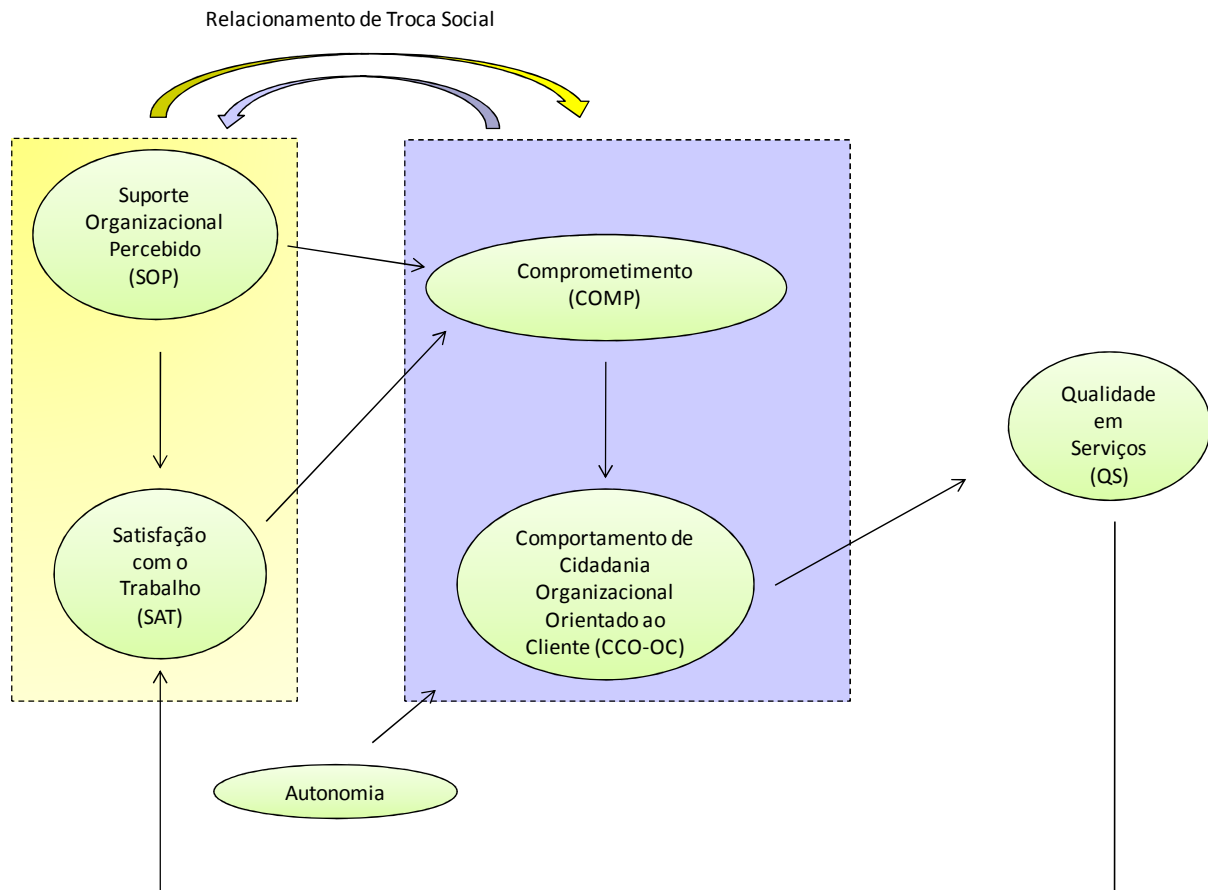
Dessa forma, foi elaborado modelo explicativo de relação entre os possíveis antecedentes de CCO-OC (figura 3) como referência inicial à investigação do assunto, procedimento sugerido por Miles et al. (1994) e Campelholdt et al. (1992).

É plausível supor que comprometimento é antecedente de CCO-OC, entendendo que intenção de permanência, disposição de esforço, orgulho pela organização bem como alinhamento de valores e objetivos possam ter repercussão sobre os comportamentos orientados ao cliente (SCHAPPE, 1998).

Considerou-se ainda indicações teóricas de suporte organizacional percebido (SOP) como antecedente de comprometimento (EISENBERGER et al. 1990; MEYER et al., 2002; LOI et al., 2006, KNIPPENBERG et al., 2006; LEE et al, 2007 e LEW, 2009). SOP se refere à percepção do colaborador com respeito à valorização do trabalho e à preocupação com o seu bem estar por parte da organização (EISENBERGER et al., 1986).

---

<sup>15</sup> A expressão momento da verdade se refere a qualquer episódio em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém dela impressão da qualidade de seu serviço (Albrecht, 1992, p. 27).



**Figura 3 – Referência Inicial de Pesquisa – Relacionamento de troca social e influência sobre qualidade em serviços [elaborada pelo pesquisador]**

Pode-se admitir que suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 2001) seja antecedente de satisfação com o trabalho e de comprometimento, tendo em vista que elevado nível de SOP atenderia necessidades de aprovação, estima e identidade social bem como produziria expectativas de desempenho superior e comprometimento com a organização, o que é consistente com as proposições teóricas sobre o tema (EISENBERGER et al. 1986 e 1997; SHORE et al. 1991) que defendem que o colaborador é sensível à forma como é tratado (SCHNEIDER, 1995, p. 240).

A figura 3 também exhibe relação entre satisfação com o trabalho e comprometimento (DARDEN et al., 1989; MEYER et al., 2002; KNIPPENBERG et al., 2006; GHAZZAWI, 2008, MAHARAJ, 2007; TANRIVERDI, 2008). O conceito satisfação com o trabalho é definido nesta pesquisa como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza (ROBBINS, 2002, p.74), que envolve um conjunto de sentimentos positivos e negativos a respeito do mesmo (SPECTOR, 1997; DAVIS et al, 1992).

A figura 3 sugere a existência de troca social, na medida em que procura representar dinâmica em que a organização acena com suporte e recursos que possibilitem satisfação com o trabalho, o que redundaria em reflexos positivos sobre COMP e CCO-OC, constituindo a contrapartida dos colaboradores, em direção à organização.

O modelo ainda incorpora a proposição de que a qualidade em serviços percebida pelo cliente (QS) influencia a satisfação dos atendentes, conforme proposto por Heskett et al. (1997). Qualidade em serviços é entendida, neste trabalho, como a comparação da percepção do serviço com a expectativa, por parte do cliente, o que determina sua avaliação positiva ou negativa (Parasuraman, et al., 1988).

CCO-OC, na figura 3, antecede a qualidade do serviço. Isso poderia ocorrer: (a) pelo esforço do empregado em compreender a empresa (suas possibilidades e restrições), e o cliente, para articular recursos internos a fim de atendê-lo; (b) auxiliar colegas em eventuais dificuldades no atendimento a clientes; (c) ajudar clientes e colegas adotando comportamentos não esperados ou não incluídos em atribuições de papel; e (d) engajar-se em ações de melhoria de processos e encaminhamento de sugestões, o que Eisenberger et al. (1990) denominam de inovação construtiva.

Esta pesquisa busca identificar conceitos subjacentes à forma de pensar dos trabalhadores do atendimento e as relações que estabelecem com comportamentos orientados aos clientes, em desenho de pesquisa que deixou aberta a possibilidade de descoberta de conteúdos que pudessem permitir avanços no entendimento da atitude das pessoas no trabalho e eventuais implicações para modelos de gestão de empresas de serviços.

### **2.2.1 Objetivos**

O objetivo principal da presente pesquisa foi identificar (a) antecedentes organizacionais que influenciam a adoção de comportamentos de cidadania organizacional orientados ao cliente

(CCO-OC) em ambiente de serviços; e (b) antecedentes da atuação para oferta de qualidade, da perspectiva dos atendentes de organizações de serviços. Ao início dos estudos, esperava-se que tais objetivos pudessem oferecer contribuições ao desenvolvimento dos modelos de gestão em serviços.

As indicações teóricas sobre a relação entre antecedentes organizacionais e CCO pareceram sugerir de que tais comportamentos poderiam guardar associação com o relacionamento entre colaboradores e suas empregadoras bem como com as possibilidades materiais e técnicas de exercê-los.

É importante registrar que a proposição de que o tratamento aos funcionários influencia os clientes é explicitada por diversos autores (e.g. SCHNEIDER et al.,1995, p. 240, MORRISON, 1996 e JUDD, 2003) e subjacente aos estudos de Heskett et al. (1997).

### **2.3 Informações Iniciais sobre Metodologia da Pesquisa**

As relações constantes da figura 3 serviram de guia para coleta dos dados de campo, pois buscou-se identificar antecedentes dos conceitos mencionados no item 2.2. O desenho de pesquisa adotado objetivou confirmar as relações e, ao mesmo tempo, manter abertura para a possibilidade de eventual descoberta de outras variáveis que influenciam CCO-OC e a oferta de qualidade em serviços (QS).

Para tanto, a opção metodológica consistiu na adaptação do método conhecido como teorização fundamentada em dados (TFD)<sup>16</sup> concebido por Glaser e Strauss (1967) e descrito por Strauss e e Corbin (2008), em que a parte teórica da pesquisa pode ser levantada concomitantemente aos dados coletados em campo. Essa abordagem orienta a identificar as relações com base em dados empíricos e, à medida que a pesquisa evolui, enriquecer os achados com referências teóricas (URQUHART, 2001).

A adaptação acima mencionada consistiu principalmente na utilização de pesquisa teórica preliminar e de modelo prévio que servisse de guia à coleta de dados, conforme sugerem Miles et al. (1994). A abordagem mista de Miles et al. (1994) difere da proposta original de

---

<sup>16</sup> Do original em inglês: Grounded Theory.

Glaser e Strauss (1967), que defendem e ensinam metodologia para pesquisa de natureza predominantemente indutiva.

A presente pesquisa utilizou entrevistas para coletar dados e permitir análise da transcrição do discurso em textos que possibilitassem depreender o quadro de referência cognitivo de colaboradores da linha de frente de grandes empresas de serviços. Essa é uma abordagem qualitativa, que utilizou declarações dos entrevistados visando identificar relações subjacentes ao seu discurso e possibilitar comparação com as relações indicadas pela teoria. Objetivando possibilitar o surgimento de eventuais conceitos passíveis de serem incorporados à teoria, o roteiro de pesquisa manteve perguntas abertas.

A análise dos dados, executada a partir da interpretação e atribuição de códigos aos trechos de entrevistas, bem como da identificação dos vínculos entre conceitos observáveis no discurso dos respondentes, possibilitou diálogo com os conhecimentos existentes sobre o assunto. O capítulo 4 do presente trabalho examina, mais detalhadamente, os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

A gestão profissional de empresas de serviços está focada na atuação conjunta de três funções gerenciais (marketing, operações e recursos humanos). É da interação entre estas três áreas que será possível a produção e entrega de valor ao cliente (LOVELOCK et al., 2001).

A importância do trabalho das pessoas para o sucesso das estratégias é reconhecida em operações de forma geral (BROWN et al., 2005) e em serviços de forma particular (CÔRREA et al., 2002; JOHNSTON et al. 2002). Esta importância está relacionada à necessidade do empenho das pessoas por produtos e serviços de maior qualidade, num ambiente altamente dinâmico.

Em serviços, o empenho das pessoas ganha muita relevância porque os clientes dessas empresas formam uma imagem delas a partir dos momentos de contato, conhecidos como “momentos da verdade”. A rentabilidade dessas empresas é formada pela repetição do comportamento do consumidor e nestes momentos, os clientes farão uma avaliação, muitas vezes intuitiva, com relação ao atendimento dos atributos que valorizam (Gianesi et al., 2006).

Embora ocorra o fato de que muitos contatos personalizados estejam sendo substituídos por interfaces tecnológicas, os encontros pessoais ganham maior importância já que, em alguns casos, passam a ser mais escassos e ocorrer em momentos críticos. A massificação do atendimento pode ter sucesso se os clientes encontrarem interlocutores que lhes transmitam segurança, quando for necessário o atendimento pessoal.

Assim, em muitas ocasiões, relevantes do ponto de vista mercadológico, a percepção do cliente é influenciada pelo comportamento dos funcionários (GRÖNROOS, 2003, HESKETT et.al 1997).

Schermerhorn et al. (1999) classificam os comportamentos no trabalho em necessários e emergentes. Os comportamentos necessários são aqueles que a organização formalmente requer dos membros do grupo. Os emergentes são comportamentos que os membros dos grupos acrescentam aos comportamentos exigidos deles. São coisas que as pessoas fazem

acima e além das expectativas ou atribuições formais do cargo e que geralmente ajudam muito na realização do trabalho.

A importância de ter uma interface humana comprometida com a qualidade é ressaltada porque, via de regra, em serviços, a diferença entre o mínimo necessário para não ser penalizado e o máximo que se pode fazer para atender o cliente é grande (BERRY, 1995b). A este poder de escolher a energia a ser empregada num dada situação, Berry (1995b) denomina de poder discricionário. Assim, o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais e com a agregação de valor ao cliente têm papel central na implementação de estratégias operacionais bem sucedidas.

Boudreau et al. (2003) fazem uma importante discussão sobre a interface que existe entre a gestão de recursos humanos e gestão de operações. Para os autores, o sucesso de programas da melhoria de operações depende da integração dos dois pontos de vista: humano e técnico.

Para Boudreau et al. (2003), há quatro elementos do comportamento humano que ilustram a interface entre a gestão de recursos humanos e gestão de operações:

- ✓ Capacitação: as habilidades e conhecimento necessários para executar a operação alinhada aos objetivos da organização;
- ✓ Oportunidade: a situação em que as ações podem ser executadas para que surtam o efeito desejado;
- ✓ Motivação: o direcionador das ações, criada pela percepção de que há ligação entre os resultados desejados e as recompensas;
- ✓ Entendimento: conhecimento de como as ações individuais afetam o sistema de forma a contribuir para o alcance do resultado global.

Boudreau et.al (2003) afirmam que a gestão de operações adota suposições importantes para a definição e utilização de modelos, mas são representações simplificadas do comportamento humano. Tais simplificações têm conseqüências sobre o processo decisório. Assim, os autores sugerem que futuras pesquisas devem buscar visão mais realista sobre o comportamento humano.

Boudreau et al. (2003) listam algumas dessas simplificações de comportamento humano em modelos de operações:

1. O fator humano não é preponderante (muitos modelos consideram as máquinas sem as pessoas, omitindo inteiramente o lado humano);
2. Pessoas são determinísticas e previsíveis. Os tempos das tarefas são determinísticos, não ocorrem erros, ou os erros ocorrem aleatoriamente. Os trabalhadores são idênticos;
3. Trabalhadores são independentes;
4. Os trabalhadores trabalham de forma estável. Não aprendem, não sentem cansaço e não se detêm no processo decisório e soluções de problemas;
5. Os trabalhadores não são parte do produto ou serviço (os autores consideram que, de forma geral, os empregados não são considerados como parte integrante da experiência do cliente);
6. Os trabalhadores não sentem emoção e não são afetados por fatores como orgulho, lealdade ou constrangimento;
7. O trabalho é perfeitamente observável. Erros de mensuração são ignorados. Não se considera que a pura observação por si só já pode mudar o desempenho.

A busca de visão mais realista, conforme sugerem Boudreau et al. (2003) parece reforçar a necessidade de investigação sobre os aspectos que precisam ser acenados pela organização para o exercício do poder discricionário - em direção favorável aos interesses das organizações - das pessoas que trabalham com atendimento a clientes.

À luz destas considerações, parece então que, para haver atendimento pessoal que realmente influencie positivamente a percepção do cliente é preciso passar do paradigma de administração de recursos humanos para o de gestão de pessoas. Para Fischer (2001), enquanto o primeiro paradigma se caracteriza por “procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência já estabelecido pela empresa” o segundo reconhece que as relações de trabalho são essencialmente humanas [...] o que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos.

Para Fischer (2001), um modelo estratégico de gestão de pessoas deve abranger os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas, a maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com os clientes ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos. Nessa visão, o modelo de gestão de



peças deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Um modelo mais orgânico e menos burocrático poderia fazer emergir nas pessoas o que de mais as organizações têm precisado: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade (FISCHER, 2001).

Estes aspectos tipicamente humanos são altamente desejáveis no setor de serviços. É de se lembrar que a contribuição das pessoas no ambiente de trabalho, na prática, está mais vinculada à capacidade de fazer entregas à empresa do que à descrição formal das atividades previstas. São as pessoas que podem fazer confluir seus esforços em competências para potencializar as competências organizacionais.

Parece plausível imaginar ainda que este conceito de entrega e comprometimento poderia ser central à gestão de serviços, já que cenários competitivos futuros podem caracterizar a flexibilidade como atributo “ganhador de pedidos”.

Para Schneider e Bowen (1995), freqüentemente as organizações encorajam comportamentos indesejáveis, ignorando ou até mesmo punindo comportamentos desejáveis. Ao invés de facilitar o comportamento organizacional orientado aos objetivos, as recompensas podem servir como inibidoras de performance. Os autores exemplificam seu argumento, lembrando que uma empresa pode estar premiando a conquista de novos clientes, colocando a manutenção dos antigos em segundo plano. Isso acontece porque as relações de longo prazo (de valor superior) são caracterizadas por aspectos intangíveis, e, portanto, mais difíceis de mensurar. A manutenção dos antigos exige um esforço de mensuração e recompensas associadas muito maiores, devido à necessidade de apreender e sistematizar informações qualitativas.

### **3.1 Comportamento de Cidadania Organizacional**

O conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) se refere a comportamentos que são discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelos sistemas de reconhecimento formais e, no agregado promovem eficiência e efetivo funcionamento da organização (ORGAN et al., 2006).

Organ et al. (2006, p. 6) explicam que o conceito é semelhante ao de comportamento pro-social que é a “ação espontânea direcionada ao benefício de uma pessoa, geralmente estranha, sem perspectiva aparente de recompensa extrínseca à pessoa que está dando ajuda”. Não obstante, esclarecem que o conceito de CCO tem as seguintes características que o diferem:

- a) Não representa necessariamente ajuda para uma pessoa específica, pois algumas de suas formas podem ter abrangência maior, como por exemplo, pelo envolvimento com atividades relativas a interesses amplos da organização;
- b) Estabelece padrão de contribuição ao longo do tempo, diferentemente do conceito de comportamento pro-social que pode ser episódico; e
- c) Este comportamento coerente está relacionado a uma finalidade específica em contexto organizacional.

Segundo Organ et al. este comportamento pode ter diversos motivos superpostos de natureza afiliativa (desejo de ter relacionamento positivo com outras pessoas), de poder (possibilidade de deixar as pessoas em débito) e de lealdade à organização; no entanto afirmam que representa fenômeno teoricamente significativo que remete à questão de quais condições aumentam ou diminuem sua probabilidade de ocorrência (2006, p.7).

O conceito define CCO como comportamento discricionário, ou seja, não consta de requerimento absoluto da descrição de tarefas e envolve algum grau de escolha pessoal de forma que a pessoa não será punida por adotar aquele comportamento (Organ, 1988).

Podsakoff (2000), elaborando revisão da literatura sobre o assunto, organiza CCO em sete dimensões ou “tipos”: comportamento de ajuda, esportividade, lealdade organizacional, *compliance*, iniciativa individual, civismo e auto-desenvolvimento.

O quadro 1 lista as dimensões de CCO e as definições de seus conteúdos.

Dimensão de CCO	Descrição
Comportamento de Ajuda	Ajuda voluntária com, ou prevenção da ocorrência de, problemas relacionados ao trabalho.
Esportividade	A disposição de tolerar inconveniências inevitáveis e imposições do trabalho sem reclamação.
Lealdade	Boa vontade em proteger a organização contra ameaças externas e defender seus objetivos
Compliance	Aceitação e aderência às regras e procedimentos
Iniciativa Individual <sup>17</sup>	Engajamento em comportamentos relacionados à tarefa, superando os padrões mínimos requeridos ou esperados, com tom voluntário. Inclui entusiasmo extra, voluntariado para atividades extra papéis, encorajamento aos outros para fazer o mesmo e atos de criatividade e inovação desenhados para melhorar a tarefa ou o desempenho organizacional. Segundo Organ (1988) é o comportamento mais difícil de identificar porque se distingue dos papéis requeridos mais em grau do que em espécie.
Civismo	Interesse amplo ou envolvimento construtivo com o processo político ou governança da organização como um todo (Organ et al.2000)
Auto-desenvolvimento	Comportamentos voluntários que os empregados se engajam em aumentar seu conhecimento e habilidades.

**Quadro 1 – Dimensões do comportamento de cidadania organizacional [elaborado pelo pesquisador com base nos estudos de Organ (1988), Organ et al. (2000) e Podsakoff (2000)]**

É importante observar que o conceito de CCO na forma proposta por Organ et al. (2006) não consideram somente o exercício de comportamentos extrapapel, principalmente baseado em conclusões de que muitos dos itens de CCO são considerados “parte do trabalho” (MORRISON, 1994). Exemplos de comportamentos incluídos no conceito se referem a chegar no horário, manter o local de trabalho limpo, estar informado sobre o desenvolvimento da empresa, comparecer e participar de reuniões, seguir as regras e não abusar de direitos e privilégios (ORGAN, et al. 2006, p. 35).

Assim, embora reconheçam que não há clareza quanto à definição de CCO, Organ et al. (2006) entendem que alguns elementos são fundamentais na composição do conceito: comportamentos não rotineiros ou não mensurados por medidas convencionais de produtividade individual, a contribuição ao funcionamento da organização, e exercício de discricionariedade, o que implica na possibilidade de variabilidade de comportamentos (Ibid., p. 37). Veja que esta posição é congruente com os achados de pesquisa que indicam que

---

<sup>17</sup> Outro rótulo para esta dimensão é o de *Conscientiousness* (Organ, 1988), vocábulo da língua inglesa, sem equivalente em português e que remete ao conceito de que é consciencioso.

comportamentos de papel (como presença, pontualidade e aderência a regras) permitem espaço para o exercício discricionário por parte do empregado (Smith et al., 1983).

A conclusão de Organ et al. (2006, p. 37) é de que o conteúdo do trabalho é conceito diferente de indivíduo para indivíduo o que também dificulta a definição de CCO se este fosse tomado como “exercício de atividades extrapapel”. Tal conteúdo tem origem em “obrigações morais” e não contratuais. Desta forma, a posição de Organ et al. (2006) é consistente com o fato de que o escopo do trabalho é formação subjetiva individual baseada em obrigação moral. O ponto que caracteriza o CCO é o quanto este senso moral faz com que a obrigação assumida supere o mínimo possível, noção que converge com a descrição do conceito de poder discricionário no ambiente de serviços, na forma descrita por Berry et al. (1995b).

Organ et. al (2006) sugerem então que a definição de CCO como “contribuições além do que é requerido pelo trabalho” caracteriza CCO como equivalente a atividades extrapapel evidenciando certo grau de imprecisão do conceito. Veja que a própria escala utilizada pelos autores (Smith, 1983) incorpora itens que dizem respeito a atividades extrapapel (que denominam de itens de altruísmo) e atividades de papel (que denominam de itens de *compliance* geral).

Cabe ainda registrar que a evolução do conceito de CCO para além das atividades que não são simplesmente as que excedem as atividades de papel está sendo reconhecida por estudos mais recentes que vêm dificuldades de manter a definição original do conceito (BIENSTOCK et al., 2003; FEATHER et al., 2004; GONZÁLEZ et al., 2006; MCALLISTER et al., 2007; DIMITRIADES, 2007).

Assim, nos pareceu adequado utilizar, para atender o objetivo desta pesquisa, as seguintes categorias como propriedades de CCO-OC<sup>18</sup>: ajuda aos colegas, esforço para ajuda ao cliente, encaminhamento de sugestões de melhoria de processos além do exercício de atividades extrapapel. Com estas propriedades, a pesquisa abrange as dimensões comportamento de ajuda, civismo e iniciativa individual.

---

<sup>18</sup> Comportamentos de cidadania organizacional orientados aos clientes compõem subconjunto de CCO cujo objetivo é beneficiar os clientes.

Estes itens são particularmente importantes na atividade de serviços como indica Podsakoff (2000). O quadro 2 apresenta as categorias do conceito de CCO utilizadas pela pesquisa, bem como dimensões em que são classificadas pela teoria.

Outro aspecto que caracteriza o conceito é que o comportamento não será reconhecido pelo sistema formal (e.g. interrupção do trabalho para auxiliar colega em eventual dificuldade técnica). Veja que Organ et al. (2006) excluem comportamentos visando superação de metas, por exemplo, que, embora desejáveis, sensibilizam o pagamento do vendedor. Dentro deste mesmo contexto, o auxílio a um cliente após o fechamento bem sucedido de uma transação vai ao encontro do conceito de CCO.

Categorias (Definição Operacional)	Classificação proposta por diversas abordagens	Comentário
Ajuda aos colegas	<p>Altruísmo (SMITH, ORGAN &amp; NEAR, 1983; PODSAKOFF, MACKENZIE)</p> <p>Comportamento dirigido a indivíduos específicos (WILLIAMS &amp; ANDERSON, 1991)</p> <p>Ajuda interpessoal (MOORMAN &amp; BLAKELY, 1995)</p>	<p>O comportamento de ajuda é diretamente ou intencionalmente dirigido a ajudar uma pessoa específica em situações face a face (SMITH, ORGAN &amp; NEAR, 1983). Em situações de serviços, este conceito pode ser operacionalizado pelo auxílio aos colegas para prestação de serviços de qualidade (DIMITRIADES, 2007, p. 478)</p>
Esforço em ajudar o cliente	<p>Iniciativa Individual</p> <p>Conscienciosidade (ORGAN, 1988)</p> <p>Dedicação Pessoal<sup>19</sup> (MOORMAN &amp; BLAKELY, 1995)</p>	<p>Organ (2006) sugere que o esforço para a realização de tarefas bem como a persistência com entusiasmo extra é classificada como iniciativa individual.</p>
Comportamento extrapapel	<p>Altruísmo (SMITH, ORGAN &amp; NEAR, 1983)</p>	<p>O conceito de extrapapel é subjetivo e baseado em obrigação moral, mas Organ et al. 2006, p. 309, parece defender utilização de conceitos extrapapel, quando o sentido que se dá se refere ao grau em que o comportamento supera o mínimo requerido e, que, portanto, pode ser interpretado como voluntário.</p>
Encaminhamento de sugestões para melhoria de operações	<p>Espontaneidade Organizacional (GEORGE &amp; BRIEF, 1992)</p> <p>Civismo (ORGAN, 2006)</p>	<p>Civismo é definido como interesse na empresa em nível macro (ORGAN, 2006, p. 310) que inclui atos voluntários de criatividade e inovação, como expressar sua opinião sobre a estratégia da organização ou monitorar o ambiente em função de ameaças e oportunidades.. É a tentativa ativa de encontrar formas de melhorar o funcionamento individual, do grupo ou organizacional (GEORGE &amp; BRIEF, 1992)</p>

#### Quadro 2 – Categorias de CCO utilizadas pela pesquisa e dimensões em que são classificadas pela teoria

Aqui poder-se-ia argumentar que tais comportamentos podem sensibilizar a remuneração dos colaboradores, no longo prazo, na medida em que são reconhecidos como candidatos naturais à promoção. O conceito de CCO não ignora esta realidade, apenas exclui aqueles comportamentos que são recompensados “ponto a ponto”, ou seja, têm correspondência garantida entre a ação específica e a recompensa. Assim, CCO inclui comportamentos que

<sup>19</sup> No original, personal industry.

podem ter reflexo sobre a recompensa recebida pelo colaborador, mas sobre o qual existe certo grau de incerteza (ORGAN et al., 2006, p.9).

Por fim, cabe ainda destacar que, tendo em vista a diversidade tão grande de comportamentos que podem se enquadrar nesta descrição, eles não podem ser sistematicamente acompanhados. Organ (1988) define os comportamentos discricionários como aqueles que não podem ser exigidos ou forçados por meio da descrição de papel, com clara especificação de termos em contrato formal com a pessoa; tal comportamento é definido preponderantemente por escolha pessoal, cuja omissão não é geralmente entendida como passível de punição.

Com relação ao fato de CCO promover a eficiência e efetividade da organização, é importante lembrar que muito do que se denomina de monitoração e ajuste ao ambiente competitivo está associado a pequenos atos tais como perceber mudanças nos hábitos do consumidor, mudar composição de fornecedores, bem como sugerir iniciativas que promovam manutenção e ganho de competitividade (ORGAN et al., 2006).

Existem estudos que evidenciam esse conceito como antecedente da qualidade em serviços (BIENSTOCK, 2003; MORRISON, 1996; BETTENCOURT et al., 1997; KELLEY et al., 1997; BELL et al., 2002, DIMITRIADES, 2007).

O quadro a seguir comenta alguns estudos que sugerem CCO como antecedente da qualidade em serviços.

Referência	Síntese
Kelly & Hoffman (1997)	Observada relação entre CCO orientado ao cliente e qualidade em serviços. O estudo confirmou relação do afeto positivo (humor) como antecedente de CCO. Humor aqui foi entendido como estado afetivo amplo não direcionado a alguém ou algo em particular. O afeto positivo foi caracterizado por entusiasmo, atividade e prontidão.
Bettencourt & Brown (1997)	Observou-se relação forte entre equidade e comportamentos prossociais direcionados ao cliente. Os comportamentos direcionados ao cliente considerados foram os relacionados ao papel próprio, extrapapel e de cooperação entre colegas. O estudo verificou correlação moderada entre o exercício de papel próprio e extrapapel, com o nível de satisfação de clientes. Como antecedentes de comportamento prossociais, os aspectos de equidade que tiveram significância foram as regras de pagamento, a administração do pagamento (equidade na aplicação das regras) e supervisão (distribuição das tarefas e autonomia para o trabalho). A equidade externa (nível de pagamento em relação ao mercado) também foi considerada, mas não houve significância em relação aos comportamentos prossociais. Encontrou-se forte relação entre satisfação no trabalho e comportamento pro-social, não confirmada quando se remove a influência da equidade. Comportamentos prossociais aqui foram considerados aqueles que buscam o interesse de outro indivíduo, grupo ou organização, ao tempo em que executa o papel de um membro da organização.
Bell e Mengue, 2002	Os autores testaram modelo em que SOP e identificação atuam como antecedente de CCO mediados por autonomia. Por sua vez, o modelo contemplava percepção da qualidade em serviços como conseqüente de CCO. A relação entre SOP e CCO não se confirmou. Porém a cadeia de relações entre SOP, identificação, CCO e qualidade em serviços teve suas relações confirmadas. Outra relação significativa foi direta entre SOP e qualidade em serviços. A autonomia representou mediação significativa entre SOP e civismo.
Bienstock, DeMoranville & Smith, 2003	Os autores observaram relações fortes entre obediência, lealdade e participação, como indicadores de CCO e inspeções de qualidade de alimentos, forma adequada de seu preparo, serviço ao cliente, limpeza e aparência. Da mesma forma verificou-se relação significativa entre as avaliações destas inspeções e a percepção colhida junto aos clientes, com respeito aos restaurantes pesquisados.

### Quadro 3 – CCO e qualidade em serviços: evidências empíricas

Ao utilizar o conceito de CCO no contexto de serviços, o instrumento principal de pesquisa do presente estudo parte das dimensões identificadas por PODSAKOFF (2000) conforme trabalho de DIMITRIADES (2007). Para estudar o assunto, DIMITRIADES (2007)



utilizou somente três das dimensões de CCO: iniciativa individual, civismo e comportamento de ajuda. O quadro 4 relaciona antecedentes de CCO identificados.

Antecedentes de CCO	Referência	Comentários
Troca-social, identificação com objetivos organizacionais e autonomia	Morrison (1996) Colquitt, Scott e Lepine (2007)	Confiança na reciprocidade de longo prazo, obrigações de escopo aberto favorecem incorporação de CCO
Comprometimento	Schappe (1998)	
Clima de serviços e envolvimento no trabalho	Dimitriades (2007)	
Direitos sociais (contratação, promoção e avaliação justas), civis (reconhecimento pelo trabalho em relação aos colegas e ao desempenho na tarefa) e políticos (inclusão nas discussões relevantes, voz nas decisões, participação no processo decisório e valorização das opiniões).	Bienstock (2003)	Encontrada relação entre (a) direitos civis e compliance, (b) direitos sociais e lealdade e (c) direitos políticos e participação. As definições operacionais utilizadas sugerem que os direitos civis estão relacionados à justiça procedimental, os direitos sociais ao reconhecimento social do trabalho e os direitos políticos às possibilidades de inclusão no processo decisório da organização.
Humor	Kelly & Hoffman (1997)	Humor aqui é considerado um estado afetivo positivo.
Identificação Organizacional	Bell e Mengue, (2002) Morrison (1996)	Bell et al. propuseram mas não confirmaram relação entre SOP e CCO.
Amplitude de Papel, Instrumentalidade Percebida e Eficácia Percebida	Mcllister, Morisson, Kandar & Turban (2007)	Amplitude de papel e instrumentalidade percebida <sup>20</sup> apresentaram significância como antecedente do comportamento de ajuda e de “assumir a mudança” <sup>21</sup> . Eficácia percebida foi positivamente relacionada a assumir a mudança mas não ao comportamento de ajuda. A amplitude de papel foi o mais forte preditor do comportamento de ajuda, enquanto que eficácia foi o mais forte preditor de assumir a mudança. O estudo não confirmou o efeito moderador positivo de poder discricionário maior sobre a relação justiça procedimental - comportamento de ajuda. O efeito da justiça procedimental no comportamento de ajuda seria mais forte quando a amplitude do comportamento é baixa, ou seja, quando a ajuda é percebida

<sup>20</sup> são crenças com respeito à ligação entre CCO e resultados valorizados aos empregados.

<sup>21</sup> Da expressão original em língua inglesa “taking charge” literalmente assumir a tarefa ou o comando, que no artigo assume o significado de “esforço voluntário e construtivo por empregados individuais em afetar mudanças com respeito a como o trabalho é executado” razão pela qual o pesquisador utilizou a expressão “assumir a mudança” que parece esclarecer melhor o sentido original.

Antecedentes de CCO	Referência	Comentários
		<p>como extrapapel e o efeito da justiça procedimental sobre “assumir a mudança” seria maior quando a amplitude de papel é alta, ou seja, assumir a mudança é percebida como papel próprio. Para os pesquisadores o efeito da amplitude discricionária é tão dependente de percepções de tratamento justo que meramente saber que CCO é visto como discricionário não garante a predição de que aquele comportamento será exibido. Empregados que percebem tratamento justo tendem a se engajar em comportamento de ajuda, independentemente se eles são recompensados ou fazem isso em seu papel ou extrapapel. Empregados que se sentem tratados injustamente, todavia, somente se engajam em comportamento de ajuda se isso for considerado parte de suas atribuições.</p>
Autonomia	Morisson (1996)	

#### Quadro 4 - Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional (CCO)

### 3.2 Relacionamento de Troca Social

O exercício de troca social por parte das organizações é apontado por Morrison (1996) como antecedente do comportamento de cidadania organizacional (CCO). Blau (1964) apresenta discussão em profundidade sobre o conceito e é referência largamente utilizada quando se quer discutir sua origem e aplicação (e.g. MORISSON, 1996; COLE, 2002; ARYEE et al. 2002, MOLM et al., 2003)

Blau (1964) argumenta que muitos dos prazeres que a vida proporciona têm origem na vida social. Mesmo algumas atividades preponderantemente individuais ganham sentido completo quando compartilhadas (1964, p. 15). Assim, os relacionamentos sociais possibilitam recompensas.

Desta forma, as pessoas esperam usufruir estes benefícios e estão dispostas a oferecer reciprocidade. Em outras palavras, da perspectiva de Blau (1964), as pessoas são gratas e estão dispostas a retribuir benefícios que receberam por gratidão (ver também GOULDNER, 1960) e, principalmente porque, gostariam de voltar a recebê-lo no futuro (1964, p.16). Segundo o autor, o principal benefício que as pessoas buscam é a aprovação social; a falta de consideração em relação a terceiros as impediria de obtê-la.

Assim, as pessoas são atraídas umas às outras por sua necessidade de associação, seja em função da busca de satisfação intrínseca (o relacionamento por si só, que pode ter uma série

de motivos) ou extrínseca (os benefícios que podem ser recebidos em função do relacionamento).

Desta forma, este processo de atração leva ao processo de troca social (1964, p. 21). O processo de troca social se inicia, segundo Blau, quando uma pessoa recebe gentileza de outra, abrindo espaço para um novo relacionamento. Quando uma pessoa aceita um favor de outra, está obrigada socialmente a retribuir a gentileza, não necessariamente na mesma medida, mas de forma genérica. Assim, segundo Blau (1964, p. 22), pessoas que dispõem de recursos e podem beneficiar outras podem exercer poder sobre estas, fazendo com que a satisfação das necessidades destas seja contingente à *compliance*<sup>22</sup>.

Quando estes benefícios são vitais, o doador destes recursos pode fazer demandas consideradas justas em relação aos benefícios oferecidos. De outro lado, se estas demandas forem consideradas excessivas, devem emergir sentimentos de exploração pela submissão maior do que os benefícios (ou recompensas) justificariam.

Desta forma, a legitimidade do exercício do poder é atribuída pelas pessoas que dependem de seu doador; essas avaliam as demandas realizadas e os benefícios recebidos e formam um consenso sobre o assunto, que, em caso positivo, formam grupos de pressão que promovem *compliance* à direção do comando. Neste fato repousa a importância do conceito para as organizações, cuja estabilidade depende da legitimidade da autoridade de comando (Blau, 1964, p. 23).

Para Blau, o equilíbrio é importante nesse fenômeno social. O sentimento de que as recompensas são insuficientes em relação ao que está sendo exigido tem reações ligadas a sentimentos compartilhados de raiva, frustração e agressão, com fortes tendências de retaliação (p. 23).

Blau (1964) ensina então que indivíduos e grupos estão interessados em manter um saldo positivo em relação a seus débitos e créditos sociais, de forma a sentir superioridade. A

---

<sup>22</sup> Foi mantida aqui a palavra original *compliance*, que pode sugerir equivalência com a palavra “obediência” da língua portuguesa.

pessoa ou grupo que concede serviços<sup>23</sup> (ou benefícios) à outra fica em posição credora, o que as obriga esta última à reciprocidade. Sugere-se então em que pode haver certo nível em que os termos de troca sustentem certa dependência em relação ao poder.

Assim, argumenta Blau (1964, p. 30), se os membros de uma organização reconhecerem como justas as recompensas distribuídas pelos seus dirigentes, sentimentos de obrigação e lealdade em relação a estes superiores surgirão legitimando sua autoridade. Em situação diversa, frustração, desaprovação e antagonismo seriam os conseqüentes.

Assim, Blau (1964, p. 91) define troca social (TS) como “ações voluntárias de indivíduos que são motivados pelos retornos que eles esperam trazer e tipicamente recebem de outras pessoas”. Veja que são excluídas desse conceito ações que podem ser exercidas por pressão social.

Dentro desta perspectiva, a necessidade de reciprocidade advém de ser preciso exercê-la para a manutenção do recebimento de benefícios no futuro, abordagem diversa da de Gouldner (1960) em que a reciprocidade tem tom moral.

Note-se que troca social se diferencia de troca econômica por que suas obrigações não são especificadas. Diferentemente de um contrato formal, em que estão registradas obrigações e sanções, a troca social gera expectativa genérica de futuro retorno cuja natureza não está definitivamente estipulada com antecedência. Na realidade, nem os atores conseguem especificar precisamente o que é digno de aprovação ou de ajuda, definindo destes termos de obrigações individuais de forma difusa (BLAU, 1964, p.95). Por este motivo, Aryee et al. (2002) definem como premissa de troca social “a troca de favores de longo prazo precedente à contabilização e baseada na obrigação difusa de reciprocidade”.

Ademais, a natureza do retorno não pode ser negociada mas deixada ao exercício discricionário de quem o exercerá (BLAU, 1964, p. 93).

Assim, desde que não há definição de retorno apropriado para uma concessão ou favor, o conceito de troca social requer que haja confiança que as partes entregarão suas obrigações.

---

<sup>23</sup> *Services* é palavra inglesa recorrentemente utilizada por Blau (1964). Aqui se optou por utilizar a palavra benefícios, vocábulo brasileiro que no entendimento do pesquisador transmite melhor a essência da idéia abordada por Blau.

Blau (1964, 94) afirma que somente a troca social pode obter sentimentos de obrigação, gratidão e confiança, elementos que a troca econômica não consegue.

Blau (1964) ensina ainda que as pessoas usualmente cumprem suas obrigações sociais, tendo em vista a necessidade de manter sua reputação na comunidade em que vivem, e, eventualmente, pelo sentimento de culpa que a norma da reciprocidade pode ensejar.

Assim, esses processos de troca utilizam interesses pessoais para produzir estrutura social cujas normas requerem que os indivíduos deixem de lado certos interesses em função de interesses coletivos (BLAU, 1964, p. 92).

A relação de troca social sugere que, dadas algumas circunstâncias, colaboradores se oferecem voluntariamente em função do bem comum. Nesta abordagem, o sacrifício do interesse próprio em favor do bem comum é condição de uma relação de trabalho eficiente. Baron & Kreps (1999) também fazem alusão ao trabalho pago como voluntariado. Esta idéia da administração considerar o trabalho como voluntariado, defendida por Drucker (2001) encontra explicação com a utilização do conceito de troca social.

Há duas formas de considerar o trabalho: o trabalho como mercadoria que incorpora seu valor de troca e o trabalho como dádiva, como fonte de satisfação intrínseca por fazer algo útil. Tomar o trabalho somente como mercadoria despoja-o de seu duplo caráter e o empobrece (ARAÚJO, 2004).

A relação de trabalho como troca social tem dinâmica diferente do que quando ele é tomado como troca econômica. Ao invés de buscar ganho individual, a troca social exige que ambos os lados abram mão de algo que está em seu poder. Cada lado está disposto a abrir mão de algo porque confia que o outro lado reconhecerá seu sacrifício como um presente para construir alguma coisa em comum. Em outras palavras, a confiança aumenta a capacidade das pessoas colaborarem umas com as outras (LEVERING, 1997, p. 69).

Levering (1997) afirma que o trabalho representa um compromisso pessoal significativo em termos de tempo, energia e sentimento. As pessoas dão muito de si ao trabalho, queiram elas ou não. O autor afirma que a construção de confiança não é determinada somente pela cifra de pagamento, embora o fato de pagar bem possa levar as pessoas a sentirem que seus sacrifícios pessoais estão sendo valorizados. O autor argumenta que “o que é importante é que a empresa seja justa e esteja fazendo uma tentativa honesta de pagar o que possa sustentar”.

Para Levering (1997) “o trabalho humano não é apenas uma mercadoria [...] quando as pessoas trabalham estão oferecendo parte do que consideram sua essência individual”.

Na troca de mercadorias, as regras do jogo são claras, os dois lados abrem mão do mínimo possível, tentando extrair o máximo valor de troca.

Para Baron & Kreps (1999), o regime de troca de dádivas<sup>24</sup> – o desejo de devolver presentes por gentileza – pode ser fonte poderosa para obter o esforço dos empregados. Para Levering (1997) a relação em que ocorre a economia da dádiva transcende a transacional porque, numa típica troca de presentes, a aceitação de um presente obriga o receptor a certos deveres que estão implícitos.

A relação de troca de presentes pode ser explicada pelo conceito de reciprocidade na forma definida por Gouldner (1960). Para o autor, “os indivíduos sentem que (1) as pessoas deveriam ajudar quem as ajudou e (2) as pessoas não devem prejudicar quem as ajudou”.

As políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas podem ser analisadas em duas dimensões de troca: o básico (troca de mercadorias) e o nível de confiança (LEVERING, 1997). As trocas sociais implicam em confiança. A essência da confiança é que um dos lados abre mão de algo com incerteza de que receberá algo em troca.

Baron & Kreps (1999) sugerem que uma confiança nas regras estabelecidas pela relação, pura e simplesmente do tipo jurídico, contratual, pode provocar atmosfera que destrói a boa vontade.

Relacionado à noção de termos de troca no contexto de trabalho, existe também o conceito de contrato psicológico.

“O contrato psicológico é o conjunto de crenças sobre obrigações recíprocas. Tais crenças se tornam contratuais quando o indivíduo acredita que deve ao empregador certas contribuições – e.g. trabalho duro, lealdade e sacrifícios - em retorno por certos incentivos - e.g. segurança no emprego, alta remuneração” (ROUSSEAU, 1990)

O contrato psicológico representa como as pessoas interpretam promessas e compromissos feitos entre as partes de relacionamento (ROUSSEAU, 1994). São termos de obrigações de

---

<sup>24</sup> Optou-se por manter versão em português “troca de dádivas”, traduzida do original “gift exchange”, conforme utilizada por Baron et al. (1999) embora o conceito utilizado seja equivalente ao de troca social.

empregado e empregador, da perspectiva do empregado (ROSSEAU 1990, p. 391). Seu conteúdo é, portanto, subjetivo (Ibid., p. 390).

Para MacNeil (2000) o conceito de contrato, neste sentido, está relacionado a relações em que trocas ocorrem e que transcendem transações específicas. Contrato assume sentido relacionado a relações em que as pessoas efetuaram trocas, estão efetuando e esperam continuar efetuando no futuro.

Macneil (2000) explica que as transações estão dentro de um contexto de relacionamento e são melhor entendidas quando dentro de um contexto de relações. Para Spindler (1994), enquanto muitos aspectos do relacionamento podem ser cobertos pela legislação, acordos coletivos ou contratos individuais de trabalho, como horários, salários ou benefícios, há sempre a probabilidade de haver aspectos do relacionamento de trabalho que não são expressos e são confinados ao inconsciente.

Para Briner et al. (2006) o contrato de trabalho é o oferecimento implícito de uma promessa por parte da organização. A solicitação de um esforço maior ou de um trabalho que exija expertise ou esforço excepcional deve ter, na seqüência, resultados positivos na carreira do empregado. Os autores afirmam que os trabalhadores observam quem consegue tais resultados e quem não, e continuam a reformatar seu contrato psicológico.

Dimensões semelhantes às de dádiva e transacional podem ser observadas quando se discute o conceito de contrato psicológico. Maguire (2002) argumenta que o contrato psicológico pode ser visto como contendo dois aspectos: o transacional e o relacional.

O aspecto transacional do contrato de trabalho é descrito como aquele que contém termos de troca que têm valor monetário, são específicos e de duração limitada. Nos dizeres de Rousseau e Wade-Benzoni, (1994) o conceito equivale à expressão “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo”. O aspecto transacional do contrato de trabalho, ou simplesmente contrato transacional é um esforço de barganha, onde há um processo recíproco de recompensas.

Os contratos relacionais, em contraste, dizem respeito a elementos que não podem ser facilmente avaliados e ao relacionamento do empregado com a organização (GUZZO et al., 1994). A dimensão relacional do contrato de trabalho incorpora elementos tais como provisão de compromisso, respeito, lealdade e confiança no gerenciamento e oportunidade de participar e dar sugestões, além do senso de pertencimento.

Liao-Troth & Kickul (2003) argumentam que os empregados fazem uma leitura de quais elementos que produzem benefícios no sistema no qual eles trabalham. O contrato psicológico nasceria então desta percepção. Para os autores, todas as interações, mensagens e dicas sociais do ambiente ajudam os indivíduos a formarem seu clima psicológico. O clima psicológico, em geral, é o conjunto de percepções que o indivíduo tem do ambiente de trabalho e dos eventos que ocorrem nele.

Desta forma, as relações de trabalho podem ser descritas como relacionamento de troca que varia num contínuo cujos extremos são um contrato estritamente legal para um totalmente psicológico. Enquanto que o contrato transacional tem foco econômico, tempo definido, tende a ser estático, seu escopo é estreito e sua tangibilidade é observável, o contrato relacional pode ser econômico ou não, pode tratar de conteúdos socioemocionais, tem tempo de duração indefinido, é dinâmico, tem escopo amplo e é subjetivo (ROSSEAU, 1990).

Maguire (2002) salienta que uma das funções importantes do contrato psicológico é prover previsibilidade. A previsibilidade é importante para a motivação, pois sem expectativa do resultado do seu esforço as pessoas tendem a esmorecer (VROOM, 1964).

Baron et al. (1999) afirmam que o conceito de gestão de recursos humanos de alto desempenho é uma frase ampla que serve para conter as práticas de recursos humanos que objetivam obter dos trabalhadores mais, por meio de dar mais a eles. Para os autores, trabalhadores altamente comprometidos provêm esforço completo – eles fazem mais que o esforço padrão.

Baron et.al (Ibid.) defendem que o alto comprometimento é um ambiente com menos espaço para regras e maior espaço para o bom senso e julgamento: um ambiente que se privilegia a criatividade, autonomia e auto-gerenciamento, assumindo o risco de acontecerem coisas não planejadas. Um ambiente como este pode, na visão dos autores, prover três coisas altamente importantes para a organização:

- ✓ trabalho pelos interesses da organização;
- ✓ flexibilidade dos empregados: sua disposição de assumir tarefas diferentes do trabalho normal, dentro do interesse da organização;
- ✓ trabalhadores que trabalhem com sua mente além das suas mãos.



É possível, porém, surgir o argumento de que os trabalhadores “não engajados” podem ser substituídos, e de que os mecanismos de controle podem ser reforçados. No entanto, esta forma de gestão pode trazer consigo reflexos negativos sobre a organização, no longo prazo, entre eles: custo de substituição, risco de perda da carteira de clientes, risco de ocorrência de período sem força de trabalho, repercussão negativa da rotatividade de funcionários sobre os clientes - que pode ocasionar rotatividade também entre estes -, além da possível deterioração da reputação como empregador (BARON et al., 1999; SCHLESINGER et al., 1991).

Adicionalmente, é bem possível que mecanismos formais de controle não possam garantir a ocorrência de comportamentos necessários à oferta de qualidade de serviços (BOWEN, 1990), principalmente no que envolver esforço humano, já que os comportamentos que caracterizam o bom atendimento ao cliente são inúmeros e de difícil definição explícita (BIENSTOCK, 2003, BOWEN, 1990).

Tem-se então que a relação de troca social é pautada pelo equilíbrio de contribuições, em que a parte recompensada julga a adequação da contrapartida aos benefícios anteriormente concedidos, já que, não se sabe ao certo quando a reciprocidade terá ocasião. A avaliação positiva ensejaria então, continuidade ao apoio.

A troca social é feita, dentro das organizações, em três níveis: o da organização, o do supervisor e o da equipe (COLE et al., 2002). Segundo o autor, existe uma troca de recursos de parte a parte, em que as pessoas administram os recursos que oferecem aos seus interlocutores.

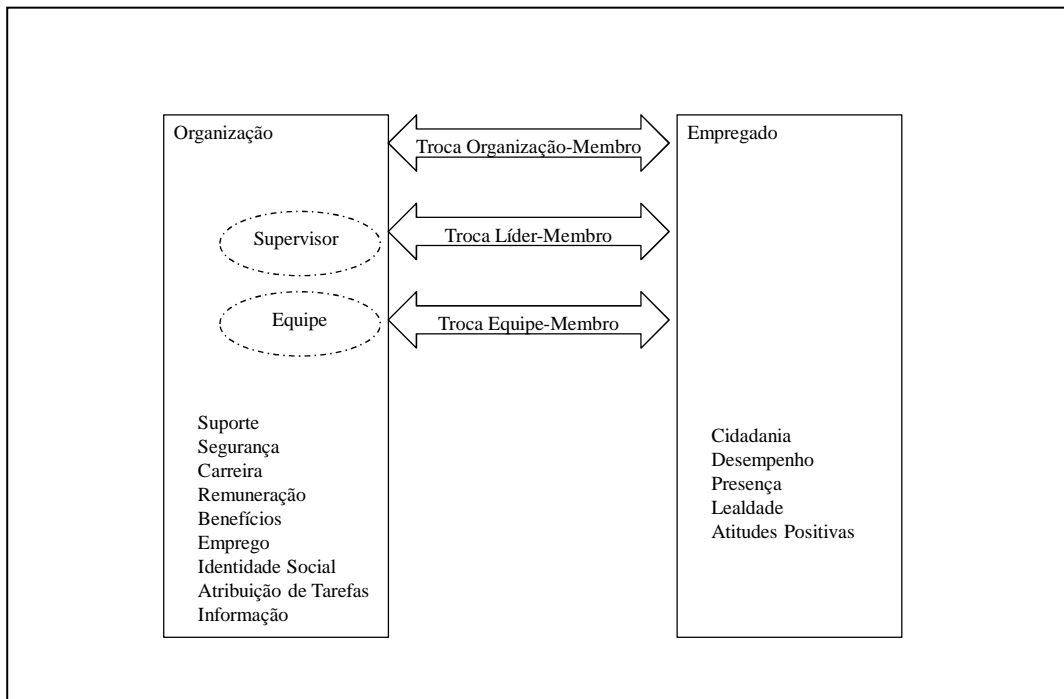
Da parte da empresa Cole et al. (2002) lista algumas “moedas de troca” utilizadas: apoio, segurança, possibilidade de carreira, pagamento, outros benefícios, identidade social, trabalho e informação. Da parte dos empregados, os autores listam cidadania, desempenho, presença, lealdade e atitudes positivas.

Em nível de supervisor-empregado alguns benefícios foram mencionados por Cole et al. (2002): lealdade (representação pública de apoio), afeto e respeito profissional.

Para Cole et al. (2002), o supervisor e a equipe são entidades cujo poder de administrar estes recursos é permeável em relação à organização, ou seja, em alguns contextos a organização e a equipe se confundem na percepção do colaborador. Cole et al. (2002) consideram a organização como entidade separada do supervisor e da equipe, embora reconheça sua permeabilidade. Em algumas culturas, o supervisor faz parte da equipe. De qualquer forma,

veja que a equipe é formada por uma série de indivíduos, cuja avaliação de troca traz complexidade a modelo de análise que se comprometesse em estudá-lo (COLE et al., 2002, p. 149). As linhas tracejadas da figura 4 procuram ilustrar que as fronteiras entre organização, supervisor e equipe nem sempre são visivelmente distintos e se influenciam mutuamente.

Assim, é possível admitir que alguns dos benefícios sejam administrados por supervisor direto, outros por colegas, mas outros percebidos como repercussão das decisões tomadas pela liderança maior da organização. Esta afirmativa parece consistente com a argumentação de Whitener (1997) que afirma que os empregados podem desenvolver confiança em dois níveis: o supervisor e os representantes da empresa em sentido amplo. Mais tarde esta proposição encontrou confirmação nos estudos empíricos de Aryee et al. (2002).



**Figura 4 – Rede de trocas sociais no local de trabalho [adaptado de Cole, Schaninger Jr. & Harris, 2002]**

Cole et al. (2002) afirmam que não há escala que possibilite mensuração de troca social, mas que SOP (suporte organizacional percebido) é *proxy* do conceito já que mede a percepção de qualidade do apoio oferecido pela organização assumindo que a contrapartida está implícita.

Cole et al. (2002) argumenta que as pessoas trazem suas necessidades intrínsecas, extrínsecas e de afiliação e esperam satisfazê-las por meio de relacionamentos de trocas sociais.

Para Morisson (1996) a troca social é difusa e mal definida, e as trocas ocorrem sem preocupação sobre direta e imediata compensação. Como as partes do relacionamento esperam retorno de suas contribuições, mas o tempo de retorno não é especificado, a troca social tem foco de mais longo prazo do que a troca econômica. A autora argumenta que CCO está mais relacionado à troca social do que à econômica porque aquela está associada a maior prazo para retorno, de forma que os colaboradores estarão mais dispostos a adotar comportamentos que não tenham compensação imediata. Além disso, como as obrigações do relacionamento de troca social são mal definidas, os empregados definirão mais comportamentos de CCO como parte de suas responsabilidades.

Para Schneider et al. (1995, p.170) o exercício de CCO-OC depende da honra aos contratos psicológicos. Para Schneider et al. (1995), as expectativas que compõe o contrato psicológico dos trabalhadores em relação à empresa envolve componentes relativos à troca social e econômica. Segundo os autores, estas expectativas envolvem qualidade de tratamento (responsividade, cortesia, confiabilidade, compreensão), equilíbrio entre dedicação e compensação, recursos adequados para o trabalho e compensação justa baseada em contribuições pessoais.

Segundo os autores, há também um contrato psicológico entre a organização e os clientes, cujo cumprimento depende da atuação dos colaboradores. A honra de tal contrato com os clientes depende também da percepção de que o contrato da empresa com os trabalhadores está sendo cumprido (SCHNEIDER, 1995, p. 170).

### **3.2.1.1 Confiança**

Confiança é a “disposição de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte baseadas na expectativa de que esta outra parte desempenhará uma ação importante para quem está confiando independentemente da habilidade de monitorar ou controlar a outra parte (MAYER et al., 1995). Veja que ser vulnerável implica em risco de perder algo de importância. Confiança implica na disposição de assumir o risco.

Mayer et al. (1995) identifica três fontes de confiança: a) a habilidade técnica que sugere a restrição da atuação do depositário da confiança a um domínio específico; b) benevolência que tem origem em dado vínculo do confiado com aquele que está depositando a confiança e c) integridade que é a aderência de quem está recebendo o voto de confiança a um conjunto de princípios que o depositário considera aceitável.

Nota-se a semelhança entre esse conteúdo e o proposto por Hacker (2005) que propõe a existência ou não do exercício da confiança, essencial para o modelo de Levering (1997)<sup>25</sup> como dependente de diversos fatores:

- ✓ Capacitação da pessoa a qual receberá o voto de confiança;
- ✓ Comprometimento com a organização, ou com a pessoa, principalmente com aquelas que se conhece os objetivos (e cujos objetivos são similares àqueles de quem está depositando a confiança);
- ✓ Consistência entre o discurso e a prática ao longo do tempo, reforçando o caráter de integridade e maior grau de predição;

Semelhantemente, Hacker (2005) define como confiança a disposição de uma pessoa de elevar sua vulnerabilidade à outra, baseada na sua percepção da capacidade da pessoa, seu comprometimento e consistência.

Hacker (2005) afirma que a confiança ocorre quando existe disposição de confiar. Para o autor, a disposição de confiar depende da disposição de investir e examinar as suposições (que muitas vezes precisam ser revistas em razão de julgamentos antecipados) e a disposição a maior nível de risco.

Whitener (1997, p. 391) comentando a definição de confiança de Mayer et al. (1995) afirma que é preciso ter “expectativas otimistas” para estar disposto a estar vulnerável e correr o risco de que a outra parte cumpra estas expectativas sem poder de controle ou de coerção.

A autora sugere que a confiança pode ser potencializada por (a) *feedback* em decisões relativas à compensação, (b) justiça e precisão na apuração da performance, (c) honra aos contratos psicológicos (Whitener, 1997, p. 393).

Blau (1964) sugere que a confiança é construída de forma gradativa. Inicia-se com uma parte oferecendo um benefício ainda que modesto (atividade, presente ou favor) e aguarda reciprocidade. Assim que a reciprocidade se torna realidade, outro favor pode ser feito, um pouco maior, realimentando o ciclo com demonstrações de confiança cada vez maiores.

---

<sup>25</sup> Modelo conhecido como Great Place to Work (GPTW).

### 3.2.1.2 Justiça de Distribuição e de Procedimentos

As pessoas, de forma geral, buscam entender o sentido do que lhes está ocorrendo. Chase et al. (2001) afirma que, não havendo explicação racional disponível, as pessoas constroem uma explicação, processo que denomina de racionalização. Conforme Gomide Jr. et al. (2008, p.189) ensinam, “em seus relacionamentos sociais, as pessoas pesam, cognitivamente, seus investimentos e retornos dessas relações”.

Assim, com as informações que têm disponíveis, as pessoas fazem avaliação de quão justamente estão sendo tratadas, particularmente no que diz respeito a pagamento e promoções (justiça distributiva) e a como as decisões relativas a este assunto são tomadas (justiça procedimental) conforme taxonomia proposta por Rawls (1971).

Considerar tratamento justo é considerado por muitos administradores um objetivo organizacional importante (CARREL et.al, 1978, SCHNEIDER et al., 1995, p.170). Os autores explicam que as pessoas adotam comportamento de comparação social, ou seja, verificam eventual equilíbrio entre suas contribuições e resultados com os de seus colegas. Caso a pessoa não esteja satisfeita com a comparação, pode alterar seus *inputs*<sup>26</sup> ou deixar a organização (CARREL et.al, 1978).

No entanto, há dificuldades de mensurar as relações entre recursos aplicados e resultados (KEMPLILA et al., 2003), particularmente em serviços, em que os resultados dependem de clientes e de outros fatores que podem estar alheios à vontade dos funcionários que os atendem, dificultando o estabelecimento de forma justa de mensuração de produtividade.

Além da dificuldade de apreender a contribuição que cada empregado dá à empresa, é possível que haja receio de que a busca de justiça retire poder dos gestores, na medida em que dão voz aos colaboradores (BROCKNER, 2006).

Estudos da década de 70 demonstraram que “desempenhos produtivos eram propiciados quando os indivíduos percebiam que o critério de proporcionalidade era o escolhido para alocar recompensas” em desfavor de outros possíveis critérios como igualdade e necessidade, constatação que não foi refutada posteriormente (SIQUEIRA et al., 2004, p. 323). Ou seja, recompensas distribuídas conforme o empenho, o esforço ou a efetiva participação de cada um no êxito de uma empreitada estão associados ao melhor desempenho.

---

<sup>26</sup> Recursos que aplica no trabalho: habilidades, educação e esforço são alguns exemplos.

Desta forma, estudos posteriores evidenciaram que o critério de distribuição que melhor explicaria o desempenho do trabalhador era o da equidade. Assim, aqueles trabalhadores que percebessem estar sendo retribuídos por suas organizações de trabalho - conforme seus esforços pelo alcance dos objetivos - eram também aqueles com melhor desempenho (SIQUEIRA, 2004, p. 323).

A divisão do conceito de justiça em dois aspectos, o de distribuição e o de processos foi proposta por Rawls (1971). Enquanto que a primeira está relacionada aos critérios definidos para a distribuição, a segunda dimensão diz respeito ao processo de definição destes critérios. “Assim, um critério de distribuição de bens seria justo, em princípio, quando precedido por procedimentos de escolha honestos. Procedimentos livres, racionais e iguais, que não pudessem exercer qualquer poder de coerção sobre os outros, de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que suas instituições pudessem deliberar, de forma imparcial, não distorcida por considerações de interesses especiais” (SIQUEIRA et.al, 2004, p. 332).

O conceito de justiça distributiva diz respeito à relação entre desempenho e níveis de retribuição - reconhecimento, promoção e pagamento (SWEENEY et al., 1997).

O conceito de justiça procedimental inclui consciência de critérios utilizados para promoção e avaliação de desempenho, comunicação de mudanças para estes critérios, reconsideração de desempenho a pedido, conhecimento de como funciona esse processo, entendimento do sistema de reconhecimento, viés positivo de mudanças, ações disciplinares justas e liberdade de expressão de idéias (SWEENEY et al., 1997).

Do estudo de Demo (2005), pode-se depreender que justiça procedimental pode ser operacionalizada como a oportunidade das pessoas expressarem suas opiniões no processo decisório e influenciar passos tomados no processo de alocação final de recursos e recompensas. Algumas características podem auxiliar a percepção de justiça de procedimentos organizacionais: consistência de regras ao longo do tempo, mecanismos para correção de decisões injustas, precisão de informações e representatividade das pessoas envolvidas (LEVENTHAL citado por DEMO, 2005).

Brockner (2006) afirma que os benefícios de um processo justo são a minimização de custos e a melhoria de desempenho. Para o autor, um processo justo reduz risco de furtos e *turnover* de empregados. Para Brockner (2006) quando o tratamento justo é característica dos processos empresariais, e se estende aos clientes, o risco legal junto a este público também diminui.

Segundo Brockner (2006) um processo justo tem três direcionadores. Os direcionadores e as questões relativas a estes estão no quadro a seguir.

Direcionadores	Questões
Quanto o colaborador acredita que contribui para o processo decisório	Suas opiniões são solicitadas e são consideradas de forma séria?
Como as decisões são tomadas e implementadas	Elas são consistentes? Elas são baseadas em informações precisas? Os erros podem ser corrigidos? Vieses pessoais dos decisores podem ser minimizados? São fornecidas informações de forma ampla e tempestiva? O processo decisório é transparente?
Comportamento dos administradores	Os administradores explicam porque dada decisão foi tomada? Eles tratam os funcionários de forma respeitosa, ouvindo de forma ativa suas preocupações e mostrando empatia em seus pontos de vista?

**Quadro 5 – Direcionadores de processo justo [elaborado pelo pesquisador com base em Brockner (2006)]**

Brockner (2006) sugere que, para uma postura ativa e favorável à estratégia da empresa, que possibilite mudanças de uma forma mais suave, é necessário um processo justo: um processo em que os gerentes operacionais sejam ouvidos e possam expressar suas objeções e dificuldades. Para o autor, a extrema versão do processo justo é a autonomia, que favorece o surgimento de ambiente favorável à criatividade.

Para Brockner (2006) entre as principais resistências à implementação de um processo justo estão: a dificuldade de quantificar benefícios desse processo em valores monetários - e conseqüente falta de consciência dos executivos - preocupação com conseqüências legais de processos mais transparentes e medo de perda de poder.

### **3.2.1.2.1 Conseqüentes da percepção de justiça de distribuição e procedimentos**

Para Gomide Jr. et al. (2008) “o comprometimento organizacional afetivo é mais determinado pela percepção de justiça dos procedimentos, enquanto que os comprometimentos calculativos e normativo sofrem influência da percepção de justiça distributiva.

A importância da percepção de justiça está fundamentada no fato de que constrói ao longo do tempo a confiança necessária ao estabelecimento de relacionamento de troca social e sua ausência dá oportunidade ao surgimento de comportamentos contraprodutivos no trabalho (SPECTOR, 2006).

Gondim et al. (2004, p.218) sinaliza que o tratamento desigual percebido pelos trabalhadores, principalmente temporários, associado às demandas por mudanças contínuas contribuem para a desconfiança e para o ressentimento.

Para Mendonça (2003), o sentimento de injustiça pode dar lugar a um comportamento de retaliação, dependendo do tempo e da posição hierárquica da pessoa na organização. Neuman et al. (1998) defendem que o sentimento de tratamento injusto está associado a reações violentas e fraudes. Veja que Mendonça et al. (2008) comentam que há indicações teóricas de que a retaliação é tentativa, por parte do trabalhador, de reestabelecer percepção de justiça diante de ações que levem a danos ou prejuízos à empresa que sejam equivalentes aos danos ou prejuízos recebidos.

Neuman e Baron (1998) concluíram que a expressão de agressividade no trabalho assume três grandes formas: a) a expressão de hostilidade; b) a obstrução concretizada e c) a agressão aberta. Neuman et al. (1998) relatam formas de sabotagem que têm impacto negativo sobre o desempenho das organizações e indivíduos: falhas no retorno de ligações, atrasos para reuniões, ausências e atrasos na execução de ações são formas de obstrução ao trabalho. Exemplos de agressão aberta também são citados pelos autores: destruição de máquinas, deleção de arquivos eletrônicos e instalação de vírus em computadores da companhia.

Em estudo elaborado por Gianakos (2002) há dados que indicaram expressão de raiva em 25% dos entrevistados; tal expressão estava relacionada à relação com a supervisão, às relações interpessoais e ao atendimento ao público.

Gondim et al. (2004, p. 231) afirmam que:

A raiva, a agressividade e a atitude de retaliação parecem estar relacionadas principalmente à percepção de injustiça e às interações conflituosas no trabalho. [...] e tudo leva a crer que se a organização cria situações de injustiça na forma de tratamento interpessoal, na maneira como distribui seus recursos e na escolha dos procedimentos adotados internamente, há grande probabilidade de que esteja contribuindo para fazer emergir emoções de raiva e de agressividade (hostilidade, obstrução ou agressão aberta) e disseminar a atitude de retaliação entre seus colaboradores.

A retaliação é também apontada por Brockner (2006) como reação a um processo injusto.



### 3.3 Suporte Organizacional Percebido

Suporte organizacional percebido (SOP<sup>27</sup>) tem origem no conceito de *suporte social* surgido dentro de estudos de Sociologia. *Suporte social* está relacionado à ajuda, auxílio ou apoio. Inclui recursos materiais e psicológicos recebidos por meio de rede social de determinado indivíduo, tem estreita relação com o bem-estar, é capaz de gerar efeitos benéficos para a saúde física e mental (Siqueira et al. 2008, p. 283) bem como atenderia necessidades humanas de aprovação, afiliação e estima (Eisenberger, 1990).

Na prática, este auxílio pode ser de natureza emocional (conselhos, atenção, empatia), instrumental (recursos para a prática) e informacional (noções úteis para ajudar a resolver problemas do dia-a-dia) conforme Siqueira et al. (2008, p. 284).

Suporte Organizacional Percebido (SOP) é uma aplicação do conceito de suporte social à relação do empregado com a empresa. O conceito é definido como “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida de bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados” (Eisenberger et al., 1986).

O cerne do SOP está relacionado ao sentido de reciprocidade de Gouldner (1960). Gouldner argumenta que é antiga na espécie humana a noção de que se deve retribuir o bem e que não se deve retribuir o mal com o bem.

A dinâmica da reciprocidade pode ser explicada a partir do fato de que as pessoas “humanizam” as organizações e acreditam ter, com elas, relacionamentos sociais. Na medida em que se sentem beneficiadas pelas ofertas exercidas pela empresa, as pessoas aumentam sua disposição de “andar uma milha extra”. Da mesma forma, quando fazem esforços extraordinários em relação à organização, aumentam sua expectativa em relação a ela, que assume a posição de devedora na relação, da perspectiva dos empregados. É de se notar que, subjacente a esta abordagem, “supõem-se que todas as informações sobre as relações de troca social com a organização estejam reunidas em um arranjo simbólico mental que toma a forma de esquema<sup>28</sup>” (SIQUEIRA et al., 2004, p. 312). Dívidas organizacionais são entendidas

---

<sup>27</sup> Do acrônimo de origem inglesa *perceived organizational support*.

<sup>28</sup> Esquemas são teorias subjetivas sobre como o mundo opera, formada a partir da organização de informações obtidas por meio da experiência. São conjuntos de informações ou heurísticas, que formam mapas mentais, e que

como atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia-a-dia da dinâmica organizacional (SIQUEIRA et al., 2004, p. 311).

Das abordagens de Masterson (2001) e de Schneider et al. (1994) depreende-se que as pessoas fazem avaliação de como estão sendo tratadas pela empresa e este tratamento influenciará - particularmente no setor de serviços - a forma como serão tratados os clientes. Os clientes, por sua vez, farão avaliação de quão justa está sendo a relação com a empresa, considerando este tratamento. Assim, a percepção de justiça que é formada dentro da organização contamina a percepção de justiça que os clientes têm na relação com ela. Segundo Masterson (2001) os colaboradores valorizam relação justa com a empresa, e esta ocorrendo, se sentem comprometidos com a organização e obrigados a mostrar reciprocidade principalmente pelo esforço extra de adotar comportamentos que vão ao encontro das expectativas dos clientes. O estudo de Masterson (2001) confirmou estas assertivas, inclusive com relação à adoção de comportamentos prossociais por parte dos empregados e repercussão positiva junto aos clientes.

Desta forma, particularmente para o setor de serviços, é plausível afirmar que o tratamento justo dos empregados influencia a forma com que o cliente percebe o atendimento da empresa, com reflexo positivo para o relacionamento cliente-empresa. Por conseguinte, é possível defender a racionalidade da relação entre bem-estar dos colaboradores, valorização das contribuições dos empregados e resultados organizacionais positivos.

A primeira proposta de instrumento para mensuração do SOP foi operacionalizada por 36 variáveis. Incluiu perguntas relativas a compromisso com o empregado, compreensão com ausências por motivos pessoais, tolerância ao erro e a variações de produtividade, oportunidade de crescimento e carreira, reconhecimento, preocupação com as condições de trabalho, preocupação com a satisfação, consideração por opiniões, intenção de dividir ganhos e melhorar o conteúdo do trabalho, entre outras (EINSENBERGER et al. 1986). Embora o conceito tenha sido operacionalizado por questionário relativamente extenso, os autores não conseguiram identificar fatores latentes, razão pela qual utilizam o adjetivo “globais” para caracterizar as crenças dos trabalhadores em relação à organização, ao definir SOP. O quadro a seguir enumera alguns dos aspectos de SOP segundo Eisenberger et al. (1986).

---

auxiliam os indivíduos, facilitando as interpretações de passado e presente e orientando-as para o futuro. (Bastos, 2004, p. 192)

Compromisso com o empregado
Entendimento de ausências por motivos pessoais
Tolerância ao erro e à variações de produtividade
Oportunidade de crescimento e carreira
Consideração dos interesses pessoais dos colaboradores ao tomar decisões que os afetam
Intenção de repartir ganhos
Preocupação da empresa com satisfação dos colaboradores
Consideração das opiniões dos colaboradores
Ajuste entre qualificação e trabalho

**Quadro 6 – Algumas propriedades do conceito de SOP segundo Eisenberger et al. (1986)**

A importância do conceito pode ser explicada pelo fato de que o compromisso com o funcionário ocasiona, em tese, reciprocidade expressa pelo seu comprometimento afetivo com a empresa e com o trabalho (SIQUEIRA et al., 2008).

SOP tem ainda como consequentes: satisfação no trabalho e com a vida (p. 285), desempenho, produtividade (SIQUEIRA et al. 2008, p. 284), fortalecimento do estado de ânimo do trabalhador (p. 285), maior identidade com a organização, menor absenteísmo e maior esforço (EISENBERGER et al., 1986).

Eisenberger et al. (1990) afirmam que uma empresa que consegue desenvolver a crença de que se preocupa com os empregados melhora o desempenho porque (a) os empregados verão os ganhos e perdas da empresa como se fossem deles; (b) cria viés positivo na interpretação de seus atos de gestão e (c) aumenta a internalização de valores e normas. As principais conclusões de Eisenberger podem ser examinadas no conteúdo do Quadro 7.

Referência teórica	Principais conclusões
Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986)	A crença sobre valorização e cuidado com o bem estar é global (não há variáveis latentes). SOP reduz absenteísmo. Redução do absenteísmo é maior entre aqueles que possuem forte ideologia da importância da reciprocidade nas trocas sociais.
Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro (1990)	SOP associado ao comprometimento calculativo e afetivo, às responsabilidades convencionais do trabalho (presença e desempenho) e a maior grau de inovação construtiva (operacionalizado por avaliação de sugestões recebidas quanto sua plausibilidade e concretude). Os empregados que apresentam maior nível de SOP tem também maior nível de expectativas em relação às recompensas de desempenho. As expectativas foram classificadas em dois fatores: (a) pagamento e promoção e (b) aprovação, reconhecimento e influência.
Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch (1997)	SOP associado às condições de trabalho, predominantemente quando se acredita que estas condições estão sob poder do empregador. Demonstração que satisfação no trabalho e SOP são conceitos diferentes.
Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001)	SOP medeia a influência das recompensas organizacionais, justiça de processos e suporte do supervisor sobre o comprometimento afetivo. SOP acompanha comprometimento afetivo em estudo longitudinal. Relacionamento negativo entre SOP e <i>turnover</i> .
Rhoades & Eisenberger (2002)	Meta-análise de 70 estudos anteriores. Encontrou que justiça, suporte do chefe, recompensas e condições de trabalho são, nesta ordem, antecedentes com as maiores relações com SOP. Justiça foi atributo considerado de alto controle por parte da administração. Consequências do SOP indicadas pela meta-análise foram: comprometimento afetivo (e pequeno impacto negativo no sentimento de “armadilha profissional”), moderada relação negativa com preocupações (fadiga, I, ansiedade e dor de cabeça) bem como forte relação positiva com humor e satisfação no trabalho. Relações com o desempenho de papéis e extrapapéis foram positivas, porém moderadas.
Aselage & Eisenberger (2003)	Empregados aumentam seus esforços em nome da organização na medida em que a organização é percebida como disposta e capaz de reciprocidade com recursos pessoais e sócio-emocionais.
Shannock & Eisenberger (2006)	Percepção dos supervisores de que eles estão sendo apoiados (SOP) leva ao tratamento de apoio aos subordinados, com repercussão positiva sobre SOP dos subordinados, e desempenho intra e extra papel. Sugere pesquisa para saber quais os comportamentos dos supervisores que estão associados a maior nível de suporte de supervisor.

#### Quadro 7– Estudos de Eisenberger et al. sobre SOP e suas principais conclusões

Para Eisenberger et al. (1990), SOP aumenta o comprometimento afetivo do trabalhador e a sua expectativa de que maior esforço para o alcance dos objetivos organizacionais será recompensado. Não obstante, a proposta dos autores reconhece que nem todas as pessoas têm incorporado em seus valores o princípio de reciprocidade (GOULDNER, 1960), e que o esforço como reflexo do compromisso da empresa é condicionado pelo grau em que o empregado acredita nessa ideologia. Sua pesquisa de 1986 operacionaliza este grau e corrobora a premissa.

Para Eisenberger et al. (1986), comprometimento é um conceito que está relacionado à identificação e ao envolvimento, abordagem alinhada às proposições de Mowday, Steers e Porter (1979).

Este senso de obrigação para com a empresa é reforçado, segundo Eisenberger et al. (1986) pelo fato das pessoas “personificarem” as organizações (LEVINSON, 1965). Segundo Levinson, este antropomorfismo organizacional tem origem no fato de que as pessoas tendem a ver ações dos agentes organizacionais como ações das organizações. Isto ocorre, porque (a) a organização é responsável por seus agentes, legal, moral e financeiramente; (b) porque a cultura organizacional atribui comportamentos para os papéis; e (c) porque a organização exerce poder sobre as pessoas por intermédio de seus agentes (LEVINSON, 1965). É importante ressaltar aqui que as organizações são, segundo Levinson, entidades formadas por pessoas que possibilitam viabilizar a vida de seus colaboradores e assumem por isso, papel importante na redução da ansiedade dos mesmos.

Um ponto importante da teoria de Eisenberger é de que o SOP cria confiança de que a organização cumprirá suas obrigações de troca, notando e recompensando esforços que os empregados fizeram em seu nome, inclusive em relação ao desempenho extrapapéis (BLAU, 1964; COOK & WALL, 1980, ORGAN & KONOVSKY, 1989).

Alguns dos elementos do constructo guardam convergência com os componentes do conceito de *capability*<sup>29</sup> proposto por Heskett et al. (1997). A diferença que se destaca é a de que, na proposta dos autores (Ibid.,1997), o reconhecimento, autonomia, treinamento e recompensa estão todos relacionados ao atendimento ao cliente, vínculo que Eisenberger et al. (1986) não fazem, até porque não estabelecem foco de pesquisa em empresas de serviços. A superposição de variáveis em conceitos diferentes parece nos dar licença para inferir que SOP tem relação, ainda que indireta, com a entrega de qualidade em serviços.

Da abordagem de Mcmillan (1997) poderia se depreender que *capability* seria um subconjunto de SOP, já que a autora inclui em seu modelo os suportes de tipo material, de estima e informação. O modelo proposto por Mcmillan pode ser visualizado no quadro a seguir.

		Considerações teóricas sobre componentes, comportamentos associados e conseqüentes
Suporte Socioemocional	Suporte de Amizade	<p>Associado a sentimentos de inclusão, prazer, atração, afeição e envolvimento positivo. Inclui crenças de confiança e percepção de ser entendido pelos parceiros.</p> <p>Comportamentos que provêm: transparência de informações pessoais, opiniões e credos; exercício ativo de ouvir, espaço para expressões emocionais. Faz as pessoas se sentirem confortáveis e com reforça sentido de pertencimento.</p>
	Suporte de Estima	<p>Composto por comportamentos que elevam componentes de autoeficácia e autoconceito. Pode ser fornecido por <i>feedback</i> que ateste valorização e estima no ambiente social, possivelmente com maior efeito se manifestação for pública (MCMILLAN, p. 28).</p> <p>Faz as pessoas se sentirem reconhecidas ou afirmadas e conferem significado pela reação de outros.</p>
	Rede de Integração	<p>Diz respeito ao número e qualidade de interação com membros da rede social. Geralmente relacionado a laços de uma pessoa com um grupo. Crença de que a pessoa tem posição definida no grupo e provê um senso de lugar dentro da comunidade e regulação social do comportamento individual por meio da manutenção da identidade.</p>
Suporte Instrumental	Suporte Informacional	<p>Refere-se a informações disponíveis para o exercício das funções profissionais mas inclui guias para estratégias de enfrentamento e adaptação. Sugestões e conselhos fazem parte deste grupo.</p>
	Suporte Material	<p>Disponibilidade de ativos tangíveis para solução de problemas: produtos, serviços, recursos, tempo. House (citado por MCMILLAN, 1997) inclui aqui ajuda financeira pessoal dependendo de como for interpretada.</p>
	Suporte Comportamental	<p>Ajuda pessoal direta, de pessoas que já estão trabalhando. Aumento do quadro de pessoas está, neste modelo, classificado como suporte material. Pode ser exercido como ajuda do próprio chefe ao subordinado que está sobrecarregado.</p>

**Quadro 8 – O modelo suporte organizacional de Mcmillan (1997)**

<sup>29</sup> Capability é a percepção do empregado da sua capacidade ou poder de servir bem o cliente (Heskett et.al., 1997). Manteve-se a palavra como expressa no original, em língua inglesa, ante a dificuldade de identificar termo equivalente em Português.

A percepção de que dado benefício é produto de espontaneidade da empresa caracteriza a força do SOP e auxilia a entender a distinção em relação ao conceito de satisfação no trabalho.

Seguindo as conclusões de estudos relativos à troca social, Einsenberger et al. (1997) afirmam que “o recebimento de recursos de outra pessoa é válido mais fortemente se concebido como discricionário ao invés de ditado pelas circunstâncias além do controle do doador”. Assim, o impacto sobre SOP será tanto maior quanto o auxílio for interpretado como ato voluntário do doador.

Essa explicação facilita a diferenciação entre os conceitos de satisfação e de suporte. Enquanto que aquele conceito sofre todos os impactos, causados pela empresa ou por outros aspectos que podem ser alheios à vontade desta, este decorre da interpretação do tratamento pela organização resultado do poder discricionário da empresa. “A satisfação geral será influenciada por condições favoráveis de trabalho, independentemente se estas condições resultaram da escolha livre do empregador” (EISENBERGER et al., 1997, p. 814). O autor dá exemplo de aumento de remuneração decorrente de decisão governamental, não terá impacto significativo sobre SOP, não obstante tenha impacto sobre a satisfação do colaborador. “De forma igual, o não recebimento de um aumento de salário, motivado por dificuldades financeiras da empresa, deveria reduzir a satisfação com o trabalho sem ter muito efeito sobre SOP”.

### **3.4 Satisfação com o Trabalho**

Satisfação com o trabalho se refere a “como as pessoas se sentem a respeito de seu trabalho e sobre diferentes aspectos de seu trabalho” (SPECTOR, 1997, p. 2). Para Davis et al., 1992, p. 122) satisfação é o conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm o seu trabalho. Schermerhorn Jr. et al. (1999, p. 93) definem satisfação como “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do trabalho”.

Para Siqueira (2008, p.266) satisfação no trabalho é vínculo afetivo do trabalhador com seu trabalho e compõe o conceito de bem-estar, em conjunto com o envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Siqueira (2008, p. 265) afirma que a abordagem da satisfação no trabalho está relacionada a (a) processo motivacional ou atitude que determina produtividade, desempenho, rotatividade ou absenteísmo e (b) pressupostos humanistas que cobram responsabilidade social das empresas, partindo da premissa que os sentimentos que emergem no contexto do trabalho possam influenciar bem-estar e saúde física e mental.

Veja que o fenômeno da satisfação do trabalho tem implicações que transcendem as variáveis inerentes ao ambiente organizacional, pois,

satisfação é o resultado ou conseqüência de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho sobre a saúde mental, de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais (Siqueira et al., 2004, p. 302)

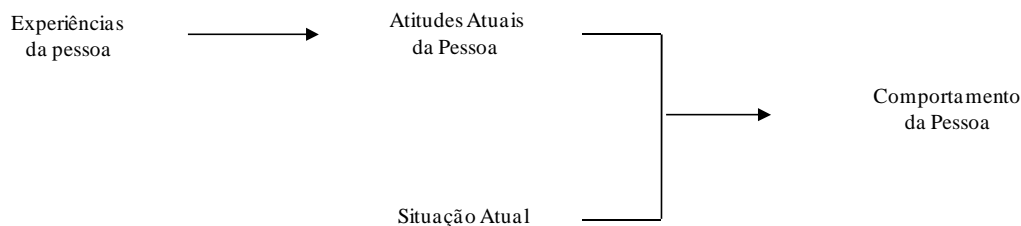
Algumas dessas implicações estão relacionadas ao bem-estar, satisfação geral com a vida (JUDGE et al., 1994; GHAZZAWI, 2008), estado de ânimo, otimismo e autoestima (AMARAL, 2001). Para Pfeffer (2007, p. 24), quando as pessoas não conseguem compatibilizar o trabalho com a vida pessoal, particularmente com respeito ao atendimento das demandas da família, as conseqüências usuais são o alcoolismo, redução da satisfação com a carreira e com a família, exaustão, depressão e enfermidades de pequena gravidade. Há estudo sobre a relação entre satisfação e saúde, com mediação de condições de trabalho (Böckerman, 2008).

A consideração de que natureza de satisfação com o trabalho é atitudinal parece amplamente compartilhada quando o conceito é definido (e.g. MOORMAN, 1993; SCHERMERHORN JR., 1999; ROBBINS, 2002; SIQUEIRA, 2008; GHAZZAWI, 2008; SPECTOR, 1985 e 2006). Esta idéia é admissível até porque parece não haver sentido imaginar que existe afeição em relação a um determinado objeto, se não houver a respeito dele alguma representação cognitiva (RODRIGUES et al., 1999, p. 98).

Considera-se a perspectiva de Rodrigues (1999, p. 98-100) em que o conceito de atitude tem três componentes (a) representação cognitiva estruturada, (b) sentimento pró ou contra determinado objeto e (c) predisposição, prontidão, ou componente ativo, instigador de comportamentos coerentes com cognições e afetos relativos aos objetos atitudinais (Rodrigues et al., 1999, p. 98-100).



Newcomb (1965, p.68) ensina que os comportamentos das pessoas são formadas pela confluência de diversas atitudes relevantes, dada uma situação. Segundo o autor, as atitudes são diferentes dos motivos principalmente porque a atitude é mais estável – varia menos em função da presença ou não de certa necessidade. A figura 5 mostra o comportamento como resultante de atitudes atuais e aspectos relacionados à situação de uma pessoa.



**Figura 5 – Papel das atitudes na determinação do comportamento [adaptado de Newcomb, Turner e Converse, 1965, p. 68]**

Robbins (2002) ensina que as pessoas tentam conciliar atitudes e comportamentos, ajustando-os para que sejam coerentes ou justificando suas discrepâncias por meio da racionalização (p. 68). Robbins ensina ainda que a relação atitude-comportamento sofre influência das variáveis moderadoras: (a) importância da atitude – aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com objetivos ou grupos que são valorizados pela pessoa; (b) especificidade – quanto mais específica for a atitude e o comportamento, mais forte a relação entre ambos; (c) acessibilidade – quanto mais expressa e, por conseguinte, mais facilmente for lembrada, maior a força da atitude sobre o comportamento e d) pressão social – a pressão social pode explicar certa dissonância entre atitudes e comportamentos.

Weiss (2002) também considera o conceito de satisfação como atitude e, portanto, de natureza cognitiva. O autor aponta correlações entre estados de humor e satisfação no trabalho, que não se confirmam quando disposição interna - sentimento e intensidade de alegria (Weiss, 1999, p. 4) – são utilizadas como variáveis de controle (p.183). Para os autores “no caso de comportamentos dirigidos por afetos, relacionamentos com avaliações globais da satisfação no trabalho serão resultado espúrio de experiências ou estados influenciando ambos comportamentos e avaliações” (2002, p. 184). Para os autores, estados afetivo-emocionais

têm causas distintas das causas de julgamentos avaliativos e são de natureza mais volátil do que as alterações com respeito à avaliação cognitiva dos objetos no trabalho (p.176).

Esforços de pesquisa podem ajudar na busca de quais implicações de comportamento existem para certo estado afetivo, quais implicações há por manter certa avaliação atitudinal sobre um objeto e que implicações há para certos sistemas de crenças sobre o trabalho (p.184).

Weiss critica a inclusão dos conceitos de crenças e afetividades no conceito de satisfação; para os autores, a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho é o “Santo Graal” da pesquisa organizacional, mas enquanto se busca uma taça híbrida, na realidade são três taças: os efeitos das avaliações sobre o comportamento e performance, os efeitos dos estados afetivos sobre o comportamento e performance e os efeitos das crenças sobre o comportamento e performance (2002, p. 184).

Para Weiss (2002, p. 185) o “graal” da avaliação contém função heurística, que influencia, em relação ao objeto, expectativas, afeta inferências, provê explicação para eventos ambíguos, afeta respostas a comunicações sobre o objeto e influencia eventual aproximação ou distanciamento.

Bacharach et al. (1991) enfatizam a relação entre expectativas e a realidade observada utilizando o conceito de satisfação. Aspectos relacionados aos objetivos pessoais, chances para utilização de habilidades e a consideração do que se esperava encontrar no emprego foram aspectos utilizados para medir o constructo. Aspirações pessoais também são consideradas no estudo de Bussing et al. (1999).

Assim, a discussão com relação à definição de SAT e sua essência psicológica (cognitiva x afetiva) permanece aberta (SIQUEIRA, 2004, p. 303).

O estudo de Bussing et al. (1999) coloca em evidência a limitação da abordagem quantitativa de avaliação da satisfação. Bussing et al. (1999) vêm com ceticismo as altas avaliações de satisfação e argumentam há aspectos qualitativos que diferenciam os diversos níveis de satisfação. Os autores argumentam que as pessoas flexibilizam suas aspirações, em função das possibilidades que a situação de trabalho oferece, relativizando portanto sua avaliação quanto ao que consideram satisfatório. Fica evidenciado alinhamento aqui com a tendência de aceitação e ajustamento dos trabalhadores em relação à situação de trabalho, apontados por Hackman et al. (1980).

Em modelo apresentado pelo artigo, a satisfação e insatisfação podem ser combinadas com os níveis de aspiração pessoais compondo a classificação a seguir.

- a) Pseudo-satisfação – pessoa insatisfeita com seu trabalho, porém nega sua insatisfação, em função de normas sociais fortes ou por motivação de realização;
- b) Fixação na insatisfação – pessoa insatisfeita, mas não tenta superar a situação porque tolera a frustração ou acha que a superação está fora do seu alcance;
- c) Insatisfação construtiva – a insatisfação provoca ações que objetivam alteração da situação de trabalho;
- d) Resignação – redução do nível de aspiração pessoal para adaptação aos aspectos negativos da situação de trabalho; reduzindo suas expectativas, a pessoa é capaz de alcançar um nível positivo de satisfação novamente;
- e) Satisfação Progressiva – satisfação com iniciativas de alcançar maior nível por aumento das aspirações pessoais;
- f) Satisfação Estabilizada – satisfação com o trabalho e o aumento do nível de aspiração pessoal é concentrado em outras áreas de interesse, por causa do baixo nível de incentivos da situação de trabalho.

Os itens “a” a “c” estão relacionados à manutenção do nível de aspiração pessoal e insatisfação; o item “d” à redução do nível de aspiração e insatisfação; e os demais estão associados a níveis de satisfação com aumento do nível de aspiração (item “e”) e manutenção do mesmo (item “f”).

O modelo apresentado por Büssing (1999) sugere que a insatisfação construtiva é elemento relevante para mudança nas organizações.

### **3.4.1 Conseqüentes da Satisfação com o Trabalho**

Robbins (2002) afirma que uma das conseqüências de SAT é a maior produtividade. No entanto, para o autor, as medidas de satisfação têm que ser comparadas de forma aglomerada, já que medidas individuais de produtividade não levam em consideração as interações e complexidades do processo de trabalho (2002, p. 75). Robbins (2002, p. 76) também aponta correlação negativa forte entre satisfação e rotatividade, esta última variável tendo particular importância para a atividade de serviços.

Ghazzawi (2008) faz revisão da literatura sobre satisfação e indica as seguintes variáveis como conseqüentes da satisfação com o trabalho: comprometimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional e bem estar. Como discrimina a insatisfação como constructo diverso, conforme defende Herzberg (1959) os conseqüentes identificados da insatisfação foram o absenteísmo, a intenção de turnover e o turnover.

Böckerman (2008) sugere que a insatisfação do trabalho é resultante de combinação entre características pessoais, condições ruins de trabalho e salário. Estas variáveis, em conjunto com o desemprego da região, determinam o absenteísmo. O estudo de Bockerman (2008) confirma associação de más condições de trabalho com ausências causadas por problemas de saúde.

Há também evidências de repercussão da satisfação com o trabalho sobre a satisfação de clientes, particularmente em empresas de prestação de serviços. Este efeito é denominado de espelho-satisfação (HESKETT et al., 1994) e há estudos que corroboram com a relação (e.g. CHI et al., 2009). Há também evidências que maior satisfação estaria relacionada a melhores resultados financeiros organizacionais (CHI et al., 1999), argumento que encontra racionalidade pelo fato que clientes com elevado grau de satisfação tendem a retornar à organização o que sinaliza expectativa de reforço do fluxo de receitas, determinante de crescimento do valor da empresa (REICHHELD, 1990,1996).

### **3.4.2 Componentes ou Facetas do Conceito de Satisfação com o Trabalho**

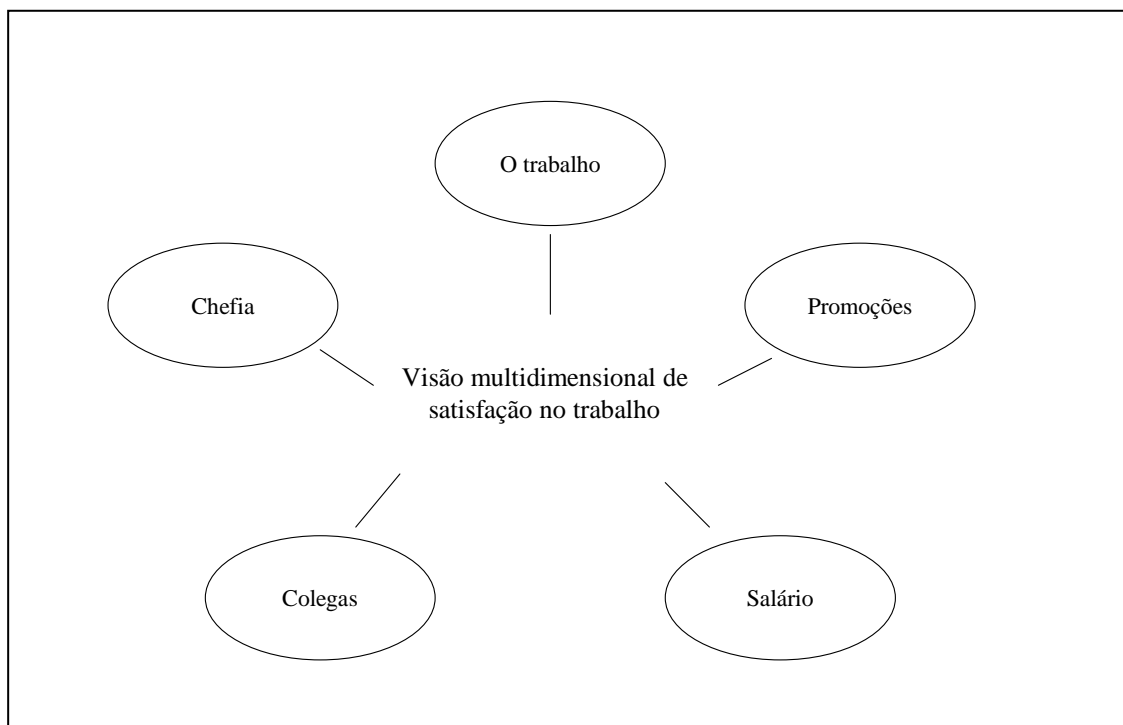
Com respeito ao conteúdo que operacionaliza o conceito de SAT, Siqueira et al. (2004, p.303) afirmam que “diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais freqüentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção”. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos de gestão pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do colaborador observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta.

Para Siqueira (2008, p. 267),

investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

O ajustamento adequado de variáveis associadas à SAT tem importância econômica, pois,

a afetividade pelos cinco fatores que integram o conceito teórico de satisfação – chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho – parece ter capacidade para reduzir taxas de rotatividade de pessoal, índices de faltas ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos (SIQUEIRA et al., 2004, p.304).



**Figura 6 – Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional (Siqueira e Gomide Júnior, 2004, p. 304)**

Com relação à identificação de componentes do constructo de satisfação no trabalho, Van Saane et al. (2003) fizeram pesquisa sobre mensuração de SAT para identificar instrumentos que têm confiabilidade e validade. O estudo supõe equivalência com os conceitos de qualidade de vida no trabalho, bem estar no trabalho e satisfação do empregado, incluindo também estudos sobre insatisfação. Analisam a validade convergente (similaridade entre instrumentos semelhantes que se propõem a medir o mesmo conceito), validade discriminante (medida em que o *score* de satisfação difere de instrumento que mede conceito relacionado, porém diferente) e validade de conteúdo (extensão em que o instrumento cobre o conceito todo).

Atenderam a estes critérios os instrumentos que constam no quadro 9. No quadro estão identificados os conteúdos de cada instrumento.

Referência Teórica	Escala	Conteúdo
Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul (1989)	Job in General Scale (JIG)	Adjetivos para concordância do respondente conforme seus sentimentos (e.g. prazeroso, ruim, ideal, perda de tempo). Consiste em escala de avaliação global, sem facetas.
Rentsch & Steel (1992)	Andrew and Withey Job Satisfaction Questionnaire	Tarefas, colegas, condições de trabalho e recursos para o trabalho.
Spector (1985)	Job Satisfaction Survey (JSS)	Salário, promoção, supervisão, benefícios adicionais, recompensas contingentes <sup>30</sup> , procedimentos operacionais, colegas, trabalho e comunicação.
Lloyd, Streiner, Hahn & Shannon (1994)	Emergency Physician Job Satisfaction Scale (EPJS)	Autonomia administrativa, autonomia clínica, recursos, relacionamentos sociais, estilo de vida (equilíbrio trabalho-vida privada) e desafios.
Mueller & McCloskey (1990)	McCloy/Mueller Satisfaction Scale	Recompensas extrínsecas (salários e férias); horários (e.g. horário de trabalho flexível), equilíbrio trabalho/família, colegas, interação, oportunidades profissionais (e.g. escrever e publicar, participar em pesquisas); reconhecimento e controle/responsabilidade.
Traynor & Wade (1993)	Measure of Job Satisfaction	Satisfação pessoal, carga de trabalho, suporte, salário e carreira, possibilidades de aprendizagem.

**Quadro 9 – Satisfação com o trabalho – estudos que atenderam os critérios de validade convergente, discriminante e de conteúdo [quadro elaborado pelo pesquisador com base em Van Saane, 2003]**

São os fatores identificados a partir dos diversos instrumentos:

- a) Conteúdo do trabalho (variedade em habilidades, complexidade do trabalho, desafio do trabalho, ambiguidade de papéis e rotina);
- b) Autonomia (responsabilidade individual pelo trabalho e controle sobre decisões de trabalho);
- c) Crescimento e desenvolvimento (desenvolvimento pessoal, treinamento e educação);
- d) Recompensas financeiras (salário e benefícios adicionais);
- e) Promoção (possibilidades de avanços na carreira ou nível de trabalho);
- f) Supervisão (suporte do supervisor, reconhecimento do supervisor ou tratamento com justiça);
- g) Comunicação (oportunidade de aconselhamento, *feedback*);

---

<sup>30</sup> Compensação e reconhecimento em relação ao esforço

- h) Colegas de trabalho (relacionamento profissional com os colegas ou adequação com colegas)
- i) Significado do trabalho;
- j) Carga de trabalho (pressão pelo tempo subjetivamente percebido, tédio, problemas sociais, conflitos interpessoais ou estresse);
- k) Demandas do trabalho (trabalho extra involuntário, complexidade estrutural, insegurança na situação do trabalho ou comprometimento emocional).

Weiss (2002, p. 186) ainda critica as utilizadas “facetas da satisfação”, argumentando que não há facetas da satisfação e sim, objetos identificáveis, dentro da organização, que as pessoas avaliam no ambiente de trabalho. Para os autores, o fato de alguns destes itens serem os mais lembrados, não significa que são os mais importantes.

De forma semelhante, Ironson et al. (1989) também aponta a insuficiência das facetas na operacionalização das pesquisas de SAT. Os autores afirmam que as facetas podem omitir algumas áreas que podem ser importantes para os indivíduos, podem incluir itens que são relativamente irrelevantes para uma pessoa e que somar facetas de forma linear pode não capturar a forma que cada indivíduo tem de combinar componentes para chegar a um sentimento sumarizado. Eles defendem escalas globais.

Ironson et al. (1989) argumentam que as facetas são detalhamento da avaliação global sobre o trabalho e que podem ser ainda detalhadas, até o nível em que se deseja. Argumentam que a avaliação global não equivale à média linear das facetas porque as pessoas podem atribuir pesos diferentes para fazer avaliação global da satisfação ou, até mesmo incluir facetas não consideradas pela pesquisa.

Alinhado a esta forma de pensar, Robbins (2002) afirma que SAT pode ser avaliada de forma simples, pois seu conteúdo é tão amplo que uma única pergunta pode capturar sua essência (p. 75). Este argumento está alinhado às conclusões de Wanous et al. (1997) que apontam correlações entre 0,63 e 0,67 entre itens únicos e escalas em estudo meta-analítico, que segundo argumentam, não são muito menores que a confiabilidade calculada de escalas com diversas facetas. Os autores apontam ainda para questões práticas como as de custo e do possível ressentimento dos respondentes com perguntas que parecem ser repetitivas, o que poderia causar erros não amostrais.

### 3.4.3 Antecedentes Organizacionais da Satisfação no Trabalho

Esta seção procura estabelecer foco em antecedentes organizacionais de SAT, embora haja antecedentes da satisfação no trabalho que são relacionadas a disposições individuais, à personalidade, a determinantes genéticos e à influência da história individual das pessoas. Veja que outro aspecto que influencia a satisfação no trabalho é a satisfação com a própria vida (GHAZZAWI, 2008).

Não obstante, possivelmente, um dos maiores determinantes da satisfação no trabalho é a situação do trabalho em si (GHAZZAWI, 2008).

O trabalho de Hackman et al. (1980, p.4) defende que o conteúdo do trabalho tem posição privilegiada na repercussão sobre a satisfação dos trabalhadores. Criticam o fato de se colocar em segundo plano a qualidade do relacionamento entre as pessoas e as tarefas, mesmo quando as preocupações da empresa são produtividade e qualidade. Os autores argumentam que os talentos são subutilizados ante os desafios minimizados, causando situação de conflito, já que a cada dia, o trabalho está cada vez mais fragmentado vis-à-vis preparação cada vez mais ampla dos trabalhadores.

Hackman et al. (1980) argumentam que as pessoas são mais adaptáveis do que se imagina, flexíveis à situação de trabalho, situação muitas vezes imposta pela ausência de possibilidade de promoção, escassez de melhores alternativas na empresa ou fora dela, e concomitante compromisso com a família. Para os autores, a inquietude e frustração de um momento são, aos poucos, substituídas por uma espécie de resignação com produtividade e qualidade em nível aceitável. Com o passar do tempo, associados a esta situação, podem ser observados comportamentos como alcoolismo, uso de drogas, sabotagem, roubo, ausências fraudulentas e baixa produtividade e qualidade, embora isso não seja regra geral (1980, p. 15).

Hackman et al. (1980, p. 16) recomendam que se devam observar com cuidado as pesquisas de satisfação, porque, podem apresentar resultado enganoso. Os autores as qualificam de suspeitas. A auto-aplicação de questionários pode simplificar o diagnóstico e comprometer iniciativas de mudança. Às vezes as pessoas não conseguem ser honestas em suas respostas porque não conseguem visualizar situação diferente ou simplesmente porque se sentem culpadas por não ter dado rumo diferente em suas vidas no passado. Veja que Hackman et al. (1980) afirmam que para entender mais completamente como uma pessoa se sente sobre o seu



trabalho, é preciso que se veja o sentido subjacente à superfície de sua resposta (1980, p.17) o que sugere abordagem qualitativa à apreensão do fenômeno.

Assim, estabelece foco sobre o conteúdo do trabalho, pois,

se for ruim o ajuste entre o trabalho e a pessoa, tais que o trabalho duro leve principalmente ao desconforto pessoa e *distress*, então haverá pouco que o gerente possa fazer para conseguir alta produtividade e experiências de trabalho satisfatórias (Hackman, 1980, p.4).

A teoria das características do trabalho (HACKMAN et. al, 1980) afirma que quando os ocupantes do trabalho consideram seu trabalho significativo, percebem responsabilidade pelos resultados do seu trabalho e têm feedback regular e confiável sobre o que eles estão fazendo; sua performance será boa e se sentirão bem em relação a isto (HACKMAN et al., 1987).

A importância dessas características do trabalho é que antecedem alta motivação interna, alta satisfação com crescimento pessoal e profissional, alta satisfação com o trabalho e alta efetividade do trabalho (HACKMAN et. al, 1980).

Desta perspectiva, trabalho significativo é caracterizado pela variedade, identidade da tarefa e importância do trabalho para a vida das outras pessoas (significância). Hackman et al. (1976) argumentam ainda que o significado do trabalho depende de autonomia e feedback para potencializar a motivação apresentando fórmula que se propõe a medir o potencial motivador de um determinado trabalho. É de se notar que a fórmula de cálculo na forma em que foi concebida, implica em neutralização dos efeitos do conteúdo do trabalho sobre a motivação e satisfação, quando há níveis nulos de autonomia e *feedback*.

$$MPS = [(SV + TI + TS)/3] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Onde: SV = Variedade de tarefas, TI = Identidade de tarefa e TS = Significância da tarefa

**Quadro 10 – Score de potencial motivacional – MPS [Hackman & Oldham, 1976]**

Hackman (1978) destaca que um trabalho que possua características que possam motivar internamente os profissionais resultará em ganhos de produtividade para a empresa e percepção de bem-estar por parte dos trabalhadores.

Levering (1997) aponta o trabalho em si como um dos componentes de um excelente lugar para se trabalhar. Para Levering (1997, p. 26), o trabalho é avaliado em relação ao seu conteúdo, importância social e potencial de instilar orgulho, que consistem em significado que transcendem a remuneração.

Siqueira (2008) argumenta que características pessoais, do ambiente físico e de estrutura das organizações pouco explicam o fenômeno da satisfação. Segundo a autora, estudos brasileiros relacionam a satisfação a “valores, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações” (p.266).

Siqueira (2008) comenta que os níveis de satisfação são “sensíveis a políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepção de suporte organizacional) e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional)” (p.266).

As proposições de Siqueira (2008) são muito semelhantes às de Spector (1997) quando este afirma que não há clareza quanto aos conteúdos de trabalho como antecedentes da satisfação no trabalho. Embora reconheça a correlação entre os constructos, Spector (1997) coloca em questão se realmente tais conteúdos antecedem a satisfação ou se resposta afetiva por parte dos trabalhadores contamina o índice de satisfação. Para o autor, a avaliação dos conteúdos de trabalho, definidos na forma do conceito de MPS (HACKMAN et al. 1980) sofre influência positiva quando os empregados consideram que a empresa está preocupada com o bem estar deles. Spector (1997) argumenta com base em estudos que mostraram baixa correlação entre avaliações de MPS conduzidas por especialistas e índices de satisfação (Spector & Jex, 1991). Assim, embora não mencione explicitamente o conceito de SOP, a argumentação de Spector (1997, p. 37) parece confirmar a proposição de que suporte tenha influência sobre satisfação no trabalho. Observa-se das proposições de Siqueira (2008) e Spector (1997, p. 38) reconhecem a relação que estabelece entre SOP e SAT.

Spector ensina que conceito relevante como antecedente da satisfação com o trabalho é o de restrições organizacionais (1997, p. 38). Peters and O'Connor (1980) argumentam que estas restrições são de naturezas diversas: informações, ferramentas, suprimentos, orçamento, ajuda

de outros, preparação para a tarefa, disponibilidade de tempo e ambiente adequado ao trabalho. Para os autores, a falta de condições para o trabalho são inibidoras e causadoras de frustração (O'CONNOR et al.,1984). Os autores (Ibid., 1984) demonstraram que aos diversos níveis de restrições equivalem níveis de satisfação. Utilizando abordagem congruente, Brown et al. (1993) identificou relação entre obstáculos ao trabalho e satisfação com o trabalho, com peso maior para aspectos sociais e depois para obstáculos técnicos. É válido notar que a os conteúdos de restrições listados por Peters et al. (1980) têm contrapontos abrangidos pelo conceito de suporte organizacional, na forma definida por Mcmillan (1997) – quadro 8 – o que é convergente com a relação entre SOP e SAT, conforme figura 3.

Spector (1997, p. 38) identifica ainda que a ambigüidade e o conflito de papéis são variáveis que influenciam a satisfação com o trabalho. A afirmação do autor é corroborada por estudo de Jackson et al. (1985) em que calcula correlação de -0,30 e -0,31 para ambigüidade de papel e conflito de papel, respectivamente. Para Spector (1997, p. 39) ambigüidade de papel está relacionada ao grau de certeza que os empregados têm sobre suas funções ou responsabilidades e conflito de papel, segundo o autor ocorre “quando as pessoas experimentam demandas incompatíveis com suas funções e responsabilidades”.

Conceito	Referência	Comentário
Justiça distributiva, justiça procedimental	Aryee, Budwar & Chen, 2002 Bettencourt & Brown (1997)	Spector (1985) encontra baixa correlação entre nível de pagamento e satisfação com o trabalho, porém afirma (1997) que o sentimento de justiça tem correlação com a satisfação com o trabalho.
SOP	Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 Eisenberger, Cummings & Lynch (1997) Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin (1999) Muse & Stamper (2007) Poon et al. (207)	Embora Eisenberger tenha inicialmente proposto que SOP teria mais impacto sobre satisfação no trabalho para colaboradores com maior necessidade de reconhecimento e motivados por futuros benefícios potencialmente oferecidos pela organização (1986) a relação se confirmou em estudos posteriores, de forma mais ampla.
Cultura de Serviço	Saura, Contrí & Taulet (2005)	Empregados em cultura caracterizada por valorização do serviço ao cliente que recebem suporte gerencial para prover melhor nível de serviço têm experiências positivas mais frequentes, antecedentes da satisfação no trabalho. A cultura orientada ao cliente é antecedente de práticas de serviço e de práticas de recompensa e reconhecimento.
Restrições Organizacionais	O'Connor, Peters, Pooyan, Weekley, Erenkrantz (1984)	Guarda relação inversa com satisfação o conceito e utiliza variáveis que estão contidas no constructo SOP, sugerindo ser, pelo menos em parte, o contraponto daquele conceito
Ambigüidade e conflito de papéis	Jackson & Schuler (1985) Karadal, Ay & Cuhadar (2008)	Heskett et al. (1997, p. 114) é prescritivo quanto à clareza na definição dos limites de ação dos colaboradores de linha de frente em empresas de serviços.

#### Quadro 11 – Alguns antecedentes da satisfação no trabalho

Spector (1997) lista ainda outras variáveis que são indicadas pelas pesquisas teóricas como antecedentes da satisfação de natureza organizacional: conflito entre família e trabalho, estresse no trabalho, carga de trabalho, controle sobre o trabalho bem como turnos e horários.

É possível que o conceito de suporte organizacional percebido (SOP) possa potencializar a satisfação e, de alguma forma, reduzir os efeitos negativos das variáveis mencionadas no parágrafo anterior sobre a satisfação com o trabalho, já que busca refletir a crença de quanto a organização está comprometida com o trabalhador (EISENBERGER et al. 1986).

O estudo de Poon et al. (2007) confirma a relação entre SOP e satisfação com o trabalho, variável que, segundo aponta o estudo, sofre efeito maior em condições de baixa propensão à confiança. Em outras palavras, os empregados com baixa propensão à confiança são mais sensíveis a variações de SOP. Os autores afirmam que pessoas naturalmente mais propensas a

sentir confiança têm menor probabilidade de se sentirem infelizes quando perceberem que a organização não está demonstrando que se importa com seu bem-estar.

O estudo de Love et al. (2007) também confirma a relação entre suporte e satisfação, incluindo a forte influência do suporte social da família e amigos.

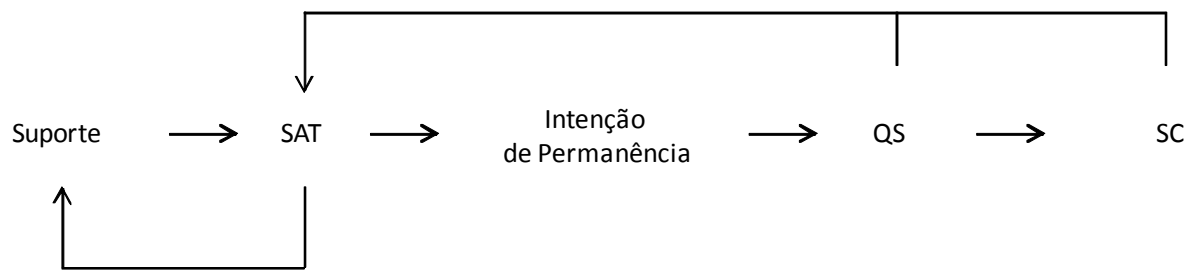
#### **3.4.4 Satisfação no Trabalho e seu Papel Instrumental em Serviços**

Heskett et al. (1997) trabalham com o conceito de “satisfação de empregados” como determinantes de maior qualidade e produtividade. Para os pesquisadores, muitos dos elementos que produzem satisfação para os funcionários também produzem para os clientes. Além disso, clientes e empregados de linha de frente têm influências mútuas contaminando satisfação ou insatisfação (HESKETT et al, 1997; OLIVA et al, 2008).

Grande parte dos aspectos levantados por Heskett et al. (1997) como componentes da satisfação de empregados de empresas de serviços dizem respeito a recursos organizacionais apropriados para a realização das tarefas, conjunto que rotula como *capability*:

- a) Autonomia de entregar resultados aos clientes;
- b) Expressão clara dos limites nos quais os empregados podem agir;
- c) Treinamento excelente para a execução do trabalho;
- d) Sistemas de suporte bem desenhados, tais como equipamentos e sistemas de informação e,
- e) Reconhecimento/compensação por trabalhar bem, determinados pelo menos em parte pelos níveis de satisfação do cliente obtidos (Heskett et al., 1997, p.114)

Heskett et al. (1997) concluíram que muitos dos fatores de satisfação estavam relacionados com possibilidades de melhor atendimento ao cliente. Em estudo de Heskett et al.(1997) concluiu-se que aproximadamente dois terços dos níveis de satisfação dos empregados foram causados por apenas três fatores: (1) a autonomia dada aos empregados pelos seus gerentes para ir ao encontro das necessidades dos clientes; (2) a autoridade dada a eles para servir os clientes e (3) a posse de conhecimento e habilidades necessárias para servir os clientes (Heskett et al., 1997, p.114).



**Figura 7 – Relação entre SC, SAT e suporte [adaptado de Heskett et al., 1991]**

A figura 7 exibe adaptação do modelo apresentado por Heskett et al. (1991). A figura apresenta interpretação do modelo de cadeia de lucro em serviços incorporando o conceito de suporte – principalmente instrumental (MCMILLAN, 1997), embora não pareça adequado descartar a influência de SOP, pois Heskett et al. (1997) destacam a importância do reconhecimento e compensação aos colaboradores. Originalmente, o modelo apresenta o conceito de *capability* – ao invés de suporte - conceito que inclui os recursos necessários e incentivos ao atendimento de qualidade. A figura 7 omite a repercussão de SC sobre retenção de clientes e crescimento de receitas, que também faz parte do modelo, mas não é foco do presente estudo. Cabe registrar ainda que *capability* segundo Heskett et al. (1997) parece estar bastante orientado a valorizar o trabalho de profissionais de atendimento, já que recomenda vínculo entre níveis de SC e reconhecimento e compensação.

Para Schneider et al. (1995), as necessidades básicas de segurança, estima e justiça têm que ser providas pela organização para o alcance do alto desempenho. Os autores argumentam que além das recompensas pecuniárias, existe valor intrínseco no atingimento dos objetivos, no apoio provido pelo empregador nas tarefas do dia-a-dia (facilitando seu trabalho), e na valorização do trabalho de qualidade. A dificuldade de realizar o trabalho, pela inadequação de um processo ou sistema, seria a causa de frustrações. Fisher et al. (2004) concordam com o argumento, quando evidenciam, através de sua pesquisa, que os sistemas de tecnologia de informação, por si mesmos, transmitem impressões que influenciam o comportamento e reações emocionais no trabalho. Os autores argumentam que, em momentos de incerteza (que marcam a mudança de processos e sistemas) os indivíduos utilizarão a informação que estiver disponível para fazer inferências sobre outros aspectos da situação. Estas mensagens, captadas

intuitivamente pelos empregados, podem causar sentimentos negativos no trabalho, desgastando o senso de estima e segurança dos colaboradores.

Embora o modelo original de Heskett et al. (1991) utilize o conceito de retenção de colaboradores, a figura 7 utiliza o conceito intenção de permanência, o que parece mais adequado já que a presente pesquisa toma a perspectiva do colaborador como base. Esta abordagem toma como base que a permanência do colaborador está associada ao orgulho que têm pela empresa – que determina indicações a amigos e parentes -, e que constitui fator relevante para a aquisição e retenção de clientes e crescimento de receita (REICHHELD, 1996, p. 106-109). Reichheld (1996) e Heskett et al. (1997) argumentam que lealdade dos colaboradores é conceito relevante para a explicação da obtenção de resultados a longo prazo.

### **3.5 Comprometimento**

Siqueira et al. (2004, p. 313) afirmam que comprometimento expressa uma ação ou ato de comprometer-se revelando a idéia de obrigar por compromisso (ver também FERREIRA, 1986). Para os autores, um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes. Estabelece-se então que tal compromisso pode ter natureza afetiva ou cognitiva, ou seja, a primeira, em que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos (SOMMERS E BIRNBAUM, 2000).

Na língua inglesa, o termo é definido como o estado de estar vinculado emocionalmente ou intelectualmente a algum curso de ação, ou a alguma pessoa ou pessoas (AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF ENGLISH LANGUAGE, 1979).

Em outras definições ela pode ser confundida com um comportamento, veja por exemplo a definição de Gadsby (2000) para comprometimento como “o trabalho duro e lealdade que alguém dá a uma organização ou atividade”. Mowday e Steers (1979) apontam para a dificuldade da ambigüidade na definição do conceito alertando para o fato de que há duas vertentes na sua interpretação: comprometimento como comportamentos relacionados ao comprometimento e comprometimento como atitude.

Mowday e Steers (1979) argumentam que comprometimento é identificação e envolvimento com determinada organização caracterizados por crença e aceitação de seus valores e

objetivos, disposição de exercer esforço em prol da organização e o forte desejo de continuar sendo dela participante.

Como atitude, segundo ponto de vista dos autores, COMP é resposta afetiva geral à organização como um todo. Difere do conceito de satisfação no trabalho, porque este último é mais volátil, já que sensibilizado pelos eventos do dia a dia do trabalhador. Segundo Mowday et.al (1979), a atitude de comprometimento se desenvolve ao longo do tempo à medida que as pessoas pensam no relacionamento que têm com seu empregador. Robbins (2002, p. 67) argumenta que COMP é uma resposta global e duradoura à organização como um todo, com maior abrangência do que SAT. Mowday et al. (1979) afirmam que o conceito de SAT difere do de COMP porque aquele se refere a certos aspectos do trabalho.

Para os autores, o conceito pode ser inferido pelo comportamento das pessoas, além da expressão de suas crenças e opiniões. Mowday et al. (1979) dão ênfase às ações das pessoas, como expressão do comprometimento, o que parece representar sobreposição com o conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO). Para os autores, ocorre comprometimento quando as pessoas estão dispostas a se esforçarem além do que é normalmente esperado com o objetivo do sucesso organizacional.

Da análise dos conteúdos propostos por Mowday et al. (1979) no questionário que operacionalizam a pesquisa depreende-se que COMP, para os autores, está relacionado a certo conforto psicológico que o trabalhador teria em estar trabalhando em dada organização. Veja que incorpora questões relativas à avaliação da organização como um excelente lugar para trabalhar, como uma opção acertada de trabalho exercida no passado e como um lugar em que há orgulho e identificação. Parece semelhante ao que Siqueira (2004, p. 315) define como desejo de permanecer na organização, portanto de conteúdo predominantemente afetivo. Mowday et.al argumentam que a intenção de permanecer na organização é o cerne do conceito de comprometimento (1979, p. 234).

Mowday (1979) alerta que muitas das definições de comprometimento são focadas em comportamentos relacionados ao comprometimento e outras em atitudes. Para os autores, o conceito de comprometimento está relacionado a pelo menos três fatores: (1) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) disposição de exercer considerável esforço em prol da organização e (3) forte desejo de permanência como membro na organização.



As variáveis que operacionalizam o conceito de comprometimento na forma proposta por Mowday (1979) e que compõem fator único, constam do quadro 12.

Disposição de esforço
Consideração de empresa como excelente lugar para trabalhar
Lealdade à organização
Disposição de assumir outros trabalhos para continuar na organização
Similaridade de valores próprios com as da organização
Orgulho de participar da organização
Disposição de continuar na organização
Inspiração para o desempenho
Disposição de continuar apesar das circunstâncias
Contentamento por ter escolhido a organização para trabalhar
Ganho em ficar na organização
Concordância com as políticas da organização
Consideração como importante o futuro da organização
Considerar a organização como o melhor lugar para trabalhar
Convicção do acerto da decisão de trabalhar na organização

**Quadro 12 – Variáveis componentes do conceito de comprometimento organizacional segundo Mowday et al. (1979)**

Em resposta ao conceito proposto por Mowday et al. (1979), Meyer e Allen (1991) defendem expansão do conceito de comprometimento, propondo que é composto por três componentes (TCM)<sup>31</sup>. Os autores afirmam que as pessoas consideram, em sua intenção ou não de permanecer na organização, possíveis perdas relacionadas à decisão e podem ter, em relação a ela, obrigação moral de permanecer. Esta composição do conceito está baseada nas proposições sociológicas relativas à troca social e proposições psicológicas sobre ligações afetivas e concepção de atitudes (SIQUEIRA et al., 2004, p. 314).

Dessa perspectiva, comprometimento seria estado psicológico composto por três componentes o afetivo, o calculativo (ou de continuidade) e o normativo (MEYER et al., 1991).

O comprometimento de base cognitiva pode ser calculativo ou normativo. Diz-se que é calculativo quando regido por uma necessidade e normativo quando por obrigação moral. O comprometimento calculativo tem como fatores antecedentes: a magnitude dos investimentos feitos pelo empregado na organização, a falta de alternativas de empregos no mercado e as

---

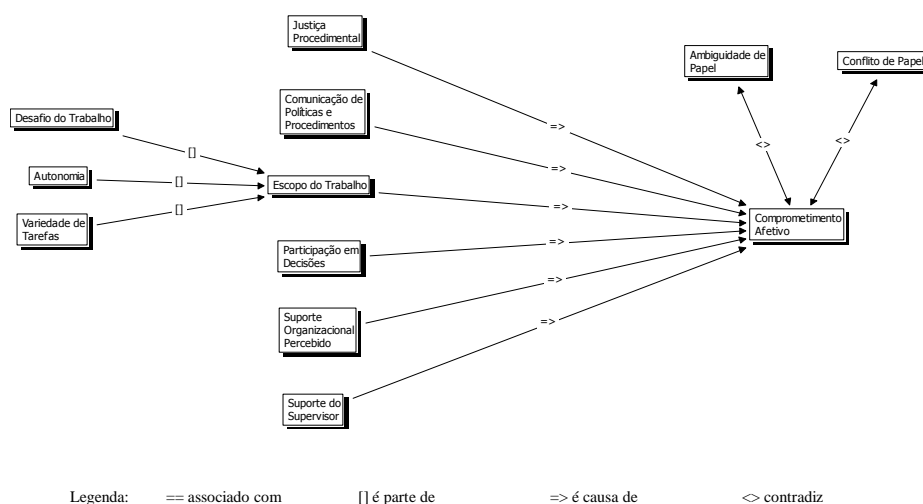
<sup>31</sup> Do original, em língua inglesa, “Three Component Model”

vantagens econômicas do emprego atual (BORGES-ANDRADE, 1994; EISENBERGER et al., 1986).

Siqueira et al. (2004, p.315) sugerem que o comprometimento afetivo tem origem no desejo, o calculativo, na necessidade e o normativo na obrigação moral.

Para Meyer et al. (1991), o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores no trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades físicas e psicológicas do trabalhador, levando-se a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Se refere ao desejo de seguir dado curso de ação como força que liga a pessoa a uma determinada organização (HERRBACK, 2006).

Para Siqueira et al. (2004), quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela; considera-se que foi desenvolvida ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Este estilo de vínculo é denominado comprometimento organizacional afetivo.



**Figura 8 – Antecedentes de comprometimento afetivo [elaborado pelo pesquisador com base em Meyer & Allen, 1991 e 1997]**

Meyer e Allen (1997) fazem extensa revisão da literatura que busca identificar antecedentes do comprometimento afetivo. Para os autores estes antecedentes podem ser classificados em antecedentes organizacionais, pessoais e de experiência no trabalho.

Intenção de permanecer
Prazer em discutir assuntos da organização fora dela
Identificação
Vínculo
Pertencimento
Significado pessoal

**Quadro 13 – Componentes do comprometimento organizacional afetivo [elaborado pelo pesquisador com base em Meyer e Allen, 1993 e 1997]**

Os autores argumentam que o dia-a-dia do trabalho tem influência maior do que variáveis macro menos tangíveis sobre a atitude de comprometimento afetivo. Neste sentido listam estudos em que o desafio, a variedade de tarefas, a autonomia (HACKMAN et al., 1980) e a descentralização de decisões antecedem o comprometimento afetivo. Estas variáveis são associadas à valorização das pessoas (importância pessoal) e à possibilidade das mesmas se sentirem competentes.

A percepção de justiça de procedimentos e de comunicação, principalmente em situações de dificuldades financeiras e mudanças, preserva o comprometimento afetivo, pois caso contrário, surge o ressentimento (SCHAUBROECK et al. 1994).

De igual forma, o suporte dado pela empresa está associado ao comprometimento afetivo, principalmente em momentos relacionados a experiências pessoais difíceis como se pode depreender dos estudos mencionados por Meyer et al. (1997, p. 47). Também há evidências de que o suporte dado pelo supervisor está associado ao comprometimento afetivo.

Conceito	Referência	Comentários
Cultura	Albrecht (1992a); Lok e Crawford, 2001	Albrecht ensina que a cultura de valorização do cliente é antecedente de COMP; Lok et al. (2001) encontraram relação entre cultura inovativa e relação negativa entre cultura burocrática e COMP, mediada por SAT
Burnout	Leiter & Maslach (1988)	Constatou relações significativamente negativas de exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal com COMP (utiliza modelo de Mowday et al., 1979).
Convivência com colegas	Leiter & Maslach (1988) Tanriverdi (2008)	Leiter et al. apontam correlação entre contatos negativos com colegas e exaustão emocional. O modelo relaciona também exaustão emocional com despersonalização e este com COMP (utiliza modelo de Mowday et al., 1979).
Supervisão	Leiter & Maslach (1988) Tanriverdi (2008)	Constatou relações negativas de contatos considerados desagradáveis com supervisores e COMP (utiliza modelo de Mowday et al., 1979)
Justiça	Aryee, Budwar & Chen, 2002; Loi, Hang-yue & Foley (2006), Almeida (2006) Lambert (2008) Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)	O estudo de Loi et al. identifica influência de justiça distributiva e procedimental sobre comprometimento, mediada por SOP. Almeida constatou relações positivas de justiça distributiva com de justiça procedimental com COMP afetivo. Verificou ainda relação positiva de justiça com comprometimento e negativa com comprometimento e <i>burnout</i>
SOP	Einsenberger, Fasolo & Davis-Lamastro (1990); Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) Loi, Hang-yue & Foley (2006) Knippengerg & Sleebos (2006) Lee & Peccei (2007)	SOP associado ao COMP calculativo e afetivo, às responsabilidades convencionais do trabalho (presença e desempenho) e a maior grau de inovação construtiva
Satisfação	Darden, Hampton e Howeell (1989) Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) Knippengerg & Sleebos (2006) Ghazzawi (2008) Lambert (2008) Maharaj & Schlechter (2007) Tanriverdi (2008)	Darden et al. encontram estilo de supervisão, clareza e recompensa percebida como antecedentes de COMP. Knippenberg et al. utilizam escala de COMP afetivo de Meyer et al. (1990)
Oportunidades de Carreira	Cetin (2006) Moynihan & Pandey (2007) Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)	Meyer et al. estudam o assunto caracterizando-o como “satisfação com promoções”
Objetivos Compartilhados	Cetin (2006)	
Conteúdo do Trabalho	Moynihan & Pandey (2007) Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) Colarelli, Dean & Konstans (1987)	Moynihan et al. encontraram relação entre clareza de papel e COMP (cfe. Meyer e Allen (1990); Meta análise de Meyer et al. (2002) encontrou correlações negativas entre conflito e ambigüidade de papel e COMP afetivo Colarelli et al. constataam relação entre contexto do trabalho, autonomia e feedback sobre COMP.

**Quadro 14 - Antecedentes de comprometimento**

Outro tipo de comprometimento identificado na teoria é o calculativo. Para Becker (1960), COMP é a disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade. Segundo Siqueira et al. (2004, p. 318), COMP poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo permanecer na organização (ação consistente) causado por percepções individuais a respeito de custos ou perdas de investimentos decorrentes de possível rompimento do vínculo de trabalho.

O comprometimento organizacional calculativo refere-se à percepção de troca que a organização tem com o indivíduo. Os investimentos já realizados na direção da organização são, dentro desta perspectiva, considerados como perda caso o empregado se desligue da organização. Neste conceito, o comprometimento com a organização encontra-se alicerçada na percepção de custos ou perdas associados ao rompimento do vínculo de trabalho (Siqueira, et al. 2004, p.320).

Além dos tipos de comprometimento mencionados, há também o comprometimento normativo. O comprometimento normativo pode ser definido como um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Bonavides et al. (2006) encontraram o comprometimento normativo como antecedente do comprometimento afetivo. É importante notar aqui que os achados de Bonavides et al. reforçam a importância do ambiente social para a formação de atitudes positivas no trabalho.

O comprometimento normativo tem relação com as obrigações e deveres para com a organização, da história da relação com o empregado, que podem fazer emergir sentimentos de culpa, incômodo ou apreensão, quando o empregado considera a possibilidade de se desligar da mesma.

Há, no entanto, críticas ao modelo proposto por Meyer et al. (1990). Solinger et al. (2008) defendem que o TCM combina atitudes relacionadas a um objeto (componente afetivo) com atitudes relacionadas a um comportamento (permanecer ou sair). Solinger et al. (2008) argumentam que a atitude em relação a um dado objeto é um dos antecedentes da atitude em relação a um determinado comportamento. Desta perspectiva, a atitude em relação à organização, avaliação dos resultados utilitários e os senso normativos e de auto-identidade

seriam antecedentes da atitude em relação ao comportamento de deixar a organização ou manter-se nela.

Solinger et al. (2008) defendem que são conceitos diferentes argumentando que há correlações moderadamente negativas entre comprometimento calculativo e afetivo e entre comprometimento calculativo e CCO. Por outro lado, defendem ao lado de Ko et al. (1997) que comprometimento normativo é muito difícil de separar empiricamente do conceito de comprometimento afetivo. Assim, defendem a volta da conceituação de comprometimento como conceito de natureza predominantemente afetiva, na forma proposta por Mowday et al. (1979).

Solinger et al. (2008) argumentam ainda que os comportamentos de permanência não são, necessariamente, função do comprometimento, já que empregados podem sair das organizações por motivos diversos, tais como melhores oportunidades ou circunstâncias familiares. Da mesma forma, argumentam que empregados descomprometidos podem permanecer por motivos diversos tais como necessidades financeiras ou ausência de oportunidades. Alertam que comportamentos na organização variam ao longo do tempo, considerando a carreira da pessoa. Para Solinger et al. (2008) os comportamentos na organização são função de mudanças da relação de emprego à medida que a carreira evolui podendo significar promoções e transferências. Os autores sugerem que é difícil apreender a relação comprometimento-comportamento, já que este último tem grande amplitude de variação.

Dessa perspectiva, comprometimento com a organização é uma “atitude que predispõe o indivíduo a uma variedade de comportamentos debaixo de uma série de condições” enquanto que o comprometimento com um comportamento é “um conceito muito mais restrito porque só faz sentido em ambientes e em momentos em que estes comportamentos são relevantes” (SOLINGER et al., 2008, p. 74).

### **3.5.1 Identificação**

O conceito de comprometimento é apresentado muitas vezes como equivalente ao de identificação (SHELDON 1971; HALL et al., 1970 e MOWDAY et al., 1979) e é possível verificar sobreposições de componentes ao comparar as escalas de mensuração dos dois

conceitos: percepção de pertencimento, busca do sucesso organizacional como seu próprio, semelhança de crenças e valores (OLIVEIRA, 2008, O'REILLY, 1986, MEYER et.al, 1997; KNIPPENBERG, 2006).

A identificação é tomada como dimensão do comprometimento (O'REILLY et al., 1986) embora haja abordagem que considera comprometimento como indicador de identificação: Elemeers et al. (1999) consideram que a consciência de pertencimento, a avaliação atribuída ao vínculo e o sentido de envolvimento emocional - comprometimento afetivo - compõe o conceito de identidade social. Herbback (2006) afirma que não há consenso sobre o assunto.

Knippenberg et al. (2006) reconhecem que tanto identificação quanto comprometimento refletem ligação psicológica com a organização, mas propõe sua diferenciação. Para os autores, o conceito de identificação reflete o autoconceito das pessoas enquanto o de comprometimento está mais relacionado aos processos de troca social e às atitudes de trabalhadores em relação ao trabalho e à organização.

O estudo dos autores mostrou evidências de que, removendo a influência da identificação, comprometimento mostrou-se relacionado ao SOP, e, portanto à dinâmica da troca social; enquanto que identificação não demonstrou relação com SOP quando COMP foi controlado. A pesquisa evidenciou ainda COMP mais relacionado à SAT com controle de identificação e não ocorre correlação entre SAT e identificação com controle da variável comprometimento.

Knippenberg et al. (2006) sugerem então que identificação é um aspecto do relacionamento entre indivíduo e organização são melhor entendidos em outros termos do que da relação de troca social. Os autores argumentam que o fato de o conceito de identificação tomar como referência a pessoa implica em unidade psicológica que torna mais alinhados os objetivos pessoais aos objetivos das organizações do que o comprometimento, que pode ocorrer não obstante haja divergência de interesses entre organização e pessoa.

Assim, os autores propõem que o conceito de identificação é complementar ao de comprometimento, este último mais relacionado a outras atitudes no trabalho e que explica melhor a dinâmica da reciprocidade dentro do contexto de troca social.

Ashforth et al. (1989) argumentam a favor da diferenciação entre comprometimento e identificação. Alinhados com a explicação de Knippenberg et al. (2006), eles afirmam que a identidade é como a pessoa define a si própria, incluindo-se num perfil prototípico e permitindo possível categorização em grupo(s). Ashforth et al. (1989) argumentam que

identificação é um conceito de construção cognitiva não necessariamente associado a comportamentos ou estados afetivos; para os autores é suficiente que a pessoa perceba que seu futuro está entrelaçado com o futuro do grupo. Sugerem, portanto, que aspectos comportamentais e afetivos sejam vistos como potenciais antecedentes ou consequentes. Os autores (Ibid., 1989) entendem ainda que identificação difira de internalização, ou seja, o fato de se considerar incluído em determinado grupo não necessariamente significa que a pessoa aceita todos os valores e atitudes que caracterizam determinado grupo.

Considerar identificação como componente de COMP sofre críticas de Ashforth et al. (1989) que argumenta que identificação como autorreconhecimento de um destino comum com o grupo não é incluída na definição operacional do conceito.

É possível que as pessoas façam avaliação do conceito de uma empresa e, dependendo deste conceito, busquem identificação para melhorar sua autoestima e criar sentimentos de valor, tendo em vista que as pessoas preferem ser associadas com categorias consideradas positivas ante a comparação e categorização que caracterizam os processos de competição social (HOGG et al., 1998, p. 53).

Identidade é uma construção psicológica que busca explicar o conceito de si e a interação social. É um conceito que diz respeito à “maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade” (OLIVEIRA, 2008) e que tem origem em suas experiências de trabalho (MACHADO et al. 2002). Em outras palavras, identidade é a maneira como elas explicam “quem são” ou “a que grupo pertencem” (WHEELER et.al., 2006). Na definição de Mael et al. (1995) “identidade organizacional é uma forma específica da identidade social na qual o indivíduo define a si mesmo em termos de sua inclusão em uma organização particular.

As pessoas constroem a si mesmas a partir de um conjunto de características essenciais que é usado para definição de seu autoconceito, de forma dinâmica. Para Oliveira (2008) a origem da identificação se dá pelo senso de coletividade, pela percepção de conformidade às normas e estereótipos de dado grupo social e pela distinção positiva de seu grupo ao compará-lo com outros grupos, tendendo a preservar e promover uma imagem positiva.

Assim, as pessoas buscam fortalecer sua autoimagem, buscando organizações atrativas (WHEELER et al., 2006), organizações que constroem culturas e marcas cuja atratividade



(JACKSON & SMITH, 1999; WHEELER et.al, 2006) potencializa a busca do público externo e interessados em trabalhar nelas.

Segundo Tafarodi & Swann (2001), a autoestima das pessoas é sentimento sobre seu autoconceito e composto de duas dimensões: (1) autocompetência na avaliação da sua capacidade de dar conta de tarefas e objetivos e (2) significância moral de características e ações.

De forma análoga, talvez seja possível afirmar que o conceito de empresa é formado pela sua competência e pela importância percebida de suas atividades. Assim, a proposição é de que estas dimensões aplicadas ao conceito de autoestima individual podem ser transpostas na concepção de conceito valorativo de empresa, procedimento que parece ter antecedentes teóricos, já que, pelo menos parte deste conceito, a atribuição de avaliação moral a objetos sociais é admitida (TAFARODI et al., 2001).

Assim teríamos avaliação do conceito de empresa, cujas características estarão em convergência ou não com as características das pessoas (SCHNEIDER, 1987) e que reforçam ou não sua autoestima, na medida em que permitem realização e autopercepção positiva da contribuição social do grupo em que estão inseridos. A idéia aqui é de que não só a avaliação moral da empresa repercute na identidade pessoal, mas as possibilidades, suporte e recursos da empresa contingenciam a possibilidade da pessoa sentir-se competente, o que parece congruente com o fato de que o conceito de autocompetência imprime o conceito de autoeficácia (BANDURA et al., 2008) na identidade das pessoas (WHEELER et al.,2006).

Embora a unidimensionalidade de autoestima tenha sido defendida por alguns autores e é objeto de controvérsias, Tafarodi et al. (2001) entendem que a divisão em dois blocos esclarece diferenças importantes entre os elementos morais e instrumentais que são características das ações humanas, embora reconheçam a interdependência e correlação entre os mesmos.

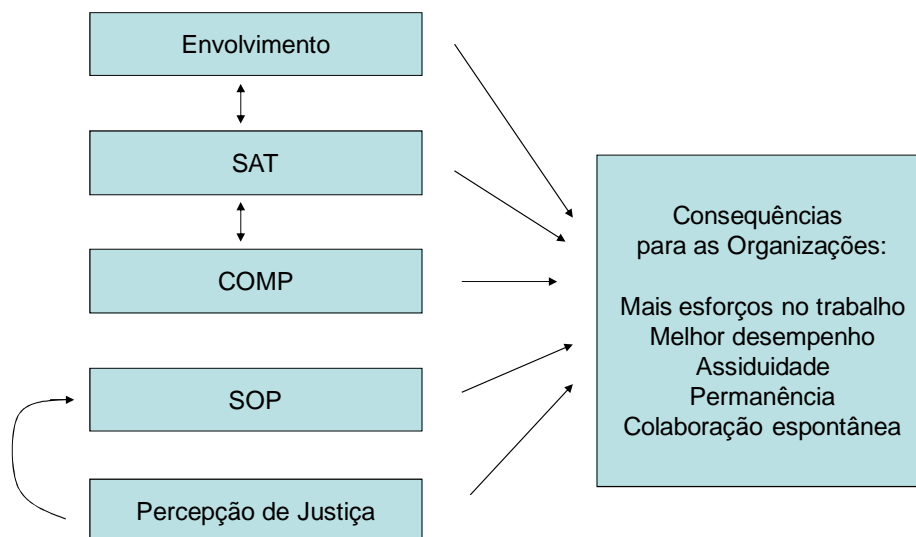
Veja que condições para construção de autoestima positiva têm conseqüentes positivos para as organizações, entre eles podemos enumerar: (1) preferência por fazer trabalho de alta qualidade, em função do orgulho de tê-lo feito (LEA & WEBLEY, 1996); (2) maior coesão (JACKSON & SMITH, 1999); (3) maior apoio e dedicação dos indivíduos a organização e maior a facilidade em unificar as decisões organizacionais (MACHADO & KOPITKE, 2002) e (4) maior atratividade da empresa (JACKSON et al., 1999 e WHEELER et al., 2006)

### 3.5.2 Vínculo e Envolvimento

Siqueira et al. (2004) afirmam que comprometimento é componente de um constructo maior: o de vínculo. Os autores propõem o conceito de vínculos com a organização dos quais fazem parte comprometimento, suporte, reciprocidade e justiça.

Os autores (Ibid., 2004) fizeram pesquisa dos conceitos que compõem o constructo vínculo com a organização o qual é apresentado de forma esquemática na figura 9. Segundo os autores, os resultados de desempenho e de comportamento estão relacionados ao envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça.

Os autores (Ibid., 2004) ensinam que o conceito de vínculo é antecedente de esforço no trabalho e outras propriedades associadas a CCO como assiduidade e colaboração espontânea (WILLIAMS et al., 1991; SMITH et al. 1983).



**Figura 9 - Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização [Adaptado de Siqueira e Gomide, 2004]**

Lodahl e Kejner (1965) sugerem que a força da socialização do trabalho é tão grande que, internalizados os seus valores, são cristalizados pela experiência do trabalho que, por sua vez, passariam a influenciar diretamente a autoestima do indivíduo. Quando surge esta forte

identificação do indivíduo com seu trabalho, ocorre o fenômeno do envolvimento (Siqueira et al. 2004).

Envolvimento ou engajamento é um conceito que está relacionado à identificação psicológica da pessoa com seu trabalho, à importância do trabalho para a autoimagem da pessoa e ao estado de fluxo. Csikszentmihalyi (1997) afirma que o estado de fluxo ocorre quando o que sentimos, desejamos e pensamos se harmoniza, possibilitando completa absorção pelo trabalho. Embora seja comum em hobbies e atividades de lazer, o trabalho pode possibilitar o alcance desse estado, por exemplo de jogos e outros passatempos, por vezes fornece objetivos claros e regras de desempenho (CSIKSZENTMIHALYI, 1989, 1997). É a antítese do *burnout* pois é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia (BAKKER, 2008).

Para Csikszentmihalyi (1989), quando as pessoas percebem que o ambiente contém grandes oportunidades de ação (desafios) que são combinadas com suas capacidades de agir (habilidades) a pessoa não somente aproveita o momento, mas elastece suas capacitações com a probabilidade de aprender novas habilidades e aumentar sua autoestima.

Esta sensação positiva em relação ao trabalho está relacionada à plena realização de potencialidades, crescimento da autoestima e prazer (SIQUEIRA, 2008, p. 140). Segundo a autora, “nestas condições, a energia de um indivíduo estaria concentrada na experiência: desaparecem pensamentos e sentimentos contraditórios, esvai-se a noção de tempo e as horas parecem passar como minutos”.

Bakker (2008) destaca que recursos para o trabalho facilitam o engajamento: suporte social, feedback de performance, variedade de tarefas, autonomia e oportunidades de aprendizado. Segundo o autor, estes aspectos do trabalho podem (1) reduzir custos psicológicos do trabalho (2) auxiliar o atingimento de objetivos do trabalho e (3) estimular o crescimento.

Envolvimento tem também conseqüências econômicas positivas para a organização e seus antecedentes estão relacionados a fatores de personalidade do trabalhador, características do líder, características do cargo e papéis organizacionais (SIQUEIRA et al., 2004, p. 306).

### **3.6 Autonomia**

Spector (2006) sugere que o comportamento contraproducente e emoções negativas no trabalho são associados a condições de estresse no trabalho e injustiça. Segundo o modelo

proposto pelo autor, a origem do problema ocorre com as limitações impostas pelo trabalho e os sentimentos de frustração e insatisfação associados. Tais sentimentos são canalizados positivamente quando há controle sobre o trabalho. Quando há *locus* de controle externo, ou seja, as pessoas não acreditam que podem controlar as contingências do trabalho, o comportamento contraproducente é a forma encontrada para expressão das emoções negativas.

Para Spector (2006) as pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou servir como limitações que interferem no desempenho do trabalho. O autor argumenta que não somente os fatores sociais podem interferir no ambiente do trabalho, mas também seu ambiente físico, como o projeto de tecnologia que definirá a forma que pessoas, ferramentas e máquinas interagirão.

Brockner (2006) sugere que autonomia está associada à justiça de processo tendo em vista que dá voz aos trabalhadores. A existência de autonomia possibilita postura ativa e favorável à estratégia da empresa, e dá espaço a mudanças: um processo em que os gerentes operacionais sejam ouvidos e possam colocar suas objeções e dificuldades.

Morrison (1996) utiliza a palavra *empowerment* para argumentar que, sem poder para tanto, não é possível o engajamento em comportamento de cidadania organizacional. É preciso mais do que querer. Para a autora as pessoas precisam ser capazes e encorajadas a exercer iniciativas.

Bowen e Lawler (1992) argumentam que *empowerment* possibilita (a) agilidade de respostas aos clientes; (b) possibilidade maior de recuperação da qualidade em serviços; (c) maior entusiasmo por parte dos funcionários de linha de frente; e (d) mais idéias de melhoria ao atendimento. Para os autores o conceito de *empowerment* está associado a:

- a) Acesso à informação sobre o desempenho da organização;
- b) Recompensa pela contribuição ao desempenho da organização;
- c) Conhecimento e habilidades para o entendimento e contribuição ao desempenho organizacional e
- d) Poder para tomar decisões que influenciam a direção organizacional e desempenho.

As organizações têm níveis diferenciados de *empowerment*. Segundo Bowen et al. (1992) os níveis de *empowerment* variam de “orientado ao controle” à “orientado ao envolvimento”, obedecendo as seguintes graduações:

- a) Linha de produção – simplificação de tarefas; clara divisão de trabalho; pequeno espaço para exercício discricionário de decisão por parte dos empregados;
- b) Participação – encorajamento para encaminhamento de sugestões por canais formais, porém a decisão de mudança fica no âmbito da gerência;
- c) Envolvimento com a tarefa – elevação da liberdade de decisão sobre o processo de trabalho, com mais *feedback* e gestão completa do trabalho por meio de grupos autogerenciados e;
- d) Alto-envolvimento – Descentralização de decisões ao nível de unidade de trabalho, com desenvolvimento intensivo de habilidades de trabalho em grupo, resolução de problemas e operação do negócio, com parceria na divisão de resultados e participação dos empregados no capital.

Bowen et al. (1992) lembram, no entanto, que a implementação de *empowerment* demanda maiores investimentos em seleção e treinamento e redução de níveis de consistência<sup>32</sup> dos serviços.

Por fim, os autores afirmam que existem situações em que o *empowerment* é mais adequado. Para Bowen et al. (1992), *empowerment* é contingência da estratégia do negócio (massa x personalização); dos laços em relação ao consumidor, da complexidade da tecnologia, da previsibilidade do ambiente de negócio e do tipo de gerentes e necessidades dos empregados.

Para Hackman et al. (1975), autonomia é o “grau em que o trabalho provê liberdade substancial, independência e discricionariedade ao colaborador em agendar seu trabalho e determinar os procedimentos que poderá adotá-lo para se desencumbrir dele”. No modelo em que avaliam o potencial motivacional do trabalho, sua importância é tão grande que níveis nulos desse conceito neutralizam os efeitos do conteúdo do trabalho sobre a motivação (ver quadro 10). Em versão atualizada do instrumento de Hackman et al. (1975), Idaszak et al.

---

<sup>32</sup> Consistência é conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo (Gianesi et al., 2006, p. 103)

(1987) operacionalizam o conceito de autonomia perguntando se a tarefa dá ao colaborador a oportunidade de utilizar a sua iniciativa pessoal e julgamento ao conduzir o trabalho.

### **3.7 Qualidade em Serviços**

Qualidade é um conceito de importância significativa para a atividade em serviços, porque, nesta atividade, o valor da organização é função da repetição do comportamento do consumidor, ou seja, eventual decisão do cliente de descontinuar o relacionamento com a empresa tem impacto negativo sobre seus fluxos de receita futuros e, portanto, sobre seu valor (REICHHELD et al. 1990).

Se do lado da oferta, qualidade está associada à competitividade, da perspectiva do cidadão, ou do consumidor, a importância da qualidade está associada à obtenção de soluções e redução de desconforto e risco.

Assim, apesar da idéia de qualidade ter sido operacionalizada em atividades de manufatura inicialmente pela adoção de procedimentos de inspeção, com posterior proposta de incorporação de técnicas de controle estatístico de processo, na segunda metade do século XX surgem idéias que privilegiam a percepção de qualidade segundo critérios definidos pelo mercado (MAXIMIANO, 2002).

Estas idéias parecem estar alinhadas às necessidades de gestão da qualidade em serviços, que sugerem a necessidade de abordagem específica para as atividades de serviços em função das características da atividade. Entre estas características, três são apontadas por Parasuraman et al. (1985): intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

A intangibilidade diz respeito a impossibilidade de contar, medir, estocar e testar o serviço antes da entrega. Para Parasuraman et al. (1985) a natureza intangível dos serviços dificulta o entendimento de como os clientes percebem e avaliam o serviço.

A heterogeneidade está associada à dificuldade de obter consistência no desempenho de produtor para produtor, de cliente para cliente e de um dia em comparação ao outro, principalmente em serviços com intensa aplicação de trabalho humano (PARASURAMAN et al. 1985). É importante lembrar ainda que a heterogeneidade ocorre também em função de variáveis que estão fora do controle do prestador, como por exemplo as relacionadas às

condições meteorológicas (e.g., no caso de uma cia. aérea), estado de saúde do paciente ou a variações não previstas de demanda.

Inseparabilidade diz respeito à simultaneidade de produção e consumo. Muitos serviços são produto da interação humana de servidor e cliente, não sendo possível recuperar erros antes da entrega ao cliente. Esta mesma característica evidencia que a qualidade também é afetada pela participação do cliente no processo de entrega.

Além disso, é importante lembrar que, como a atividade de serviços tem sua qualidade aferida no momento em que o serviço é prestado, a percepção de risco é acentuada no processo de decisão de novos consumidores, que serão influenciados por comentários negativos ou positivos daqueles que já experimentaram o serviço (BERRY et al., 1995a, p. 20).

A importância da percepção dos clientes faz com que Chase et al. (2001) afirmem que o futuro da gestão de serviços está no estudo do comportamento. Para os autores, a percepção do ponto de vista do cliente é a realidade. Eles ensinam que as pessoas guardam na memória fotografias da realidade e que a avaliação da sua experiência é baseada em três fatores: a tendência de prazer ou sofrimento da seqüência de acontecimentos, os incidentes críticos (melhores e piores momentos) e o final.

Assim, a atividade de serviços demanda abordagem voltada à percepção do cliente, com o objetivo de preservar relacionamento com ele e propiciar a ocorrência de comentários positivos sobre o serviço, idéia alinhada às proposições de Feingenbaun (1983) de que a qualidade deve ser estabelecida da perspectiva do cliente.

Em função da importância da perspectiva do cliente na definição do que pode ser avaliado como serviço de qualidade, foram desenvolvidas metodologias e modelos de análise para apreender-lhe a subjetividade. Entre estes trabalhos, destacam-se o SERVQUAL (Parasuraman, et al., 1988) e o posterior SERVPERF (CRONIN et al. 1992) que utilizam conteúdos semelhantes, porém metodologias diferentes ao mensurar a qualidade.

A abordagem de Parasuraman et al. (1988) compara expectativas e percepções (*gaps*) em relação a conteúdos relativos a aspectos tangíveis, confiabilidade, prontidão, segurança e empatia. É operacionalizado por questionário que tem 22 itens relativos a expectativas e 22 à percepção da oferta de serviços de dada organização.

Há, no entanto, controvérsias sobre a generalização possível dessas cinco dimensões, o que faz Gronroos (2003) sugerir que o instrumento deve ser sempre adaptado, considerado o

contexto de mercado da atividade. Gronroos (2003) defende mensuração da qualidade por meio de medidas que apreendam somente a experiência por entender que o conceito de expectativa é sempre influenciado pela experiência, o que caracterizaria problemas de validade do modelo SERVQUAL. Entende que a forma de Cronin et al. (1992) de avaliar a qualidade aponta para a mais válida forma de mensurar o conceito.

Cronin et al. (1992) avaliam conteúdos semelhantes aos de Parasuraman et al. (1988), mas defendem afastamento do modelo de *gaps*, e estabelecem foco de análise na avaliação de desempenho e reduzem pela metade (22 para 11) o número de questões submetidas aos respondentes do instrumento. Além disso, utilizam os conteúdos considerando única dimensão, já que não conseguiram validar os fatores identificados por Parasuraman et al. (1988).

Para Parasuraman et al. (1988) a qualidade é “julgamento global, ou atitude, relativo à superioridade de serviço”. Veja que Parasuraman et al. (1988) diferencia o conceito de satisfação do conceito de qualidade, atribuindo à satisfação avaliação de uma transação específica. Cronin et al. (1992) também defendem que qualidade é atitude.

Para Parasuraman et al. (1985) o conceito de qualidade se diferencia do conceito de satisfação (SC) pelo fato de que, enquanto este diz respeito a uma transação específica, aquele é um julgamento global da empresa.

Essa forma de pensar diferencia expectativa de satisfação de expectativa de qualidade. Enquanto que a expectativa de satisfação é mediada pela probabilidade percebida do que ocorrerá num dado encontro, a expectativa de qualidade é mais ampla e diz respeito aos desejos e vontades do consumidor (PARASURAMAN et al., 1985, p. 17).

Este conceito de qualidade parece compatível com o modelo proposto por Grönroos (2003) quanto à qualidade como imagem local e corporativa, resultante da confluência, a jusante, das avaliações de atributos técnicos (o resultado do serviço) e de atributos de processo (denominado de dimensão funcional).

Outra diferença entre qualidade e satisfação diz respeito ao fato de que o conceito de satisfação (SC) parece ser sensível às atribuições do cliente que considera se o motivo de sua satisfação ou insatisfação esteve ou não sob o controle da empresa o que pode ensejar certa tolerância (BITNER, 1990).



No entanto, não parece haver consenso entre a ordem de relação de causa e efeito entre satisfação e qualidade havendo abordagens conflitantes sobre o assunto fato que é qualificado por Cronin et al. (1992) como “confusão”. Algumas abordagens consideram satisfação como antecedente de QS (PARASURAMAN et al., 1985; BITNER, 1990) mas há estudos que indicam relação contrária de causa e efeito (CRONIN et al. 1992; MENG et al., 2009).

Parece-nos que o motivo da aparente controvérsia diz respeito ao fato de que existem alguns conteúdos objetivos que influenciam a percepção dos clientes. Por exemplo, a existência ou não de filas e demora no atendimento é questão objetiva relacionada ao dimensionamento da capacidade e demanda. De igual forma, a disponibilidade e funcionamento de produtos físicos complementares ao serviço e outros aspectos tangíveis também influenciam esta percepção.

Seria então de argumentar que, quando tomados aspectos objetivos que influenciam a percepção do cliente como conceito de qualidade, teria mais sentido imaginar que QS é antecedente à satisfação. No entanto, quando qualidade é tomada como conceito atitudinal da parte de clientes, como tem sido utilizado o conceito em grande parte das vezes, parece ser mais lógico que a satisfação o anteceda, já que, dessa perspectiva, a natureza mais episódica da satisfação construiria imagem mais ampla formada no longo prazo (PARASURAMAN et al., 1988). Obedecendo esta lógica, a atitude em relação à organização iria sendo construída como resultante de uma série de momentos episódicos. Como escalas de avaliação podem incluir dimensões dessas duas naturezas, talvez seja este o motivo pelo qual existe certa confusão<sup>33</sup> no que diz respeito à relação entre os dois conceitos.

Gianesi et al. (2006, p. 91) propõem alguns critérios de avaliação da qualidade adicionais, argumentando que as dimensões de Parasuraman et al. (1988) são demasiadamente abrangentes. Para os autores, um conjunto de critérios pode ser definido combinando diferentes visões sobre o assunto: consistência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, custo, acesso, aspectos tangíveis, credibilidade/segurança, competência e flexibilidade.

Com esta abordagem parecem concordar Fitzsimmons et al. (2000) que oferecem indicadores e metodologias para tratamento objetivo de avaliação da qualidade, entre eles relacionados a

---

<sup>33</sup> Confusão foi palavra utilizada por Cronin et al. (1992) para qualificar a interpretação da relação entre as duas variáveis.

tempo de resposta, pontualidade e gestão do número de reclamações bem como redução de tempos de acesso que podem ser acompanhados modelos quantitativos.

A importância desses fatores objetivos para a QS parece estar evidenciada nos altos *scores* de importância relativa do critério confiabilidade apontados por Parasuraman et al. (1988) e defendida posteriormente pela argumentação de que o atendimento de critérios “*hard*” são necessária pré condição para a qualidade (ROTH, 1995; NEWMAN, 2001; KUMAR et al. 2008).

Não obstante a diferenciação entre abordagem subjetiva ou objetiva da qualidade, é importante observar que as mesmas não são excludentes; considera-se que a percepção do cliente e indicadores de desempenho objetivos são complementares. A percepção do cliente possibilita acompanhar evolução de critérios de difícil mensuração como prontidão, segurança e empatia e os critérios que valoriza podem ser direcionadores de mudança de processos.

Neste sentido, Giansi et al. (2006) oferecem abordagem bastante pragmática com respeito à gestão da qualidade com foco estratégico, e ensinam metodologia que relaciona os critérios críticos (do ponto de vista dos clientes) aos momentos da verdade<sup>34</sup> para definir quais processos devem, prioritariamente, ser objeto de modificação e direcionar os objetivos da mudança.

Há estudos que parecem usar o conceito de qualidade e satisfação de forma intercambiável (GRÖNROOS, 2003; HOFFMAN et al. 2003, p. 353, LASSAR, 2000, LEGCEVIC, 2008) ou argumentam a favor de sua utilização (FERNANDEZ-GONZALEZ et al., 2007). Observa-se o uso indiferenciado por Giansi et al. (2006, p. 89) ao comentar sobre critérios de avaliação por parte dos clientes afirma que “[...] devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço”.

Grönroos (2003) também parece utilizar os termos de forma intercambiável, uso que se evidencia pelo exame da figura 10, elaborada por aquele autor, que representa ciclo de vida do relacionamento com o cliente. Havendo interesse, o cliente entra no processo de compra e, entendendo que a promessa lhe agrega valor (tem relação benefício/custo que lhe interessa), ingressa no processo de consumo. O ciclo se conclui com sua avaliação sobre a qualidade que

---

<sup>3434</sup> Momento da verdade é definido como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (Albrecht, 1992a, p. 27).

faz do serviço, o que determinará se repete seu comportamento de consumo ou não, que, se positiva, determinaria sua entrada novamente no ciclo e continuidade no relacionamento. Observa-se aqui que, da perspectiva do conceito de Parasuraman et al. (1988), o conceito mais apropriado seria o de satisfação, embora para Grönroos esta diferenciação não pareça ser tão relevante.

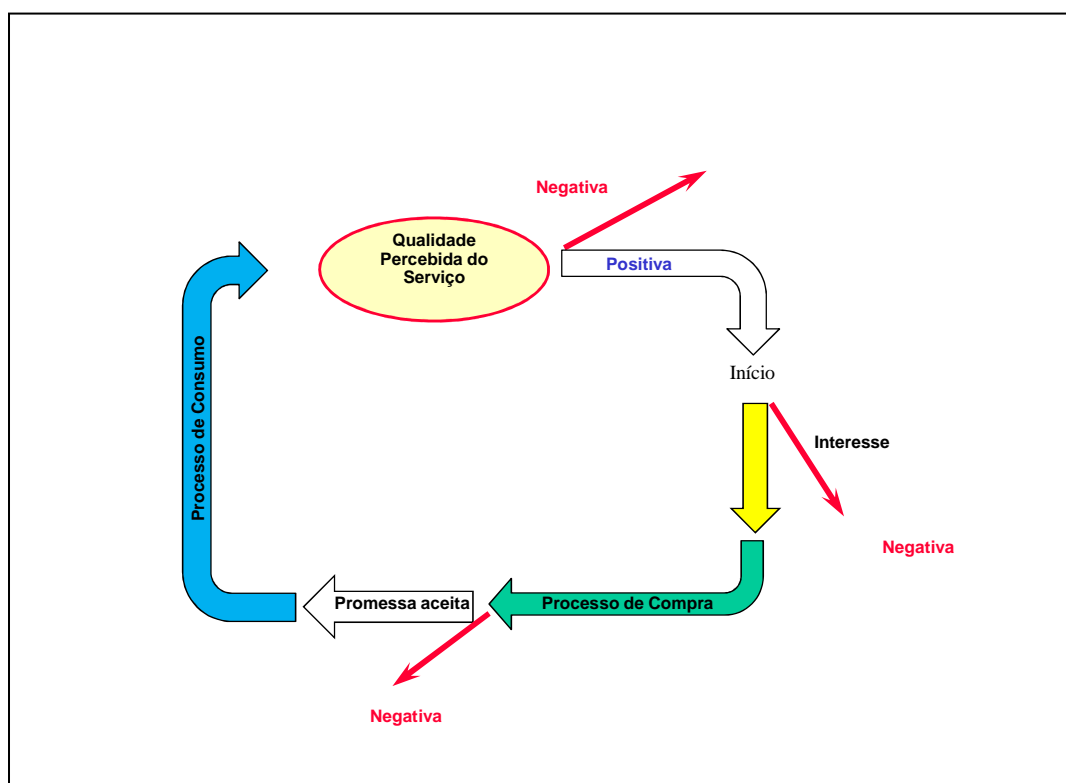


Figura 10 – O ciclo de vida do relacionamento com cliente [adaptado de Grönroos, 2003]

### 3.8 Premissas Teóricas do Trabalho

Listamos algumas premissas teóricas que evidenciam idéias relevantes que fundamentam o trabalho de pesquisa bem como buscam tornar transparentes as limitações que lhe caracterizam.

- a) Admite-se comportamento cooperativo no trabalho como algo natural (McGregor, 1960), particularmente quando há compatibilização de interesses pessoais e organizacionais;

- b) O conceito de qualidade em serviços (QS) é atitude, formada no longo prazo pelos clientes em relação à organização que lhe atende (PARASURAMAN et al., 1988), e portanto se diferencia do conceito de satisfação (SC), que é resultante da avaliação positiva ou negativa de um encontro de serviço; sua natureza episódica lhe confere caráter mais volátil. QS é tomado como conceito atitudinal que sofre influência da interpretação a respeito de uma série de momentos satisfatórios ou não;
- c) Em serviços, o esforço das pessoas para a agregação de valor ao cliente tem papel relevante na implementação de estratégias operacionais bem sucedidas (BERRY et al., 1995b; HESKETT et al. 1997) e sua atuação consiste parte relevante do conceito que o cliente forma da empresa (e.g. SCHNEIDER, 1995, BERRY, 1995b, SURESHCHANDAR, 2001);
- d) O atendimento humano operacionaliza o conceito mercadológico de relacionamento, fundamental para a sustentabilidade das organizações, já que é possível admitir que este conceito exista por meio das pessoas, pois estas são a “face da empresa” (PFEFFER, 2007, p. 13-18).
- e) As informações que colaboradores de linha de frente podem transmitir às áreas de decisão estratégicas das organizações sobre a experiência de consumo são insumos relevantes para o aprimoramento de processos e produtos (SCHNEIDER, 1980b; BERRY, 1997; WOMACK et al., 2005, p. 57).

## **4 METODOLOGIA**

Eco (1977) ensina que tese de doutorado é um “trabalho original de pesquisa, com o qual o candidato deve demonstrar ser um estudioso capaz de fazer avançar a disciplina a que se dedica”. O conceito de originalidade, explica o autor, se refere à descoberta de algo que não foi dito pelos demais estudiosos ou à contribuição mais modesta: uma nova maneira de ler e entender; a identificação de fato que lança nova luz sobre a biografia de um autor ou uma releitura e reorganização de conhecimentos já existentes, porém dispersos (p.2).

Ante este desafio, esta pesquisa utilizou forma qualitativa de coleta e análise de dados como modo de buscar obter descobertas. Diversos autores defendem a pesquisa qualitativa como fonte rica de descobertas (GLASER e STRAUSS, 1967; DEMO, 2000; SILVERMAN, 2009; DESLAURIERS, 2008, FLICK, 2004). Para Deslauriers (2008, p. 142), “a maior parte do tempo o pesquisador qualitativo formula novos conceitos ou atribui sentido novo aos antigos, ou toma conceitos de seus informantes”. Para Flick (2004), a meta da pesquisa qualitativa é menos testar o que já é bem conhecido e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas.

Muitos dos conceitos abordados no presente estudo são usualmente pesquisados com a utilização de escalas e métodos quantitativos de análise, que, apesar da contribuição que têm dado ao aprofundamento dos conhecimentos, encontra algumas limitações. Tais limitações dizem respeito à impossibilidade de incorporar novas variáveis depois que o trabalho de campo se inicia, maior distância do campo e certa dificuldade de estabelecer a direção de influência de variáveis quando a correlação existe (FLICK, 2008, p. 21). Silverman (2009, p.50) alerta para as dificuldades de interpretação do significado das correlações.

### **4.1 Metodologia e o Objetivo do Trabalho**

Assim, os objetivos do presente trabalho - identificar aspectos organizacionais que se caracterizem como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) e da atuação para qualidade em serviços - parecem passar pela busca de

entendimento do quadro de referência subjetivo dos sujeitos, à vista do seu potencial de indicar quais aspectos organizacionais estimulam pessoas que trabalham nessas atividades.

Para Moreira (2004, p.44) a pesquisa qualitativa está associada à premissa de que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta continuamente o mundo em que vive. Em contraposição, a postura positivista está associada à aceitação de que “o comportamento humano é resultante de forças, fatores ou estruturas internas ou externas que agem sobre as pessoas para gerar determinados resultados. Essas forças ou fatores, segundo os positivistas, podem ser perfeitamente estudados pelo método experimental ou através de levantamentos amostrais” (2004, p.44).

De outro lado, a postura interpretacionista, nome genérico dado à abordagem que leva aos estudos qualitativos, defende que as pessoas são diferentes dos objetos, o que exige metodologia que leva em conta tais diferenças. Esta postura advoga que o comportamento humano deve ser estudado a partir das experiências humanas que incorporam sentidos, interpretações, atividades e interações das pessoas (MOREIRA, 2004, p. 46).

Para Moreira (2004, p. 47) o interacionismo simbólico é espécie de eixo básico com o qual se comunica ou assemelha a maioria dos enfoques interpretacionistas, o que lhe confere importância significativa. O interacionismo simbólico é o “estudo dos modos pelos quais as pessoas enxergam o sentido nas situações que vivem e dos modos segundo os quais elas conduzem suas atividades, em contatos com outras pessoas, numa base cotidiana” (Moreira, 2004, p. 47).

O interacionismo simbólico parte da idéia de que as pessoas agem com base nos significados que as coisas têm para elas. Esse significado resulta da experiência intersubjetiva, ou seja, é socialmente construído (BERGER et al., 2008). Para os autores (Ibid., 2008, p.87), “a objetividade do mundo institucional, por mais maciça que apareça ao indivíduo, é uma objetividade produzida e construída pelo homem”. Dessa perspectiva, existe ação recíproca entre o homem e seu mundo social. Para Berger et al. (2008, p.75), “não é possível que o homem isolado produza um ambiente humano”.

Assim, o interacionismo simbólico assume como real a realidade definida subjetivamente pelas pessoas porque estas têm conseqüências reais; dessa forma “o pesquisador deve enxergar o mundo pelo ângulo dos sujeitos que estuda” (STRYKER, citado por FLICK, 2004, p. 35).

Segundo o interacionismo simbólico, a realidade social é construída a partir da convivência e é transmitida a novos integrantes por meio da socialização. Berger et al. (2008) explicam esta noção dando como exemplo um casamento, em que regras de convivência vão sendo construídas e que são a realidade constituída para os filhos que vêm a seguir<sup>35</sup>:

Para os filhos, o mundo transmitido pelos pais não é completamente transparente. Como não participaram da formação dele, aparece-lhes como uma realidade que lhes é dada [...] só neste ponto é possível falar realmente de um mundo social, no sentido de uma realidade ampla e dada, com a qual o indivíduo se defronta de maneira análoga à realidade do mundo natural. Só desta maneira, como mundo objetivo, as transformações sociais podem ser transmitidas a uma nova geração. Nas fases iniciais de socialização a criança é totalmente incapaz de distinguir entre a objetividade dos fenômenos naturais e a objetividade das formações sociais. (p.85)

Esta explicação revela o caráter convencional da linguagem, que reflete o mundo social em que é produzida. Para Berger et al. (2008) a criança não consegue perceber essa noção de caráter convencional da linguagem, pois lhe aparece como inerente à natureza das coisas.

Berger et al. (2008, p. 56-67) ensinam que a linguagem é composta por sistemas de sinais vocais que têm a capacidade de expressar e comunicar significados que transcendem as suas situações de origem. Por isso “a linguagem é capaz de se tornar o repositório objetivo de vastas acumulações de significados e experiências, que pode então preservar no tempo e transmitir às gerações seguintes”.

A linguagem tem algumas características que serão relevantes no auxílio à fundamentação de procedimentos da presente pesquisa. Algumas delas listamos abaixo (BERGER et al., 2008, p.57-60):

- a) Possibilita aproximação intersubjetiva de forma sincronizada;
- b) Falar é expressão do pensamento;
- c) Permite maior consciência, cristalização e estabilização dos significados subjetivos assumidos pelas pessoas, conferindo maior senso de realidade às suas reflexões;
- d) Tem origem e encontra referência primária na vida cotidiana, sendo reflexo da consciência que é dominada por motivos pragmáticos;
- e) Tipifica as experiências, permitindo seu agrupamento e categorização;

---

<sup>35</sup> O exemplo admite que os filhos chegam após tempo de consolidação do relacionamento do casal e formação de hábitos comuns.

- f) Pode tornar anônimas as experiências;
- g) Permite tornar presentes objetos temporal, espacial e socialmente ausentes;
- h) Permite transcender a vida cotidiana.

Esta última característica da linguagem possibilita argumentar que alguns temas são “desprendidos” da realidade cotidiana. Tal desprendimento, defendem Berger et al. (2008, p. 60), dá à linguagem natureza simbólica. Este nível de linguagem é caracterizado por edifícios de representação simbólica que influenciam a vida cotidiana.

À vista destas reflexões, pode-se dizer que o pensar é desenvolvido junto com a aquisição de uma linguagem comunitária. Por meio da linguagem, as pessoas apreendem os significados atribuídos pelos grupos aos objetos. Tal linguagem representa, na prática, a articulação de símbolos que instrumentalizam a comunicação entre as pessoas, possibilitando a formação de sentido.

Laperrière (1997, p.355) esclarece que “símbolos são a linguagem e as ações dos outros, que os atores sociais definem e interpretam constantemente, de uma situação à outra, sendo suas próprias ações o resultado dessas interpretações”. A noção de que o homem vive num meio não só físico, mas também simbólico, permite admitir que as palavras são utilizadas de modo a trazer objetos à consciência, cujo sentido é compartilhado (FLICK 2004, p. 34; Moreira, 2004, p. 48). Daí se depreende que, a utilização e interpretação de textos podem ser um caminho para desvendar a forma de pensamento e coordenação das linhas de ação dos atores sociais em referência.

Por este motivo, o interacionismo simbólico considera que os significados atribuídos pela interação social são controlados em processo interpretativo e modificados por meio desse processo para lidar com as coisas com que as pessoas se deparam (FLICK, 2004, p. 34).

Assim, o comportamento humano tem bases intersubjetivas, fato que exige métodos de pesquisa que possam apreender o dinamismo do processo interpretativo usado pelas pessoas ao lidar com as coisas que encontram, conforme ensinamentos de Moreira (2004, p. 49). O autor argumenta que, no processo de interação social, as pessoas têm que combinar suas linhas de ação com as linhas de ação dos outros, exigindo indicações e interpretações das indicações sinalizadas pelos outros. Para Moreira (2004),



Qualquer que seja o grupo com o qual estejamos lidando, uma empresa, uma família ou um partido político, as atividades desses grupos devem ser vistas como sendo formadas através de um processo de designação e interpretação (Moreira, 2004, p.50).

Por fim, a pesquisa qualitativa foi a opção exercida para empreender esta pesquisa, levando-se em conta que sua natureza incorpora as seguintes características (MOREIRA, 2004, p. 57):

- a) Interessa-se pela interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo, mais do que na quantificação;
- b) Define ênfase na subjetividade, característica que se mostra adequada, já que trata de atitudes e comportamentos;
- c) Seu delineamento permite a flexibilidade necessária quando os dados exigem incorporação de novos conteúdos;

Cabe ainda registrar que a presente pesquisa utiliza alguns procedimentos desenvolvidos por Strauss et al. (2008) para aplicação do método de *teorização fundamentada em dados* (STRAUSS e GLASER, 1967), afastando-se, contudo, do princípio inicial da filosofia fenomenológica que é de “excluir as noções preexistentes relativas a um fenômeno e deixá-lo falar por si mesmo” (LAPERRIÈRE, 2008, p.355). Bandeira-de-Mello (2006, p. 246) alerta para o fato de que, na pesquisa fenomenológica, as experiências do indivíduo são mais importantes do que a interpretação do pesquisador, enquanto que na abordagem de Strauss et al. (1967) “o pesquisador deve interpretar os dados, interagir com a realidade dos sujeitos e fornecer uma explicação sobre o comportamento coletivo”.

Esta pesquisa ainda difere de pesquisas predominantemente fenomenológicas porque essas utilizam diversos encontros com a mesma pessoa, utilizando entrevistas em profundidade, buscando entendimento do contexto, reconstrução de detalhes de suas experiências e reflexão sobre o significado das experiências apreendidas (SILVA, 2006, p.280).

Embora o significado das experiências pessoais dos respondentes participantes do presente estudo seja parte integrante dos resultados, a pesquisa pretende desvendar aspectos da relação empresa-atendente-cliente a partir de um quadro conceitual definido *a priori*, buscando informações que possibilitem construção de mapas explicativos referenciados por cada estudo (lojas de atendimento de três organizações diferentes). A circunscrição da coleta de dados a três universos de análise permite a identificação de contexto, a identificação de padrões próprios pela confluência dos conteúdos das entrevistas, maior contato do pesquisador com o

ambiente dos entrevistados, maior homogeneidade de respostas intragrupo e dimensionamento de alguns conceitos de forma a compará-los entre os grupos.

Buscou-se desvendar a experiência do atendente contextualizada pela realidade organizacional e não a experiência por si só. Interessa à pesquisa a intersecção da experiência subjetiva com características organizacionais.

A partir dos exemplos listados por Moreira (1994) pode-se inferir que, em estudos fenomenológicos, a experiência por si só é o centro da pesquisa, o que não é o caso desta, já que utiliza quadro de referência teórico, a priori, como forma de dar foco à investigação.

A natureza da pesquisa fenomenológica fica evidenciada por alguns exemplos citados por Moreira (1994), tais como: compra compulsiva, esclerose múltipla, adaptação cultural em terra estrangeira, sentido da arte marcial, entre outros. Esta noção da experiência como centro da pesquisa é consistente com a vontade de deixar o fenômeno falar por si mesmo (Laperrière, 2008).

Além disso, pesquisas fenomenológicas utilizam amostras pequenas – geralmente menos de dez pessoas – (ONWUEGBUZIE et al., 2007a) buscando extração de temas comuns a todos os participantes (MOREIRA, 2004, p. 131).

A presente pesquisa utiliza estratégia diferente, pois tencionou incluir número maior de respondentes, incorporando trabalhadores de três organizações diferentes para desenhar quadros de referência intra-grupo e depois compará-los a fim de verificar se há padrões recorrentes e se contrastes se associam a variações dos conceitos de interesse.

A incorporação de entrevistados de três organizações à pesquisa visou a busca de variabilidade de dados que auxilia esforços de natureza qualitativa e considera as limitações orçamentárias e de cronograma do pesquisador. É possível imaginar que organizações diferentes tenham relacionamentos diferentes com seus colaboradores e que as condições de trabalho também sejam diferentes.

Ao contrário dos etnógrafos, Miles e Hubberman não se limitam necessariamente a um único local: [...] eles preferencialmente cobrem uma série de locais comparáveis (Laperrière. 2008, 372)

Assim, a pesquisa buscou compatibilizar verificação e descoberta, inspirada pela abordagem mista de Miles e Huberman (1994), que conforme Laperrière (2008, p. 372) é referência no que diz respeito a procedimentos para tratamento de informações.

A obra de Miles e Huberman é inspirada pela mesma busca de sistematização e de rigor e se caracteriza pela mesma abertura a abordagens mistas, que a obra original de Glaser e Strauss: combinação entre os dados objetivos e subjetivos, qualitativos e quantitativos, indução e verificação na elaboração teórica. Por outro lado, os procedimentos de análise propostos por Miles e Huberman seguem as mesmas grandes etapas iterativas como na teorização enraizada<sup>36</sup> - análise comparativa contínua, categorização, relação entre as categorias, formulação e verificação de hipóteses sobre estas relações, especificação das condições de surgimento de um fenômeno e de suas conseqüências, passagem da codificação aberta e substantiva à codificação circunscrita e formal, redução da teoria a algumas proposições centrais. (Laperrière, 2008, p. 372).

É importante ressaltar que a adequação da metodologia ao objetivo da pesquisa pressupõe a necessidade de que “para entender mais completamente como uma pessoa se sente sobre o seu trabalho, é preciso que se veja o sentido subjacente à superfície de sua resposta” (Hackman, 1980, p.17). Nesse sentido, admite-se que procedimentos que utilizem interpretação na análise de dados estejam ajustados à necessidade de obtenção de significados contidos no discurso dos respondentes, já que a linguagem é expressão das representações internas da pessoa, utilizada como “instrumento ativo na construção ou criação do mundo” (Bastos, 2004, p. 180).

#### **4.2 Utilização de Diagramas em Pesquisa Qualitativa**

Os objetivos da pesquisa requereram o entendimento das estruturas de pensamento do trabalhador em serviços.

Uma forma de se fazer isso é sinalizada pela literatura como a construção de diagramas, a partir do registro e análise do discurso construído pelos respondentes, coletados por meio de entrevistas.

A análise procura comparar respostas, entender as explicações dos respondentes e elaborar diagramas que explicitam a relação entre os conceitos (MILES & HUBERMAN, 2004; STRAUSS et.al, 2008) de modo a exibir combinações dessas relações de forma visual (STRAUSS et al. 2008, p. 129 e p. 209). Este procedimento é coerente com o conceito de mapas cognitivos (THIETART, 2001, p. 261; RIEG et al., 2003), que podem ser utilizados como ferramentas de pesquisa para se obter acesso a pressupostos tidos como certos (por vezes não visíveis à própria pessoa) e úteis para explicitar estruturas partilhadas entre

---

<sup>36</sup> No texto traduzido em português, grounded theory foi traduzido por “teorização enraizada”. Neste texto, nos referimos ao mesmo conceito como *teorização fundamentada em dados*.

indivíduos (BASTOS, 2004, p.195), já que é uma representação gráfica que provê um quadro de referência (FIOL et al., 1992).

Bastos (2004, p. 181) sinaliza avanços recentes no conhecimento da cognição humana, argumentando que a mente não opera serialmente; seu processamento é distribuído e ocorre em redes que conectam unidades (nodos), gerando representações que determinam o comportamento. As pessoas processam modelos simbólicos em suas mentes e o pensamento e o discurso são “instrumentos ou ferramentas para o planejamento e execução da ação”.

Bastos acrescenta (2004, p. 181) que “o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais é carregado de valor, de significado emocional e afetivo e que demanda, por conseguinte, uma atenção aos processos motivacionais”. O autor elucida também que a atividade cognitiva envolve caráter moral, pois se dá em um contexto de regras, de expectativas e de papéis que buscam regular as atividades que ocorrem na esfera pública.

Dessa forma, a capacidade humana de utilizar símbolos possibilita organizar seus pensamentos articulados na forma de esquemas, que se tornam cada vez mais complexos, abstratos e organizados, constituindo-se em conjuntos que reúnem o conhecimento e a experiência que as pessoas possuem em relação a um elemento da realidade (Bastos, 2004, p. 192).

Tais conjuntos formam mapas cognitivos que são representações do mundo real implícitas nas palavras sobre eventos e coisas que:

como uma representação, e de forma análoga aos mapas geográficos, eles destacam algumas informações e escondem outras; revelam o raciocínio por trás das ações individuais, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, dando-lhes sentido, permitindo a comunicação (Fiol e Huff, 1992)

A presente pesquisa utiliza diagramas como representações esquemáticas das relações entre os conceitos, que facilitam no processo de abstração e auxiliam a análise por permitirem certa distância dos dados (Strauss et al. 2008, p. 152, Urquhart, 2001).

Urquhart (2001, p. 121) argumenta que os diagramas são uma forma de visualizar relacionamentos entre as categorias e, em segundo lugar, quebrar a lógica linear dos memorandos teóricos. Os diagramas podem ser úteis na explicação da teoria a outros.

É importante lembrar que a construção desses diagramas demanda interpretação, codificação e categorização dos conceitos que emergem no discurso dos respondentes, tema que será retomado mais adiante.

Essa opção metodológica permite compatibilizar a coleta de dados orientada por modelo indicado pela teoria, operacionalizando pesquisa de natureza dedutiva, porém possibilitando descobertas, já que dá lugar a possíveis novos conteúdos.

Além disso, a abordagem metodológica permite a identificação intencional das pessoas que vivem a experiência sobre a qual o presente estudo se debruça, o controle sobre quem está dando a informação e a checagem de coerência das respostas, pelo aprofundamento que o contato pessoal enseja. A flexibilidade, a possibilidade de entender as atitudes do entrevistado, a maior possibilidade de conseguir informações precisas e a maior disposição das pessoas de falar são aspectos positivos da utilização de entrevistas como forma de coleta de dados apontados por Lakatos (1991) e Selltiz (1965).

Apesar da riqueza de dados que este desenho de pesquisa possibilita, apresenta também restrições, particularmente sobre amostragem, assunto que será objeto da próxima seção desse trabalho.

### **4.3 Amostragem**

Miles et al. (1994, p. 27) ensinam que pesquisadores qualitativos trabalham com pequenas amostras de pessoas, o que permite profundidade e observação de contexto, diferentemente de pesquisadores quantitativos, que buscam mais quantidade de casos separados de seu contexto e significância estatística.

Pesquisas qualitativas tendem a ser intencionais, ao invés de aleatórias. Esta tendência ocorre parcialmente porque a definição do universo é mais limitada e parcialmente em função da lógica e coerência inerente aos processos sociais que podem ter interpretação reduzida a pó se utilizada a amostragem aleatória. Além disso, com um número reduzido de casos, a amostragem aleatória pode causar viés nas conclusões (Miles et al., 1994, p. 27).

Existe certo preconceito em relação à pesquisa qualitativa, embora esta discriminação não tenha sentido (MOREIRA, 2004, p. 57). Possivelmente, esse preconceito teria origem no fato de que se comparam amostras quantitativas não-probabilísticas com a pesquisa qualitativa, desqualificando esta última (PIRES, 2008). As amostras “utilizadas pelas pesquisas qualitativas são talvez as mais controversas aos olhos de leitores e pesquisadores acostumados às ciências de inspiração positivista, historicamente hegemônicas na produção científica” (FONTANELLA et al., 2008).

Compreender formas de amostragem em pesquisa qualitativa é tarefa difícil por que

É próprio da pesquisa qualitativa ser flexível e descobrir-construir seus objetos à medida que a pesquisa progride. Conseqüentemente, a amostra pode, às vezes, modificar-se consideravelmente, no decorrer do processo, em relação ao delineamento de pesquisa. As estratégias de amostragem são, então, portadoras de uma parte razoavelmente grande de imprevisível (PIRES, 2008, p. 154)

Enquanto na pesquisa quantitativa existe preocupação maior com as técnicas de amostragem, na pesquisa qualitativa a ênfase recai predominantemente sobre a relação entre a amostra e o objeto. Segundo Pires (2008, p. 157), isso ocorre por que negligenciar as regras técnicas na pesquisa quantitativa pode deturpar os resultados enquanto que na pesquisa qualitativa, erros técnicos de amostragem acarretam problemas menos graves ou mais fáceis de corrigir.

A reflexão técnica sobre a amostragem no quantitativo tende, quando se a superestima, a esvaziar a importância do objeto; assim como a reflexão sobre o objeto no qualitativo tende, se superestimada, a esvaziar a importância de algumas regras técnicas. Tive a impressão de que esses riscos respectivos são alimentados, em parte, pelos manuais de metodologia; uns negligenciam a reflexão sobre o papel dos objetos, enquanto outros concedem pouco espaço aos critérios de amostragem. Decorre daí a falsa impressão de que o procedimento quantitativo tem a vantagem de ser mais rigoroso, enquanto corra o risco de ser menos pertinente (Pires, 2008, p. 157).

O argumento de Pires (2008) é congruente com o ensinamento de Miles e Huberman (1994, p. 27) de que a amostra em pesquisa qualitativa é dirigida pela teoria.

Para os autores, o pesquisador qualitativo pode incorporar deliberadamente unidades amostrais ao estudo que, referenciadas em dada situação ou ambiente, acrescentam novas informações tendo como referência um dado composto teórico. Tais dados e informações buscam explicações nos constructos e em suas relações. De acordo com Miles et al. (1994) e Firestone (1993), as generalizações dos estudos qualitativos são analíticas e não “amostra para população”. Na seqüência, há breve explicação sobre a forma de generalização de estudos qualitativos, com base nas lições de Pires (2008).

O autor explica que uma pesquisa quantitativa com objetivo científico, geralmente retira uma amostra, possivelmente probabilística, dentro de uma organização X. Este procedimento possibilita generalizar as conclusões obtidas pela análise de dados fornecidos pela amostra para a população (no caso, a organização). Essa generalização é representada pela seta preta na figura 11. Deve-se destacar que essa é legitimada pela observância das regras estatísticas de aleatoriedade.

Ocorre que, para ser completa, essa generalização precisa de outro patamar, no qual são formuladas proposições de ordem teórica que transcenderiam a população da organização X (passagem da população X para uma população mais ampla). Essa generalização mais ampla,

que se refere à generalização para além da população definida pelo pesquisador, denomina-se de generalização *analítico-teórica* (FIRESTONE, 1993, MILES et al., 1994; YIN, 2005; PIRES, 2008) e é representada pela seta branca no quadro à esquerda da figura 11.

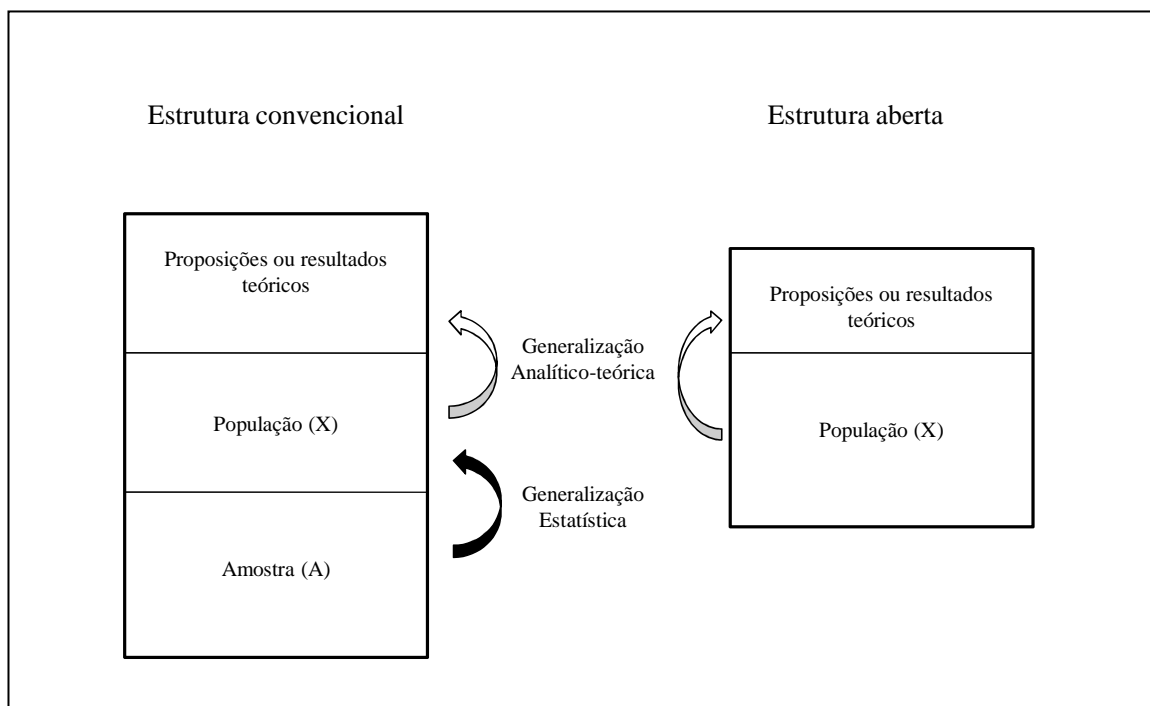
A generalização analítico-teórica é a generalização de um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente (YIN, 2005, p. 58). Segundo o autor, a generalização analítico-teórica ocorre quando as constatações são replicadas em um segundo ou terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados. Uma vez feitas essas replicações, os resultados poderiam ser aceitos como algo que fornece forte sustentação para a teoria (p.59). Em outras palavras, a explicação possibilitada pelo modelo levantado pelo estudo ultrapassa os limites da descrição ou da explicação aplicadas à população X, tal como foi definida para fins de amostragem.

Pires (2008) esclarece que, em alguns estudos qualitativos, não tem sido sequer necessário definir amostra operacional, seja porque toda a população foi pesquisada ou porque a pesquisa procura estudar evidências obtidas pelo conjunto de informações dos respondentes, sem a necessidade de generalizar para a população daquele grupo específico.

Ele ilustra dando o exemplo de estudo de Blau (1960) em que o pesquisador coletou informações de 60 pessoas de uma agência pública de assistência social. Blau (1960) demonstra que existem efeitos estruturais que influenciam o grupo, não fala em amostra, e não pretendia generalizar suas conclusões para os outros assistentes sociais da agência que não participaram do estudo. Segundo Pires (2008) ele não precisava fazer isso: ele passa diretamente das conclusões obtidas em seu *corpus* empírico ao patamar teórico.

Pires (2008, p. 161) explica que alguns estudos fazem uma abordagem total do local, preservado o foco de interesse da pesquisa.

O autor ensina que estudos qualitativos não precisam necessariamente ser generalizados para sua população para generalizar, em nível teórico, suas proposições ou resultados. A figura 11 compara estrutura convencional a estrutura aberta, na qual se faz a generalização do corpus empírico diretamente a proposições teóricas.



**Figura 11 – Estruturas de pesquisa – [transcrito de Pires, 2008, p. 162]**

Pires (2008, p.164) explica que população é um conceito e não uma circunstância natural. Argumenta que as noções de amostra e de população são relativas ao objetivo que se pretende alcançar. Explica de forma simples, dando como exemplo a necessidade de se provar uma sopa. Se o objetivo for saber se está demasiadamente salgada, a amostra será uma colherada e a panela, a população. Se a intenção for provar certo tipo de sopa, por exemplo, de palmito, sem que nunca tenha sido feito isso antes, provar uma colher desta sopa possibilitará tirar conclusões não somente da população contida na panela, mas também concluir algo sobre as sopas de palmito em geral e também sobre sopas, o que amplia, por conseguinte, o conceito de população.

Veja que, se tomado o exemplo do universo geral das sopas, a panela passa a ser uma amostra e não a população conforme situação do objetivo anterior, que era o de verificar quão salgada estava a sopa. Não obstante, esta amostra (a da panela) não é uma amostra operacional da população geral, pelo simples fato de que não temos uma lista da população geral.



Esse exemplo é utilizado para explicar o conceito de universo geral, que é uma população ampliada em relação àquela ilustrada pela panela. O exemplo explica que a colherada é uma amostra da panela e uma amostra dessa população mais ampla, denominada por Sjoberg e Nett (1968) de universo geral.

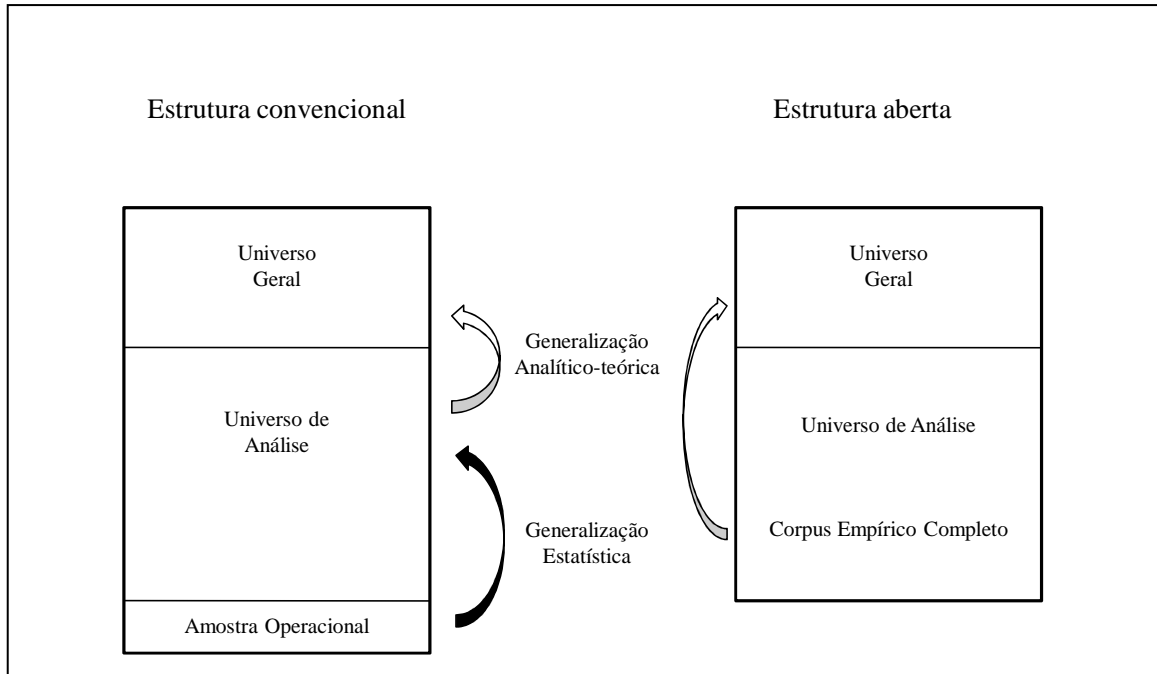
Segundo Sjoberg et al. (1968, p. 130) universo geral é um universo abstrato em que o pesquisador assume, ainda que tentativamente, que seus achados têm nele aplicação.

Nessa perspectiva, a tarefa de pesquisa é buscar fazer inferências sobre o que ocorre no universo geral, mas, na prática, o pesquisador tem acesso a um universo de análise. O universo de análise (ou universo de trabalho como é também denominado) pode ser estudado por meio da busca de uma amostra operacional ou pela busca de dados em todos os seus componentes.

Pires (2008) conclui que nem toda pesquisa tem uma amostra operacional (algumas podem pesquisar a população), embora todas possuam um universo de trabalho. Argumenta, portanto, que a generalização analítico-teórica pode ser feita diretamente do universo de trabalho para os universos gerais, conforme sugere o quadro direito da figura 12.

O autor ressalta que, “se o analista faz observação em um hospital, seu universo de análise é o hospital X, e não o conjunto impreciso de hospitais semelhantes” (PIRES, 2008, p. 166).

A lógica é de que achados de pesquisa cuja amostra é representativa (ou cuja população foi pesquisada) em relação a dada comunidade, nação ou burocracia, permite também que tais conclusões sejam estendidas a outras comunidades, nações ou burocracias (SJOBORG et al., 1968, p. 130).



**Figura 12 – Amostragem segundo as duas estruturas tipo de pesquisa [transcrito de Pires, 2008, p. 167]**

A presente pesquisa adota grupos de lojas de serviços como universos de análise. Analisar dados coletados da população dessas unidades organizacionais pode possibilitar conclusões que têm o potencial de contribuição teórica. Pesquisar todos os atendentes dentro de uma mesma loja, e agrupar os dados de lojas da mesma organização atende a lógica de Pires (2008) de utilizar o conceito de universo de trabalho.

Essa forma de pensar a amostragem parece tornar prescindível a necessidade do estabelecimento preciso da população a que a amostra faz referência, pois busca generalização analítico-teórica em relação ao fenômeno e não em relação às empresas como um todo.

Da mesma maneira, o desenho de pesquisa multicase também busca reforçar esta generalização direta em relação ao fenômeno, já que busca evidências de relações comuns que transcendam as características específicas de uma só empresa ou loja. Conforme Miles et al. (1997), desenho de pesquisa que inclua múltiplos casos adiciona confiança às suas conclusões.

Assim, quando se estabelece os universos de trabalho da pesquisa, estas são amostras do universo geral, ou seja, de grupos de atendimento em serviços que atuam em cidades brasileiras de médio porte (aproximadamente 2 milhões de habitantes). Isso ocorre porque não a amostragem não objetiva generalização para as empresas ou para as demais unidades de atendimento dessas empresas.

Interessa à pesquisa ambientes em que ocorra a interação de atendentes, clientes e organização, por serem propícios ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos integrantes dos conceitos que constituem objeto do presente estudo. A generalização aqui visada é teórica, ou seja, buscou-se passar diretamente do nível empírico ao nível teórico, de forma congruente com a natureza de amostragem própria da pesquisa qualitativa (SJOBORG et al., 1968, PIRES, 2008, MILES et al., 1997).

É importante observar que a pesquisa restringiu a coleta de dados em empresas dos setores de telecomunicação, bancário e de saúde (laboratórios de análises clínicas), limitação que sugere parcimônia na generalização em relação a atividades com características muito diversas dos setores pesquisados.

A proposta metodológica de Pires (2008) converge com a argumentação de que é impropriedade exigir da pesquisa qualitativa a aleatoriedade e o dimensionamento da pesquisa quantitativa. Marshall (1996) argumenta que a amostragem aleatória é inadequada para estudos qualitativos por que:

- a) As amostras de estudos qualitativos são pequenas;
- b) As características sob estudo deveriam ser conhecidas, o que é raramente possível num estudo qualitativo complexo;
- c) A amostragem aleatória só consegue produzir amostra representativa se as características da população tiverem distribuição normal. Para o autor, não há evidências de que crenças, atitudes e valores, que formam o cerne da pesquisa qualitativa tenham distribuição normal.
- d) Há o reconhecimento de que a habilidade de observar, entender e interpretar fenômenos é maior em algumas pessoas do que em outras, o que leva pesquisadores qualitativos a considerar que alguns informantes fornecem material mais rico que outros.

Marshall (1996) argumenta que a pesquisa quantitativa busca testar hipóteses, enquanto o objetivo principal da pesquisa qualitativa é responder perguntas tipo “o que?”, “por que?” e “como?”, buscando desvendar assuntos psicossociais complexos.

Para Marshall (1996) escolher alguém aleatoriamente para responder uma pergunta qualitativa seria análogo a aleatoriamente pedir a uma pessoa que está passando que arrume um carro quebrado, ao invés de pedir isso a um mecânico de automóveis (o que seria mais produtivo).

Por este motivo, tomar uma amostra intencional não prejudica necessariamente o conceito de representatividade, embora ela não seja alcançada como “imagem em tamanho reduzido do contexto, tomado como tendo seus atributos homogeneamente distribuídos no universo de seus componentes” (FONTANELLA et al., 2008)

Fontanella et al. (2008) ensinam que, “quando se trata de questões psicossociais do ser humano, o desempenho de um atributo, mesmo que de maneira superdimensionada por indivíduos típicos quanto a determinado parâmetro de investigação (e, talvez por isso mesmo, especiais candidatos a serem selecionados) revela funções ou características representativas daquele mesmo contexto”.

Dessa forma, o subgrupo que constituirá a amostra não poderá ser casualmente escolhido, porque “deve corresponder ao objeto de pesquisa, já que este é o mesmo e deverá estar presente em todos os subgrupos” (FONTANELLA et al., 2008).

Miles et al. (1994, p. 30) afirmam que a amostra aleatória na pesquisa qualitativa não ajuda. As pesquisas qualitativas, por constituírem estudos em profundidade, têm amostra pequena; a aleatoriedade na obtenção da amostra traria viés o que faz com que a maioria dos estudos qualitativos tenha amostra intencional (p. 27).

Miles et al. (1994) argumentam ainda que a tendência de as amostras serem intencionais em estudos qualitativos ocorre por duas razões: a) definição do universo é mais limitada e b) os detalhes da pesquisa qualitativa se perderiam nas exigências de aleatoriedade.

Para Miles e Huberman (1994, p. 27), a amostragem em pesquisas qualitativas é dirigida por conceitos:

Amostras em pesquisas qualitativas são usualmente não totalmente pré-especificadas, mas podem se desenvolver quando a pesquisa de campo se inicia. As escolhas iniciais de informantes levam você a similares ou diferentes; observando uma classe de eventos sugere comparação com outros; e o entendimento de um relacionamento-chave num local revela facetas a serem estudadas em outros. Isto é uma amostra sequencial direcionada conceitualmente.

A lógica da amostragem sequencial (MILES e HUBERMAN, 1994; STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 197) permite que a pesquisa incorpore novas questões à medida que o estudo evolui.

Govindarajulu (2004) explica que os procedimentos sequenciais diferem de outros porque o tamanho da amostra não é definido a priori. O pesquisador tem a opção de olhar uma seqüência de observações (que pode ser uma) de cada vez e decidir se conclui a amostra ou continua incorporando novo(s) elemento(s) amostral(ais). Govindarajulu (2004) explica que a racionalidade desse tipo de amostragem está associada ao fato de ser mais econômica já que o pesquisador pode decidir excluir alguma variável no estágio inicial de pesquisa, quando seus efeitos se mostram pouco significantes.

Miles e Huberman (1994) sugerem que a amostragem do estudo qualitativo envolve duas ações, que muitas vezes atuam contraditoriamente:

- a) Estabelecer limites: definir aspectos do(s) caso(s) que se quer estudar de acordo com o tempo e recursos disponíveis, que estejam conectados com as questões de pesquisa e que incluam exemplos do conteúdo que se deseja estudar;
- b) Criar um quadro de referência que ajude a descobrir, confirmar ou qualificar os processos básicos ou constructos que fundamentem o estudo.

#### **4.4 Dimensionamento de Amostra**

O dimensionamento de amostra de pesquisas quantitativas leva em consideração os desvios das variáveis principais do estudo e erros amostrais (FONSECA e MARTINS, 1996). Ocorre que esse modo de dimensionar a amostra parece ter sentido reduzido quando se fala de pesquisas qualitativas. Para Fontanella et al. (2008),

diferentemente das pesquisas quantitativas, a seleção dos elementos amostrais em pesquisas qualitativas não decorre da mensuração da distribuição de categorias como nos estudos matematizados de categorias [...] isto não é necessário porque os critérios a que os estudos qualitativos visam não obedecem aos mesmos padrões de distribuição de parâmetros biológicos ou fenômenos naturais em geral. A seleção dos elementos decorre, sobretudo, da preocupação de que a amostra contenha e espelhe certas dimensões do contexto, algumas delas em contínua construção histórica.

Para Marshall (1996) a amostra da pesquisa qualitativa tem tamanho apropriado quando este permite responder a questão de pesquisa. Esta proposição é coerente com a argumentação de

Miles et al. (1994) de que a amostra da pesquisa qualitativa é definida pelas exigências decorrentes do esclarecimento de conceitos e de suas relações.

Para Marshall (1996), este dimensionamento se torna claro à medida que o estudo progride, quando novas categorias, temas ou explicações cessam de emergir dos dados. Este conceito é conhecido como saturação de dados ou saturação teórica. Fontanella et al. (2008) definem saturação teórica como:

a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados.

Há consenso entre os pesquisadores de que a amostra de pesquisas qualitativas deve ser pequena (MILES & HUBERMAN, p.27, 1994; MARSHALL, 1996); caso contrário, torna-se difícil a extração de dados ricos (ONWUEGBUZIE & LEECH, 2007) e o tratamento conjunto do material (PIRES, 2008, p. 203), embora não deva ser tão pequena a ponto de impossibilitar o alcance da saturação de dados (ONWUEGBUZIE & COLLINS, 2007).

Alguns pesquisadores sugerem que não se deve ultrapassar o número de 50 ou 60 entrevistas, pois dificultaria muito a análise (PIRES, 2008, p. 203). Onwuegbuzie et al. (2007) sugerem amostra em torno de 20 para estudos de teorização fundamentada em dados e tamanho entre 30 a 50 entrevistas para estudos etnográficos.

Diversos autores reconhecem o conceito de saturação de dados como determinante do dimensionamento das amostras em pesquisas qualitativas (GLASER & STRAUSS, 1967, p. 61, ONWUEGBUZIE & COLLINS, 2007, FONTANELLA, 2008, MARSHALL, 1996, GODOY et al. 2006, FLICK, 2004; CHARMAZ, 2006). A idéia de saturação teórica é de que informações fornecidas por novos participantes da pesquisa teriam pouco a acrescentar ao material já obtido, não mais contribuindo para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados (FONTANELLA et al., 2008). No entanto, Fontanella (2008) adverte que a averiguação da saturação teórica não pode ficar no plano subjetivo, devendo ser verificada objetivamente. Os autores sugerem a elaboração de tabelas em que se mostram os novos conteúdos à medida que vão sendo incorporados ao estudo de maneira a demonstrar quando estes se esgotam.

Por outro lado, os dados de certo caso são tomados em conjunto com os dos outros de forma agrupada, para verificar o nível de saturação da amostra total. Aliás, esta é a recomendação de

Glaser e Strauss (1967): a saturação é obtida por meio da comparação do mesmo fenômeno em grupos diferentes:

O pesquisador busca por grupos que ampliem a diversidade de dados tanto quanto for possível, apenas para ter certeza que a saturação é baseada na maior amplitude de dados possíveis, considerada uma categoria (p. 61) [...]. Do estudo de grupos similares (ou de subgrupos dentro do primeiro grupo), algumas poucas categorias e suas propriedades são produzidas. [...] Então, o sociólogo deveria tentar saturar suas categorias pela maximização das diferenças entre os grupos (Glaser e Strauss, 1967, p. 62, traduzido pelo pesquisador)

Fontanella et al. (2008) alertam, porém, que este “pouco a acrescentar” que faz parte da definição do conceito de saturação, pode ser problematizado, pois casos desviantes podem ser objeto de escrutínio por parte do pesquisador, para exploração de contrastes, suas razões e questionamento se estaria ou não havendo simplificação de análises.

É importante lembrar que diferentes tipos de informações terão diferentes momentos de saturação, motivo pelo qual o presente estudo calcula pontos de saturação diferentes dependendo da variável em referência.

Desta forma, a existência de redundância das informações só pode ser constatada *a posteriori* (GODOI et al. 2006, p. 308), motivo pelo qual, há dificuldade de dimensionar o tamanho de amostra no início do estudo (FONTANELLA et al., 2008).

Fontanella et al. (2008) explicam que o processo de coleta de dados se satura quando os dados novos a serem coletados “decantam-se”, ou seja, não são diluídos ou absorvidos pela formulação teórica que se processa, não mais contribuindo para seu adensamento. Alertam ainda que as pesquisas se situam num contexto de produção científica, que extrapola considerações de ordem puramente metodológica.

Segundo os autores, o processo de saturação sofre influência dos seguintes fatores:

- a) Impossibilidade de acesso, tempo disponível para sua realização ou a abrangência e tamanho possíveis para o relatório;
- b) O material disponível pode não ser solúvel nas ferramentas ou paradigmas interpretativos disponíveis, ou seja, alguns objetos não são reconhecíveis, e por isso sua utilização e interpretação seriam impossíveis, o que resultaria em pontos-cegos do conhecimento;
- c) Alguns dados são descartados por impossibilidade cognitiva ou psicológica de serem percebidos.

Pires (2008) argumenta que as estratégias de amostragem na pesquisa qualitativa têm uma parte razoavelmente grande de imprevisibilidade. Isso se deve ao fato de que a mesma é flexível e busca construir ou descobrir seus objetos à medida que a pesquisa progride.

Fontanella et al. (2008) explicam que a interrupção da coleta de dados, é sujeita a imprecisões, eis que decorre de juízo consciente do pesquisador, mas que, estando o corpus da pesquisa disponível, outros analistas podem indicar que outro ponto de saturação seria mais correto.

Para o presente estudo, foram elaborados quadros de saturação para conteúdos relativos à identificação de componentes de SOP e para antecedentes de SC, CCO-OC, COMP e SAT. O apêndice 1 mostra quadros de saturação indicando evidências de seu alcance.

#### **4.5 Sumarização dos Procedimentos de Pesquisa**

O primeiro passo da pesquisa foi contatar gerentes gerais das lojas a serem pesquisadas a fim de obter autorização para realização da pesquisa. Foi assegurado aos mesmos o anonimato das organizações e das pessoas que se dispusessem a responder às entrevistas. Na oportunidade, esclareceu-se o objetivo da pesquisa, de forma genérica.

Foram selecionadas três empresas de serviços que ofereciam atendimento a clientes por meio do conceito de lojas. As lojas pesquisadas e suas características constam do quadro 15. Conforme o conceito de universo de trabalho apresentado anteriormente, se buscou entrevistar todos de atendentes de cada loja.

É importante lembrar que a intenção do estudo era entrevistar as populações de cada loja, em conformidade com o conceito de corpo empírico completo (PIRES, 2008), procedimento que nem sempre foi possível, conforme se depreende do quadro 15. A impossibilidade de alguns de se afastarem de seus postos de trabalho, a ocorrência de turnos diferenciados dificultando o acesso, coincidência com período de férias e recusa de alguns em participar do estudo foram algumas das causas pelas quais os universos de trabalho não foram completamente exauridos, conforme o planejamento inicial.

Cabe ainda esclarecer que, no estudo 3, o universo de análise foi definido como o conjunto de gerentes de relacionamento que compõe a loja. Tais gerentes fazem o trabalho operacional de atendimento no Banco C. A não inclusão dos auxiliares desses gerentes – que, em algumas



situações também fazem o trabalho de atendimento – se deveu principalmente ao fato de que o horário de trabalho desses assistentes coincide com o de atendimento, o que tornou muito difícil a disponibilização de tempo para atendimento ao pesquisador. Além disso, a proporção desses auxiliares no atendimento dessa organização em relação ao número total de colaboradores atendendo é pequena.

Loja	Empresa <sup>37</sup>	Tipo de Empresa	Quantidade de respondentes	Número de atendentes – total	Percentual da Loja entrevistada
001	Telecom A	Telecomunicações	16	18	88%
002	Laboratório B – Loja P	Laboratório de Análises Clínicas	11	11	100%
003	Laboratório B – Loja E	Laboratório de Análises Clínicas	11	12	91,6%
004	Banco C – Loja 52	Instituição Financeira	5	5	100%
005	Banco C – Loja 46	Instituição Financeira	4	5	80%
006	Banco C – Loja 23	Instituição Financeira	4	5	80%
007	Banco C – Loja 21	Instituição Financeira	4	5	80%
008	Banco C – Loja 54	Instituição Financeira	9	9	100%
			∑ 64	∑ 70	Média 91%

**Quadro 15 – Algumas características das lojas de atendimento pesquisadas e percentual de entrevistados em relação ao universo de trabalho [quadro elaborado pelo pesquisador]**

A entrevista iniciou-se com roteiro semi-estruturado, embora com liberdade para pedir esclarecimentos ou aprofundamento às respostas. Algumas novas perguntas foram introduzidas em roteiros utilizados na coleta de dados de universos de trabalhos subsequentes, à medida que o estudo progredia e as primeiras análises foram feitas, conforme é possível em estudos qualitativos (STRAUSS et al., 2008, p. 83; MILES et.al., 1994, p. 17 e 25).

---

<sup>37</sup> Nome fictício.

Yin (2005) concorda com a flexibilidade característica dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa qualitativa. Para o autor, “questões iniciais do estudo podem apresentar uma orientação, mas, à medida que o estudo avança, pode surgir orientação diferente, e as evidências começam a se voltar para questões diferentes” (p. 65). De qualquer forma, havia roteiro básico que tinha um núcleo comum, com as mesmas perguntas a todos os participantes, o que possibilitou a comparação entre os dados coletados nos três estudos.

O quadro constante do apêndice 2 mostra, de forma esquemática, as questões aplicadas em cada universo de trabalho.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 20 minutos e seus conteúdos foram registrados em gravador digital, posteriormente transcritos com auxílio do processador de textos Microsoft Word, compondo um total de 377 páginas para análise.

À medida que eram coletados e transcritos os dados sofreram tratamento de classificação com auxílio do software Atlas-TI. Atlas-TI<sup>38</sup> é um software do tipo CAQDAS<sup>39</sup>, auxiliar no gerenciamento de banco de dados qualitativos que foi utilizado para (a) facilitar a classificação de trechos de texto, (b) reunir trechos sob mesmo código, (c) formatar diagramas e (d) verificar frequência de relações entre códigos. A recuperação de dados brutos ou associados a certa categoria ou código é facilitada por softwares dessa natureza, possibilitando verificação da atribuição dos códigos e eventuais correções.

O procedimento inicial de pesquisa consistiu na identificação de trechos, análise de seu significado e a respectiva atribuição de códigos a esses trechos, com base na análise de seu conteúdo semântico.

Tais códigos consistiram em propriedades destes conceitos. Alguns desses códigos têm origem na teoria pesquisada e outros são *in vivo*, ou seja, utilizam as próprias palavras do discurso dos entrevistados para designar as idéias utilizadas. Esta é uma forma de manter aberta a possibilidade de identificar conceitos emergentes e que podem enriquecer ou

---

<sup>38</sup> O nome Atlas vem do alemão “Archive fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache”, expressão que pode ser traduzida por “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”. A sigla TI significa “text interpretation” ou interpretação de texto (Bandeira-de-Mello, 2006, p. 439).

<sup>39</sup> Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software.

aprofundar conceitos já reconhecidos pela ciência. Desta forma, os códigos identificados poderiam refletir conceitos emergentes ou já reconhecidos pela ciência.

Na prática, registra-se o texto com espaço para codificação em coluna à direita. Esta tarefa é facilitada pelo Atlas-TI, software que apresenta, em uma de suas interfaces, texto à esquerda e coluna à direita, possibilitando a indexação de trechos de textos tendo códigos como referência.

Cada entrevista foi analisada, possibilitando também o registro de anotações e reflexões teóricas, conforme sugerido por Strauss e Corbin (2008). Simultaneamente à codificação, as relações entre os conceitos também foram identificadas e codificadas.

Na sequência, buscou-se construir diagramas com o objetivo de demonstrar visualmente a forma de pensar dos atendentes. Os diagramas foram desenhados de maneira a descrever as relações entre os conceitos e a força de sua fundamentação. Quando necessário, verificou-se a formação de alguns conceitos fundamentando seus componentes com base nos próprios dados conforme sugerem Strauss e Corbin (2008).

Outra tarefa facilitada pelo uso do software foi a recategorização de textos que a análise qualitativa eventualmente requer, à medida que o estudo vai incorporando novos conceitos, ou que novos conceitos se oferecem como melhores opções de explicação.

Foi atribuído dimensionamento a alguns conceitos de interesse por meio da construção de matrizes, resumizando dados dos casos. A utilização de matrizes é técnica sugerida por Miles e Huberman (1994) como forma de dividir respostas em grupos, tendo como referência a presença de alguma propriedade ou seu dimensionamento, para buscar evidências de confirmação das relações sugeridas pela teoria ou identificação de explicações alternativas.

#### **4.6 Validade e Confiabilidade**

A presente pesquisa utilizou a abordagem mista de Miles et al. (1994) para confirmar as relações teóricas associadas aos seus objetivos. A abordagem mista se refere à possibilidade de verificação de teorias existentes, ao tempo que possibilita abertura à incorporação de novos elementos à teoria ou a explicações concorrentes, como propõe a metodologia conhecida como teorização fundamentada em dados - TFD (Strauss e Corbin, 2008).

Segundo Yin (2005, p. 56), estudos qualitativos que envolvem casos são problemáticos no que diz respeito à validade de constructo.

Há *trade-off* entre o número de conceitos incluídos no estudo e as propriedades que os compõem e que precisariam ser de alguma forma abordadas nas entrevistas, à vista de que há restrição de tempo destas. Por isso, houve a necessidade de se optar pela seleção de algumas propriedades que pudessem exercer o papel de *proxy* dos conceitos para que os diversos conceitos de interesse da pesquisa fossem abordados.

Visando obter os benefícios que a pesquisa qualitativa possibilita incorporar, foi necessária, para execução do presente estudo, certa parcimônia em relação à inclusão de propriedades dos conceitos, com o intuito de ampliar o número de conceitos abordados. Essa parcimônia repercutiu principalmente sobre o dimensionamento de SOP, COMP e CCO-OC, que tiveram somente algumas de suas propriedades operacionalizadas.

Este texto exhibe transparência, apresentando sempre as propriedades utilizadas na operacionalização dos conceitos. Na seção glossário são indicadas as propriedades por meio das quais os conceitos centrais foram operacionalizados.

Além disso, os diagramas elaborados a partir dos discursos dos respondentes exibem propriedades e não os conceitos, de forma a preservar a validade dos conteúdos apresentados.

Complementarmente, como foi possível e necessário, o estudo inclui também a composição de SC, SAT e SOP a partir dos dados, procedimento associado à TFD, o que permite comparação com as proposições teóricas.

Yin (2005, p.55) sugere que a utilização de múltiplas evidências é estratégia para o teste de validade de constructo. Na medida do possível, foram incorporados dados objetivos observados no campo quando se julgou que a riqueza de detalhes poderia trazer esclarecimentos.

A forma com que foi desenhado o instrumento de coleta de dados procurou atender a recomendação de Yin (2005, p.55) na busca de multiplicidade de evidências, pois possibilitou a utilização de duas estratégias de análise de dados: o desenho de mapas cognitivos e o dimensionamento das variáveis (STRAUSS et al., 2008). A forma de coleta de dados pede, em algumas perguntas, explicação sobre o comportamento e atitude no trabalho e em algumas situações insta o entrevistado a explicitar avaliação do grau em que dado conceito encontra manifestação naquele local.

Neste estudo, as relações de influência entre os conceitos foram tomadas a partir da descrição que as pessoas fazem da realidade, de como a percebem. O fato de que as pessoas agem

baseadas no significado que as coisas têm para elas é uma premissa do interacionismo simbólico (BLUMER, 1969). Como o entendimento da atitude das pessoas e de seu comportamento é central aos objetivos desta pesquisa, a percepção de causalidade percebida pelas pessoas é derivada de sua interação social e modificada por sua interpretação.

A confiabilidade também foi preocupação na condução da pesquisa. Para Strauss et al. (2008) a confiabilidade da pesquisa qualitativa não pode ser medida pela repetição e reprodução da pesquisa tendo em vista que reproduzir fenômenos sociais é difícil em virtude da impossibilidade de reproduzir as condições originais do estudo. No entanto, argumenta que,

Considerando a mesma perspectiva teórica do pesquisador original, seguindo as mesmas regras gerais para a coleta e a análise de dados e, assumindo conjunto similar de condições, outros pesquisadores devem conseguir chegar à mesma explicação teórica, ou a uma muito similar, sobre o fenômeno que está sendo investigado. Os mesmos problemas e questões devem surgir, independente de terem sido conceitualizados e integrados de maneira um pouco diferente. Quaisquer discrepâncias que surjam geralmente podem ser explicadas por meio de um re-exame dos dados e da identificação de condições alternativas que podem estar operando em cada caso.

Miles et al. (1994, p.64) ensinam que a confiabilidade de estudos qualitativos pode ser calculada quando se submete o conteúdo obtido no campo a outro pesquisador, e se repetem os procedimentos de codificação. Segundo essa recomendação, parte dos conteúdos são analisados por mais de um pesquisador e as categorias em que foram classificados são comparadas, utilizando a seguinte fórmula de confiabilidade:

$$\text{Confiabilidade} = \frac{\text{número de concordâncias}}{\text{Total (número de concordâncias + discordâncias)}}$$

Para viabilizar a análise de conteúdo por outros pesquisadores, foram selecionados trechos extraídos de entrevistas de forma aleatória e elaborou-se questionário em que se pedia para que os respondentes classificassem seus conteúdos.

Os pesquisadores poderiam utilizar categorias sugeridas ou quaisquer outras que julgassem adequadas. Dois pesquisadores, um deles doutor em Psicologia Social de do Trabalho pela UNB e outro doutor em Administração pela FEA-USP participaram dessa etapa.

Para identificação dos trechos foram sorteadas entrevistas no banco de dados e, posteriormente foram sorteados parágrafos - o Atlas-TI atribui um número a cada parágrafo de entrevista. O sorteio de números aleatórios, para identificação dos parágrafos, foi

operacionalizado pela função “aleatório” do software MS Excel. O instrumento utilizado consta do apêndice 3 do presente relatório.

Os coeficientes calculados com base nas classificações e a média do índice de confiabilidade, calculado com base na fórmula proposta por Miles et al. (1994) constam da tabela 1. Os coeficientes calculados apresentaram níveis superiores aos parâmetros indicados por Miles et al. (1994). Os autores afirmam que os referidos coeficientes usualmente estão em torno de 70% de concordância em primeira codificação não estruturada e em torno de 80% caso o procedimento fosse repetido.

Pesquisador A	0,84
Pesquisador B	0,88
Média	0,86

**Tabela 1 – Coeficientes de confiabilidade calculados com base na técnica de checagem de codificação**

Os procedimentos da pesquisa se pautaram por recomendações quanto ao que se consideram boas práticas de pesquisa (BANDEIRA DE MELO, 2006, p. 256): o uso de múltiplas fontes de dados, verificação sistemática da teoria para confrontação com os dados coletados e amostragem em diferentes contextos.

É importante registrar que os quadros e excertos de entrevistas exibem códigos que possibilitam auditoria dos dados. Os dados que lhes deram origem podem ser consultados no banco de dados, por meio de seu código de referência. A possibilidade de submeter a classificação de conteúdos à auditoria é indicada como prática adequada de pesquisa.

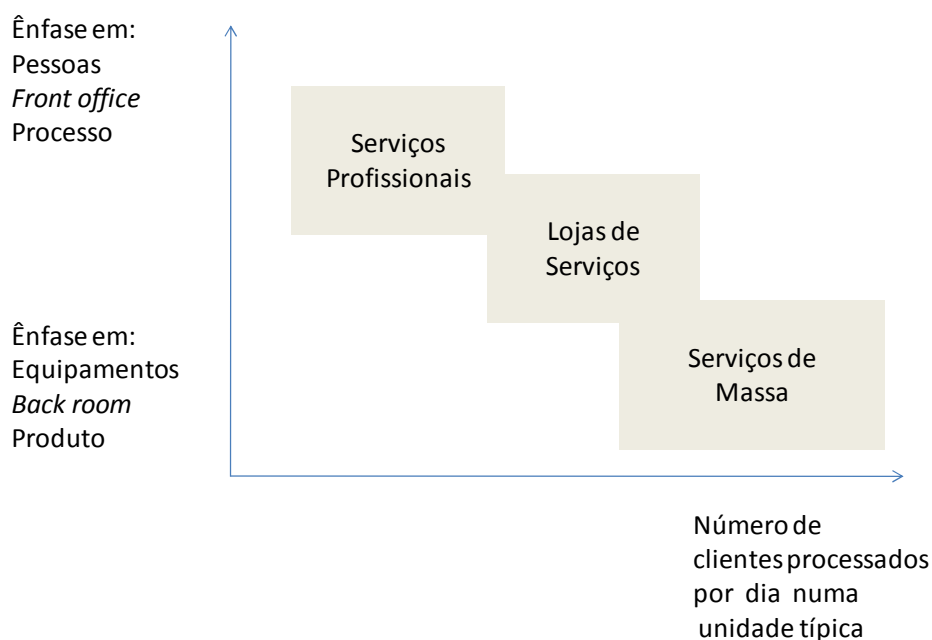
A transparência dos procedimentos e decisões de pesquisa e a opção por pesquisa de campo composta por três estudos buscaram sempre adicionar confiança aos achados de pesquisa (MILES et al. 1994, p. 27).

#### **4.7 Elemento Amostral**

Sylvestro et al. (1992) classificam as empresas de serviços em serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais conforme ênfase em (a) pessoas ou equipamentos, (b) atendimento ou suporte e (c) processo e produto, conforme sugere a figura 13. Segundo os autores, quanto mais a natureza da organização estiver próxima de serviços de natureza

profissional, como consultorias e serviços médicos, maior será a necessidade de contato, personalização e autonomia.

Lojas de serviços são conceito intermediário entre serviços de massa (e.g. transporte, comunicação, transporte) e profissionais, de modo a combinar elementos que evidenciam a importância de contato pessoal, ao mesmo tempo que parecem apresentar restrições de personalização e autonomia. A classificação de Sylvestro et al. (1992) sugere também que lojas de serviços estão entre os extremos de ênfase em atendimento e suporte, bem como em relação a processos e produtos.



**Figura 13 – Classificação de processos de serviços [adaptado de Sylvestro, Fitzgerald & Voss, 1992]**

Neste trabalho, considera-se loja de serviços um grupo de colaboradores vinculados a uma organização, dedicado a atendimento presencial de clientes, com instalações, processo e equipamentos específicos para esse propósito.

Em lojas de serviços, os trabalhadores são relevantes pelo contato que têm com os clientes, pela impressão que compõem e que influenciará o cliente e pelo conhecimento dos principais temas que poderiam compor a agenda de gestores de empresas de serviços. Para o empregado de linha de frente confluem informações sobre o funcionamento do negócio, que terá impacto

sobre o relacionamento com o cliente. Tendo em vista a relevância da participação dessas pessoas em momentos que podem ser críticos para a avaliação da qualidade dessas empresas, a experiência dos colaboradores de linha de frente pode contribuir para a identificação de aspectos organizacionais que potencializam o comportamento de cidadania e a obtenção de qualidade.

Assim, os elementos amostrais da presente pesquisa são os colaboradores que trabalham no atendimento a clientes. Os dados fornecidos por colaboradores de uma mesma organização são reunidos para formar o conceito de universo de trabalho.

Schneider et al. (1995, p. 247) afirmam que os trabalhadores da linha de frente sabem os recursos necessários para facilitar o esforço daqueles que lidam com o cliente final. De acordo com os autores, os empregados sabem o que os clientes esperam - conhecem as características do mercado e os perfis das pessoas que precisam ser contratadas e como melhor recompensar os empregados. Além disso, os empregados conhecem os assuntos operacionais que requerem atenção, o desenho dos sistemas utilizado para atendimento a clientes, o leiaute, a manutenção e os reparos dos equipamentos de atendimento, os procedimentos para lidar com reclamações, bem como os sistemas de informações necessários.



## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito no capítulo anterior, foram coletados dados de pesquisa junto a trabalhadores de oito lojas de serviços, a primeira cujos processos se referem à realização das atividades de pós venda de telefones fixos, móveis e serviços relacionados à telefonia celular. Essa loja tem quadro de 18 trabalhadores e está vinculada a uma empresa que é indicada sob o nome fictício de Telecom A.

A segunda e terceiras lojas pertencem a um grupo empresarial da área de saúde e atuam sob marcas diferentes, a primeira objetiva ser popular<sup>40</sup> e a segunda é voltada a um público de renda mais elevada, mas cujo serviço é fundamentalmente o mesmo. Estas lojas efetuam o serviço de atendimento e coleta de materiais biológicos para posterior análise clínica com a finalidade de apoio diagnóstico. Dentro deste estudo, nos referiremos ao grupo como Laboratório B.

As demais lojas compõem atendimento de uma instituição financeira. É um banco que busca atender pessoas físicas, empresas de todos os portes e necessidades relacionadas ao poder público. Neste texto, nos referiremos àquela empresa por Banco C.

A apresentação e discussão dos resultados serão feitas, inicialmente discutindo caso a caso e, na seqüência, o texto mostra conclusões possíveis a partir da convergência e contrastes dos dados.

Para tanto, foi utilizada técnica de elaboração de diagramas (STRAUSS E CORBIN, 2008) e subsidiariamente, a técnica de matrizes de dados qualitativos, conforme ensinam Miles e Huberman (1994).

Com o objetivo de conferir à leitura maior clareza quanto ao grau de fundamentação das relações identificadas nos mapas cognitivos do grupo que compõem cada um dos universos de análise, são indicadas, ao longo do texto, suas frequências relativas. Este procedimento foi adotado porque o número de respondentes dentro de cada estudo é diferente, o que poderia confundir o leitor, caso fossem exibidas as frequências absolutas das relações.

---

<sup>40</sup> O site da controladora classifica como básico o serviço oferecido por esta marca.

Assim, dentro de cada uma das seções em que são expostas as análises dos dados coletados (seções 5.1 a 5.3), são apresentadas as frequências em relação ao número de respondentes daquele estudo, na forma percentual decimal. Na seção 5.4, em que são exibidas informações que consolidam os dados de forma transversal, as frequências relativas são calculadas com base no número total de respondentes que foram estimulados a se manifestar sobre a propriedade ou conceito de referência.

Para facilitar a leitura, as ligações entre as propriedades dos conceitos nas representações esquemáticas dos mapas cognitivos se utilizam das cores vermelha, verde ou amarela, conforme o grau de influência entre as mesmas for considerado substancial, moderado ou leve, respectivamente.

A indicação do grau de fundamentação das relações identificadas obedeceu à seguinte convenção: quando a frequência relativa foi inferior a 16% o grau foi classificado como leve. Quando esteve no intervalo entre 16% e menor que 32% foi classificado como moderado e quando apresentou frequência entre 32% ou superior foi classificado como substancial.<sup>41</sup>

Adicionalmente, há, ao longo do texto, inserções de trechos de entrevistas, que têm caráter ilustrativo e que procuram auxiliar o desenvolvimento da exposição dos resultados.

## **5.1 Estudo 1 – Telecom A**

A Telecom A é empresa de telecomunicações que atende demandas de operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, *data center*, *Internet* grátis, banda larga e acesso discado. Atende os mercados de nove estados brasileiros e do Distrito Federal. A empresa tem 15,5 milhões de assinantes o que possibilitou o alcance de mais de R\$17 bilhões de receita bruta ao final de 2008.

---

<sup>41</sup> Estes intervalos foram definidos arbitrariamente a partir da divisão em percentis das distribuições de frequências em três grupos. A convenção foi estabelecida em estágio inicial do estudo, quando havia coleta parcial de dados e a maior frequência relativa identificada era de 48%. Não obstante posteriormente tenham se encontrado relações com frequência superior a esta, a maior parte dos dados se encontra no intervalo de 0 a 48%. As frequências relativas são apresentadas ao longo do texto na forma decimal.

A empresa divide o atendimento em duas partes: venda e pós-venda. As lojas de venda têm funcionários do quadro próprio da empresa e as lojas de pós-venda são compostas por funcionários terceirizados. A loja que faz parte de nosso estudo é um *site* de atendimento de pós-venda com dezoito funcionários.

Foram entrevistados 16 dos funcionários da loja da Telecom A (88%), considerando a fase de pré-teste, em que foram entrevistados quatro colaboradores. Para efeito do cálculo das frequências relativas apresentadas ao longo do texto, consideraremos 12 respondentes.

As medianas calculadas com base nos dados dos respondentes do universo de análise apontam tempo no atendimento de 6,5 meses e experiência profissional de 3,25 anos. Em média, os respondentes têm 2,7 anos de experiência em outros trabalhos de atendimento. A força de trabalho é jovem, com média de 22 anos de idade e a maioria do sexo feminino (0,58)<sup>42</sup>. Dez dos doze entrevistados não tem filhos e exatamente a metade está estudando. Dos doze respondentes que obtivemos dados demográficos, somente 4 estão cursando nível superior e somente 1 ainda não tem o segundo grau completo.

### **5.1.1 Apresentação dos resultados – Telecom A**

Cada uma das entrevistas teve seus conteúdos gravados e posteriormente transcritos compondo texto que possibilitou posterior análise. Este trabalho foi facilitado pela utilização do software Atlas-TI, que auxiliou nos processos de análise, codificação, arquivamento e recuperação de dados.

Buscou-se entender as relações entre os conceitos que se apresentam subjacentes ou explícitos no discurso, conforme fazem referência a algo dito anteriormente ou reagem aos temas propostos pelo pesquisador. Como as perguntas estimularam de diferentes formas o respondente a se manifestar sobre conceitos (ou propriedades de conceitos) de interesse desta pesquisa, quando da ocorrência de contradições ou da ambigüidade de discurso, buscou-se interpretar as mesmas de maneira a preservar coerência com o discurso completo do respondente.

Da análise das respostas, foi possível verificar as relações de influência mais recorrentes e, que, portanto, estão sendo indicadas no texto com o objetivo de representar elementos comuns

---

<sup>42</sup> As frequências observadas no estudo de campo serão indicadas entre parênteses.

aos mapas cognitivos do universo de trabalho. No texto que se segue, a frequência relativa da ocorrência das propriedades dos conceitos bem como de suas relações é mostrada entre parênteses.

#### **5.1.1.1 Satisfação de Clientes**

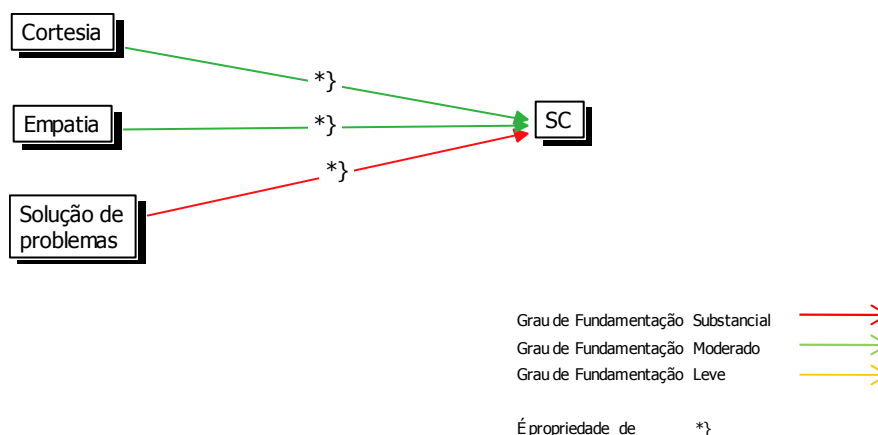
A pesquisa inicia tentando compreender qual a percepção do atendente em relação a expectativas dos clientes. Os dados obtidos permitem a exibição conforme figura 14.

Os conteúdos de maior recorrência se referem à solução de problemas (0,58) e à empatia (0,25) e cortesia (0,25) dando sinais de confirmação do modelo de Grönroos (2003) de que a qualidade é dual: tem dimensão de resultados (técnica) e de processo (funcional). É enfática a necessidade de sinalizar ao cliente a possibilidade de solucionar seu problema, conteúdo alinhado à proposição de que confiabilidade é o fator mais importante para o cliente de serviços (BERRY et al., 1995a; AMIM et al., 2008).

Apesar de ter sido iniciada considerando o conceito de qualidade em serviços (QS) como conseqüente de CCO-OC (figura 3), à medida que o conteúdo das primeiras entrevistas ia sendo analisado, evidenciou-se que a visão dos atendentes é preponderantemente episódica, razão pela qual se entendeu que seria mais apropriado utilizar o conceito de satisfação de clientes (SC). É de se lembrar que QS alude a conceito atitudinal formado no longo prazo pelos clientes em relação a certa organização (PARASURAMAN et al., 1988).

Assim, embora haja estreita relação entre os dois conceitos (PARASURAMAN et al., 1988; Cronin et al., 1992; Amim et al., 2008), considerar que a percepção de QS é formada por uma série de momentos da verdade e suas respectivas avaliações por parte do cliente fez entender que a utilização do conceito de satisfação possibilitaria descrever de maneira mais precisa as experiências relatadas.

Desta forma, a figura 14 foi organizada de maneira a mostrar variáveis relevantes associadas à satisfação dos clientes (SC) com base nas respostas obtidas no contexto da Telecom A. A figura evidencia o conceito de SC formado por solução de problemas, cortesia e empatia.



**Figura 14 – Componentes do conceito de satisfação de clientes [Telecom A]**

O conteúdo relativo à cortesia parece ser evocado na mente dos respondentes associado à maneira como o atendimento é feito: alguns conteúdos que surgiram nas entrevistas dizem respeito à educação, um sorriso, tom de voz, “jeito” de falar com o cliente.

O conceito de cortesia parece encontrar associação com o que Zapf (2002) denomina de atuação superficial: tal atuação diz respeito à exibição de emoções que aparecem “na superfície” enquanto que sentimentos mais profundos não sofrem modificação. Em algumas situações, esta forma de comportamento pode soar artificial e mecânica sendo inapropriada em alguns tipos de papéis (ZAPF, 2002, p.244) por existir expectativa maior.

É possível então que, em algumas situações, o exercício de empatia seja mais adequado. Empatia é outro critério valorizado pelos clientes, do ponto de vista dos respondentes. O conceito encontra expressão no conteúdo manifestado pelos respondentes (0,58) muitas vezes de forma explícita. Empatia está relacionada a “se colocar no lugar dos clientes” o que em alguns dos trechos de entrevistas parece ter cunho emocional.

Hojat (2009) argumenta que empatia é atributo predominantemente cognitivo que envolve entendimento de experiências, preocupações e perspectivas da pessoa que está sendo atendida<sup>43</sup>, combinado com a capacidade de comunicar este entendimento.

No atendimento, os colaboradores também fazem referência à simpatia como atributo valorizado. Para Hojat (2009) simpatia difere de empatia por ser atributo predominantemente afetivo ou emocional envolvendo intensos sentimentos com relação ao sofrimento de outra pessoa, embora afirme que os dois conceitos não são inteiramente independentes.

Em algumas declarações dos respondentes pareceu difícil atribuir natureza exclusiva (cognitiva ou emocional) à expressão dos respondentes e a diferenciação não pareceu essencial os propósitos da presente pesquisa. Assim, ao longo desta pesquisa, a menção de que o colaborador se coloca no lugar do cliente foi classificada como empatia, até mesmo porque, o conceito de simpatia é utilizado pelo senso comum com significado diverso<sup>44</sup>.

Assim, mesmo reconhecendo que empatia é atributo reconhecido pela teoria e parece ter viés cognitivo, pois está associado ao entendimento e conhecimento dos clientes (Parasuraman et al., 1988) a menção de “se colocar no lugar do cliente” foi classificada como empatia, mesmo quando envolveu algum grau de emoção.

Alguns atendentes afirmam que sentem o que o cliente está sentindo, o que parece denotar ausência de dissonância:

O cliente não vive em função da operadora. Ele tem o intuito de resolver os problemas. Você fica com dó do cliente, de ele vir várias vezes aqui sem necessidade. (T006)

[...] a gente é orientada a se colocar no lugar do cliente e muitas vezes a gente acaba sentindo o que ele sente, a gente chora junto com ele. Tem cliente que chora, tem cliente que grita e, geralmente, a gente acaba sentindo dó por não conseguir resolver o problema, principalmente dos idosos. Acontecem muitas coisas indevidas, planos mesmo de má fé com o cliente e a gente não consegue resolver e aí a gente acaba se colocando no lugar dele. (T007)

Acho que porque me coloquei no lugar do cliente, vi que realmente era uma coisa que ele necessitava (T009)

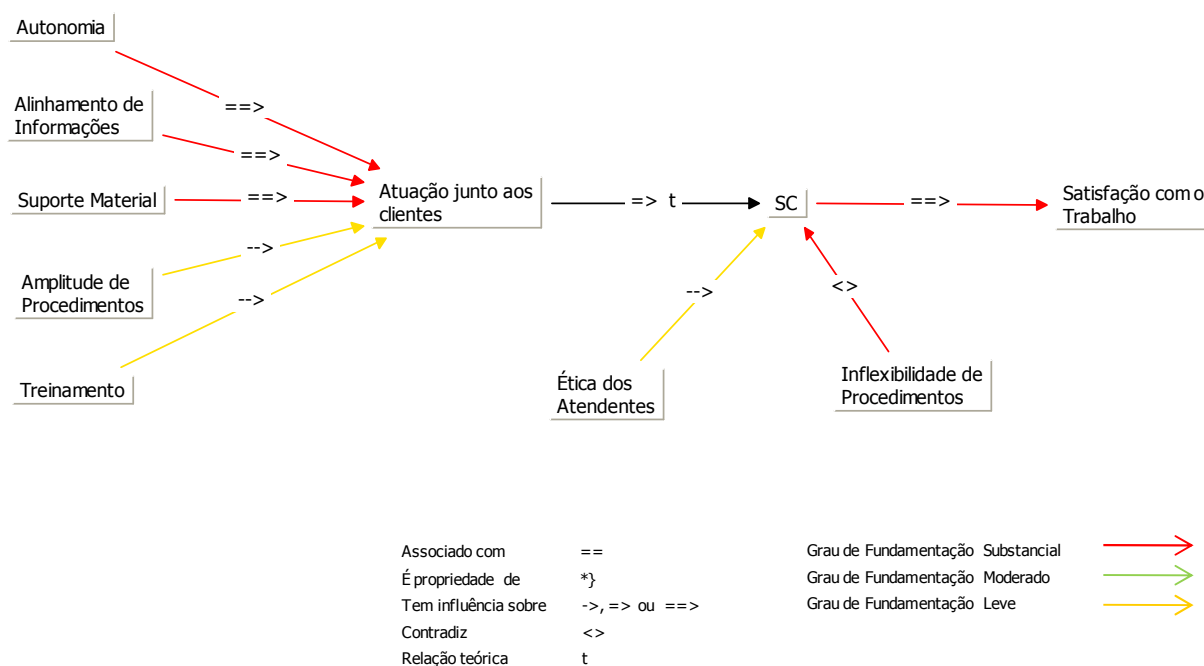
---

<sup>43</sup> No original, o conceito faz referência a “paciente”, dentro do contexto de prestação de serviços de saúde.

<sup>44</sup> Em sentido coloquial, simpatia pode significar “tendência ou inclinação que reúne duas pessoas” ou “sentimento caloroso ou espontâneo que alguém experimenta em relação a outrem” (Ferreira, 1986)

Simpatia, compreensão, paciência, ser tratado como único e em primeiro lugar são expressões que apareceram no discurso dos respondentes como antecedentes de satisfação do cliente (SC).

Não houve, neste estudo, evidências de associação entre o exercício de empatia no ambiente de serviços e atuação profunda, ou seja, à tentativa dos indivíduos de influenciarem o que sentem com o objetivo de “se transformarem” no papel o qual é esperado que assumam em algumas situações (HOCHSCHILD, 1979; ZAPF, 2002).



**Figura 15 – Atuação junto aos clientes, satisfação de clientes e condicionantes [Telecom A]**

A figura 15 exhibe condicionantes da atuação junto aos clientes e sua relação com SC.

Causa de certo desconforto e de constrangimento para o cliente é a inflexibilidade de procedimentos da empresa (0,33). Esta inflexibilidade também é identificada como conceito que contradiz SC.

Eu acho que eles colocam muita burocracia onde não precisa [...] a empresa coloca bastante empecilho. (T006)

Complicam muitos procedimentos que poderiam ser simples. Isso dá transtorno, gera constrangimento para o cliente. (T012)

Tem que ser “A”, tem que ser “A”, não interessa se o cliente reclamou, ou se vários clientes reclamaram [...] ela leva aquele procedimento e pronto, e realmente cria uma insatisfação de muitos clientes. (T004)

É possível que essa inflexibilidade da empresa possa ser interpretada como desvalorização dos serviços de pós-venda e de relacionamento com o cliente.

O foco dessa empresa é o lucro imediato... São as vendas; o pós-venda que não deixa de ser, teria que ter uma medicação aí (sic), teria que despertar atenção nos diretores... não desperta, esse pós-venda esse resultado a longo prazo que proporcionaria esta loja aqui, esta empresa, ele é um pouco... bom... abandonado; a gente não tem a estrutura necessária [...] somos dezesseis como comentei e trezentos clientes [para atender diariamente], ou seja a gente tem que... o que que acontece? O stress é concentrado, a gente erra, e sabe das vezes que a gente passa da hora do expediente, para continuar atendendo, entendeu? E não há retorno da empresa. Não há um retorno da empresa, não digo nem que assim de incentivo para melhorar o funcionário, mas só proporcionar uma estrutura melhor, diminuir o stress para que a gente possa trabalhar bem, porque aqui é um pouco complicado o sistema; por exemplo, às vezes não funciona como deveria. (T001)

Esta inflexibilidade parece guardar relação com o maior desafio apontado pelos atendentes: o de fazer com que o cliente perceba que se está esforçando para atendê-lo (0,42). A necessidade de operar diversos sistemas, com a demora associada, sem a possibilidade de dar agilidade que a dispensa de eventuais etapas julgadas desnecessárias possibilitaria, causa impaciência ao cliente e a sensação de que a pessoa que o está atendendo não está com boa vontade de resolver seu problema.

Observe-se que não há controle do processo por parte do cliente, e se houvesse algum *disclosure* em relação aos procedimentos, talvez a interpretação da situação do atendimento por parte do cliente seria diferente. Mostrar que se está esforçando para atender o cliente atende o critério de prontidão (BIENSTOCK et al., 2003). Pequenos trechos das entrevistas exemplificam como os trabalhadores têm dificuldades de atender a expectativa de prontidão no momento do atendimento:

[...] então, provavelmente isso vá fazer com que ele ache que você não está se esforçando, que você não tem interesse em ajudá-lo. (T004)

Muitas das vezes você está dando tudo ali e o cliente... [não percebe]. É como se ele não tivesse sendo bem atendido e, aí, você acaba sendo afetado por isso. (T003)



Muitas coisas a gente não consegue... vai buscar ajuda com um colega, com a supervisão, e o cliente diz: está demorando, você está enrolando. Ele não entende que a gente está tentando, está buscando informações para resolver o problema dele. (T011)

Outro ponto de convergência sobre os antecedentes da atuação para a SC é a necessidade de alinhamento de informações (0,50). Informações divergentes das que anteriormente foram transmitidas ao cliente geram insegurança e desconfiança. Alguns clientes chegam a voltar à fila para confirmar a resposta recebida anteriormente com outro atendente. Eventual divergência pode dar oportunidade a certa animosidade entre os atendentes frente a dado problema do cliente.

Do ponto de vista do conceito de QS, que pode ser operacionalizado por meio da comparação de expectativas e percepções do serviço (PARASURAMAN et al., 1988), informações desalinhadas podem causar deterioração da qualidade. As informações incorretas causam expectativas junto aos clientes que não serão atendidas em momento posterior.

É você poder falar uma coisa e, se ele chamar alguém, a pessoa chegar aqui e falar a mesma coisa que a gente. (T003)

É má informação... Adquiriu uma coisa e quando vai ver é outra coisa completamente diferente porque não teve uma explicação correta do plano. (T009)

Uma informação mais completa, para a gente ter cem por cento para passar para o cliente (T005)

Porque quando um cliente vem na loja, na maioria das vezes, ele já passou pelo *call center*. Já passaram informação pra ele. Aí, chega na loja e tem de passar... Porque é assim: *call center* e loja de atendimento, às vezes, não se encaixa. [...] Então, eles dão uma informação e a gente vai ter que dar outra. Aí, o cliente já vem irritado pra cima da gente. Aí, vamos dizer assim, a gente já fica no recuo, esperando o que o cliente vai fazer. (T013)

Aspectos tangíveis do serviço também têm espaço no discurso dos atendentes (0,50) e estão evidenciados na figura 15 sob o rótulo de suporte material. Máquinas velhas, ambiente sujo, ausência de painel de senhas, inexistência de algo para servir ao cliente (como água ou café), falta de conforto para o cliente e para o atendente foram os itens mencionados.

Embora alguns modelos sugiram que a influência de CCO-OC sobre a QS é preponderantemente unidirecional (MORRISON, 1996; BETTENCOURT, 1997; BELL et al. 2002; BIENSTOCK, 2003; GONZALEZ et al., 2006), onde teríamos gestão de pessoas influenciando CCO-OC que, por sua vez teria influência positiva sobre QS (e.g. MORRISON, 1996) os primeiros dados coletados por este estudo indicam o nível de satisfação propiciado aos clientes no encontro de serviços (SC) como fonte de impacto significativo sobre satisfação ou insatisfação com o trabalho (0,75). A figura 15 também evidencia a relação.

Porque, quando a gente trabalha num ambiente onde as pessoas estão nervosas, estão saindo nervosas e, quando voltam, já sabem que talvez não vá resolver, e só vem aqui para descarregar a raiva no atendente, aí isso acaba desmotivando. (T003)

Sim, claro. Você, como atendente e até mesmo como pessoa, não é satisfatório ficar vendo os clientes reclamando todo dia daquele mesmo procedimento, daquele mesmo problema. Isso não é satisfatório. (T004)

O que me deixa satisfeita, na verdade, é ver o meu cliente satisfeito com meu atendimento. (T006)

Porque, a gente que está à frente do atendimento, tem um conhecimento da real situação do cliente, do que ele veio buscar. E quando ele não é atendido conforme ele necessitava, buscando aquilo que ele pensava que era, aí fica complicado pra gente, às vezes a gente fica numa situação assim, talvez deselegante. (T005)

Assim, tais dados são congruentes com a proposição de Heskett et al. (1997) de que há, em serviços, influência recíproca entre a satisfação de clientes (SC) e satisfação com o trabalho (SAT).

A influência recíproca é objeto de expressão:

Você ser simpática com o cliente, deixar ele bem à vontade e mostrar interesse que você está realmente interessada em resolver o problema dele. E se você não tiver nenhum desses itens, ele não vai com sua cara - como me falaram -, provavelmente você não vai com a cara dele e o atendimento não vai ser bom. (T004)

Embora sejam diversos os fatores sinalizados pela teoria como associados à satisfação com o trabalho (Siqueira et al., 2004, p. 304), a possibilidade satisfazer o cliente parece ter papel fundamental neste ambiente de serviços. A entrega de nível satisfatório de serviço tem o papel não só de satisfazer o cliente, mas também de aumentar a satisfação do funcionário com o trabalho e transformar em ciclo virtuoso tendência que pareceria ser, de outra forma, ciclo de deterioração do local de trabalho e do relacionamento com o cliente.

Ainda sobre a figura 15, a ausência de autonomia é vista como restrição à oferta de qualidade, ou, colocado de forma positiva, talvez variável de grande influência sobre atuação junto a clientes (0,42) e sua ausência gera incômodo e sensação de ineficiência. Os respondentes descrevem sentimentos de dependência e impotência para atender o cliente associados às restrições no trabalho.

Então geralmente a gente não consegue porque a gente não tem esse poder de atender o cliente de imediato. Isso incomoda sim, estamos aqui e somos visados pra resolver (sic), mas não temos o perfil para resolver. (T007)

Na maioria das vezes não [conseguimos atender a expectativa do cliente], mais por parte da próxima alçada, né? Na verdade aqueles atendentes ali são a linha de frente da empresa, eles fazem

solicitações para que as pessoas “de cima” façam as ações. Geralmente, se não é feito uma ação o atendimento aqui fica ineficiente. [...] falta também muito recurso pra (sic) gente fazer ações, ter sempre que depender de uma terceira pessoa que, não é que deixa de fazer, mas que também depende de outra pessoa, assim sucessivamente. (T008)

Não tenho sistema, não tenho o perfil, às vezes, para fazer qualquer coisa. No caso que te expliquei do bloqueio da cliente que fiquei desde o dia 02 de março até ontem com ela, ninguém tinha ferramenta para esse desbloqueio aqui, na central de atendimento, na gerência, nem tinham previsão de quando teriam. (T010)

É. Porque, vamos supor, no dia que o supervisor não estiver, como é que a gente resolve o problema do cliente? (T013)

Talvez as conseqüências da autonomia limitada no atendimento, possam ser melhor entendidas à luz dos ensinamentos de Berger et al. (1996): para os autores, a interação face a face impõe flexibilidade. A interação face a face é, segundo Berger et al. (p.48), intercâmbio sutil de significados; ante estes significados é muito difícil de impor padrão rígido. Ora, a imposição de padrão rígido no atendimento a clientes faz com que o trabalhador se depare com situação em que os recursos de enfrentamento insuficientes, o que caracterizaria o trabalho em serviços como gerador de tensão (KARASEK et al., 1979; FRANÇA et al. 2002, p. 62).

A gente não consegue atender o cliente de imediato [...] geralmente a gente não consegue porque a gente não tem esse poder de atender o cliente de imediato; [isso] incomoda porque, assim, às vezes a gente é orientada a se colocar no lugar do cliente e muitas vezes a gente acaba sentindo o que ele sente, a gente chora junto com o cliente. Isso incomoda sim, estamos aqui e somos visados pra resolver, mas, não temos o perfil<sup>45</sup> para resolver. (T007)

Aí a gente fica de mãos atadas, sem poder resolver o problema dos clientes. (T009)

O procedimento da empresa, acho meio “best”<sup>46</sup> (sic). Às vezes a gente tem capacidade de resolver aquilo e com o passar do tempo eles vão tirando, tirando, tirando o procedimento que você estava acostumado antes, mudam radicalmente e você não tem mais autonomia para responder à expectativa do cliente. (T008)

Em alguns casos, a impossibilidade de resolver o problema do cliente é constrangedora:

É muito complicado porque você está de frente para o cliente [...] e tem que dizer para o cliente que não vai resolver o problema dele, em alguns casos. O cliente fica na fila [...] aguardando uma hora para chegar aqui e ouvir dizer: Não é aqui que o senhor irá resolver, pode ligar e resolver por telefone. É complicado. (T010)

---

<sup>45</sup> Perfil aqui diz respeito ao conjunto de sistemas ao qual o trabalhador tem acesso para fazer o trabalho.

<sup>46</sup> É possível inferir que o respondente iria dizer “besta” e se arrependeu antes de concluir a frase.

Quando indagados sobre a repercussão do trabalho em sua vida pessoal, os atendentes mencionam estarem levando para casa cansaço, dificuldade de se desligar do trabalho em casa (0,33) e *distress* (0,50).

A relação entre SC e SAT é presente no mapa cognitivo de quase todos os entrevistados (0,92). Para quem está atendendo um cliente, o contato pessoal é muito forte e a impossibilidade de cumprir sua tarefa é fonte de *distress*.

O cliente é muitas vezes descrito como alguém que está “nervoso”, “cuspindo fogo”, “reclamando” e que está “voltando depois de diversas vezes sem resolver o problema”. Esta situação é vista como extremamente constrangedora e causa muita insatisfação aos atendentes.

Entenda-se aqui que o próprio fato do cliente chegar com ânimo exaltado é sinal de que qualidade não foi positivamente confirmada em algum aspecto relevante, ou de que suas expectativas não foram ou não estão sendo atendidas, muitas vezes em momento anterior ao atendimento presencial. Nesse sentido, algumas entrevistas indicam que a experiência anterior ruim cria atitude negativa do cliente, com repercussão sobre suas emoções *a priori* do atendimento.

Os dados parecem sugerir que influência recíproca entre SC e SAT é possivelmente mediada por emoções do cliente e comportamento do funcionário. Manifestações de ira por parte do cliente causam retraimento do colaborador. Essa cadeia de influência tem a tendência de construir ciclo com potencial de retroalimentação porque, como veremos adiante, havendo ausência de SOP positivo que possa dar oportunidade a comprometimento afetivo, o comportamento de ajuda ao cliente que faz parte do CCO-OC parece ficar exclusivamente em função do tratamento que o cliente dá ao atendente.

Há respondentes que expressam sentir constrangimento quando o cliente é mal atendido. Chegam a afirmar que há má fé no atendimento. A má fé lesa o cliente e parece reduzir as possibilidades de identificação com a empresa.

Acontecem muitas coisas indevidas [...] mesmo de má fé com o cliente e a gente não consegue resolver e aí a gente acaba se colocando no lugar dele... isso incomoda. (T007)

Má fé existe, como em todos os lugares existem aqui também pessoas de má fé. Acho que tudo que é vendido, aqui trabalhamos com vendas, tem o seu lado positivo, óbvio que a venda vai mexer com o lado positivo, aqui a gente mexe com os dois, o positivo e o negativo. Se vai (sic) atender um cliente que não tem muito conhecimento, só fala coisas boas, o cliente é enganado, depois volta aqui, aí a gente vê que não foi tudo explicado e a pessoa foi lesada

desnecessariamente. Não tenho orgulho quando vejo o cliente ser lesado por culpa de atendente (T006)

O desconforto dos trabalhadores causado pela falta de qualidade e má fé parece confirmar que acenar com os recursos necessários ao bom atendimento tem aspecto dual: beneficia clientes e aumenta o nível de satisfação do pessoal de linha de frente. É importante notar aqui o alinhamento entre estas conclusões com as proposições de Heskett et al. (1997) de que a satisfação de clientes tem reflexos sobre SAT e vice-versa.

### 5.1.1.2 Comprometimento

O estudo sob análise sugere dificuldades em manter nível de qualidade elevado. Veja alguns trechos de entrevistas sobre o assunto:

Porque falta muita coisa. Falta... Porque tem muito cliente reclamando. Todo mundo que vem aqui é reclamação, reclamação. E quando sai, também é reclamação a maioria das vezes. Ele não sai satisfeito muitas das vezes. Isso não é com com um, com dois. É com a maioria. (T003)

Porque nem todo cliente está satisfeito com o procedimento da empresa e a empresa normalmente não consegue agradar a todos os clientes. (T004)

Tem algumas solicitações do cliente - acontece em alguns casos - que não estão dentro daquilo que ele contratou, entendeu? E ele acaba, talvez por não conhecer o produto que ele contratou, tendo mais expectativas do que aquilo que ele contratou. Talvez, por, na hora da aquisição não ter sido esclarecido alguma regra, algum tipo de funcionamento daquele produto, as vantagens, benefícios, custo e benefício, entendeu? (T005)

De forma geral, existe certo consenso que a empresa tem dificuldades para manter nível adequado de qualidade (0,75). Cabe registrar que a percepção de atendentes é confirmada pelos registros da Anatel de março de 2009: considerado o indicador de desempenho no atendimento calculado por aquela Agência, a empresa apresenta um dos piores índices, notadamente no que diz respeito à telefonia móvel.

Assim, se as pessoas buscam fortalecer sua autoimagem por meio da associação a organizações atrativas (JACKSON et al., 1999; WHEELER et al., 2006) e se buscam expressão de sua personalidade por meio da realização de um bom trabalho (SCHNEIDER, 1980b), então a baixa qualidade pode contribuir para a baixa permanência dos empregados no local em referência (OLIVA et al., 2008). Observe-se que, em média o tempo de permanência neste trabalho é de 7,3 meses. Associado a este dado, constatamos que a intenção de permanecer por longo prazo na empresa é intensa para a minoria (0,17) e, mesmo entre

aqueles que esboçam intenção moderada de permanecer (0,33) parte significativa (0,17) hesita e condiciona sua permanência à mudança de trabalho.

“quando a gente trabalha num ambiente onde as pessoas estão nervosas, estão saindo nervosas e, quando voltam, já sabem que talvez não vá resolver, e só vem aqui para descarregar a raiva no atendente, entendeu? Isso acaba desmotivando” (T003)

“e quando ele não é atendido conforme ele necessitava, buscando aquilo que ele pensava que era, aí fica complicado pra gente, às vezes a gente fica numa situação assim, talvez deselegante. (T005)

“Eu queria uma coisa melhor para mim” (T007)

“meu maior sonho é passar num concurso público e fazer uma faculdade” (T011)

“Não [quero ficar aqui]. Eu quero fazer melhor” (T014)

Embora se trate de tema bastante delicado, parte significativa dos respondentes admite que o esforço das pessoas em favor da organização é baixo (0,42), informação que é convergente com os dados anteriores mencionados sobre a intenção de permanecer na empresa e o baixo tempo de trabalho na organização que caracteriza o grupo.

O orgulho, conceito que está associado à identificação, tem ocorrência relacionada à atuação própria da pessoa no trabalho (0,50). As pessoas dizem gostar do que estão fazendo, e se orgulham de algumas de suas realizações, mas foi pontual a menção à organização como objeto de orgulho (0,08) e não se obteve manifestação de identificação com seus objetivos (que estaria associada a eventual comprometimento afetivo) ou com o fato de terem por ela algum sentimento de gratidão ou obrigação moral (comprometimento normativo). Os trechos a seguir estão relacionados à menção do conceito de orgulho:

Conseguir resolver o problema e o cliente poder falar “poxa, que legal você está atendendo bem [...] e sai tranquilo, apertando a mão, dando sorriso... (T003)

Quando eu consigo cumprir o meu dever [...] só de ele sair daqui satisfeito, para mim, já está bom. Ele nem precisa me fazer um elogio. (T005)

Às vezes o cliente chega com um problema maior do mundo, já passou no *call center*, em outras lojas, ninguém resolve o seu problema. Aí consigo resolver o problema dele e sai me agradecendo. (T009)

Gente, eu não pensava que ia conseguir ficar aqui [...] sinto orgulho de conseguir alcançar meu objetivo de aprender o sistema. (T011)

De forma congruente, aqueles que esboçam intenção de permanência, o fazem em função da atividade (0,25) ou da possibilidade de carreira (0,17). É única a manifestação direta de

afetividade em relação à instituição (0,08). Poder-se-ia concluir então que a intenção de permanência na empresa tem natureza predominantemente calculativa.

Talvez por este motivo, o outro fator relacionado à insatisfação com o trabalho é a questão salarial (0,25). Quem qualificou o salário mencionou a expectativa de salário justo (0,08) e levantou a necessidade de lazer e qualidade de vida (0,08). É plausível imaginar que, à vista da situação desconfortável no atendimento, a troca econômica seja considerada forma de equilibrar a relação quando a troca social parece não ser satisfatória.

A abordagem do sentido do trabalho na vida dos trabalhadores em foco possibilitou identificar alguns temas relevantes para os mesmos: alguns encontram sentido do trabalho na socialização e amizade (0,42) outros, no sustento (0,25), e ainda outros vêem o trabalho como forma de ocupar a mente (0,17).

Não houve discurso que pudesse dar espaço à interpretação de que há identificação com a organização ou eventual alinhamento de valores organizacionais e aspectos valorizados pelos colaboradores.

### **5.1.1.3 Comportamento de Cidadania Organizacional**

Ante este nível de comprometimento, cabe indagar em que bases são sustentadas os comportamentos discricionários orientados aos clientes (CCO-OC) desses trabalhadores de linha de frente. Os dados indicam que o exercício do CCO-OC é reflexo do tratamento que o cliente dirige ao atendente (0,42).

Primeiramente ele chegou e foi educado, te cumprimentou; isso pra mim, para qualquer ser humano, é primordial uma boa educação, a pessoa bem educada é bem atendida. (T007)

Eu acho que o cliente não merecia voltar aqui várias vezes, merecia um esforço a mais de minha parte, até porque foi educado o suficiente comigo [...] e o cliente te tratando com boa educação, dá gosto de tentar ajudar essa pessoa. (T006)

Ilustrando atitude que parece ser típica, e indagado se o comportamento de ajuda encontra razões de dedicação ao trabalho, um dos respondentes afirma que o comportamento é direcionado:

ao cliente, não à empresa (T003)

O mesmo ocorre quando as razões do comportamento de ajuda ao colega são questionadas:

Pra ajudar o outro; não pra ajudar a empresa. Pra ajudar o outro (risos). Só pra ter aquele companheirismo (T003)

Congruente com esta abordagem se buscou encontrar, no discurso dos respondentes, evidências do comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) utilizando quatro dimensões de CCO: comportamento de ajuda aos clientes, comportamento extrapapel, civismo e comportamento de ajuda aos colegas.

Veja que o procedimento de estudar CCO no contexto de serviços utilizando seleção de propriedades tem precedente (DIMITRIADES, 2007).

Dimitriades (2007, p. 471) sugere que o conceito de excelência em serviços está associado ao engajamento em que (a) atividades que não são formalmente requeridas, mas que levam à SC tais como (b) ajudar os clientes em formas criativas quando problemas específicos surgem, e (c) ajudar os outros, na organização, para que eles sejam capazes de fazer entrega de serviços de qualidade e (d) oferecer soluções criativas para melhoria da qualidade.

Neste primeiro estudo, alguns dos comportamentos que foram classificados como CCO-OC dizem respeito a maior empenho, buscar informação não disponível, ligar para alguém – dentro da organização - que pode resolver o problema, oferecer o número de seu telefone celular pessoal para o cliente como forma de contato<sup>47</sup> ou procurar documento do cliente que está perdido em algum lugar na loja. O quadro 16 exhibe indicações da presença de CCO-OC no discurso de cada um dos respondentes.

O comportamento de civismo foi operacionalizado indagando se houve recente encaminhamento de sugestões de melhoria do processo e serviços encaminhados à direção da empresa. Em algumas entrevistas (0,25), fica claro certo ceticismo em relação às possibilidades de mudança que eventual encaminhamento de sugestão de um atendente poderia ocasionar.

Eu sou muito cético em relação à voz de um atendente na empresa [...] se o cliente está reclamando tanto, se está ali sempre, tal, como é que eu, atendente, vou levantar a voz para.. receio também, de ficar mal visto e tal (T003)

Porque na verdade, a empresa está bem ciente do procedimento que o cliente reclama. Tem uma caixa de sugestões que o cliente já reclamou e tudo, entendeu? (T004)

---

<sup>47</sup> Nesta loja, não há atendimento por telefone – assim, novo contato demanda, necessariamente, retorno do cliente à mesma.



Não sei se vai adiantar, né? (T014)

	Extra Papel	Inovação Construtiva	Ajuda aos Clientes	Ajuda aos Colegas
tel003			Ⓟ	Ⓟ
tel004				Ⓟ
tel005			Ⓟ	Ⓟ
tel006		Ⓟ	Ⓟ	Ⓟ
tel007		Ⓟ	Ⓟ	Ⓟ
tel008	Ⓟ	Ⓟ	Ⓟ	
tel009			Ⓟ	Ⓟ
tel010		Ⓟ		Ⓟ
tel011	Ⓟ	Ⓟ		
tel012			Ⓟ	Ⓟ
tel013				Ⓟ
tel014		Ⓟ		Ⓟ

Ⓟ = presente no discurso do respondente

**Quadro 16 – Evidências de comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente [Telecom A]**

Observa-se que CCO-OC encontra expressão principalmente por meio do comportamento de ajuda a clientes e colegas. O civismo também encontra expressão (0,50), porém com pouco entusiasmo e indicação de que comunicação à empresa passa necessariamente pelo supervisor imediato. O encaminhamento de sugestões ao superior direto indica a cultura hierarquizada e ausência de canal direto que possibilite voz aos atendentes.

Convergência entre mapas cognitivos dos respondentes sugerem pelo menos cinco variáveis de influencia sobre CCO-OC: motivação (0,25), empatia em relação ao cliente (0,25), tratamento por parte do cliente (0,25), interdependência do trabalho (0,33), expectativa de reciprocidade por parte dos colegas (0,25) e companheirismo entre colegas (0,25). A figura 16 demonstra em forma de esquema os antecedentes de CCO-OC.

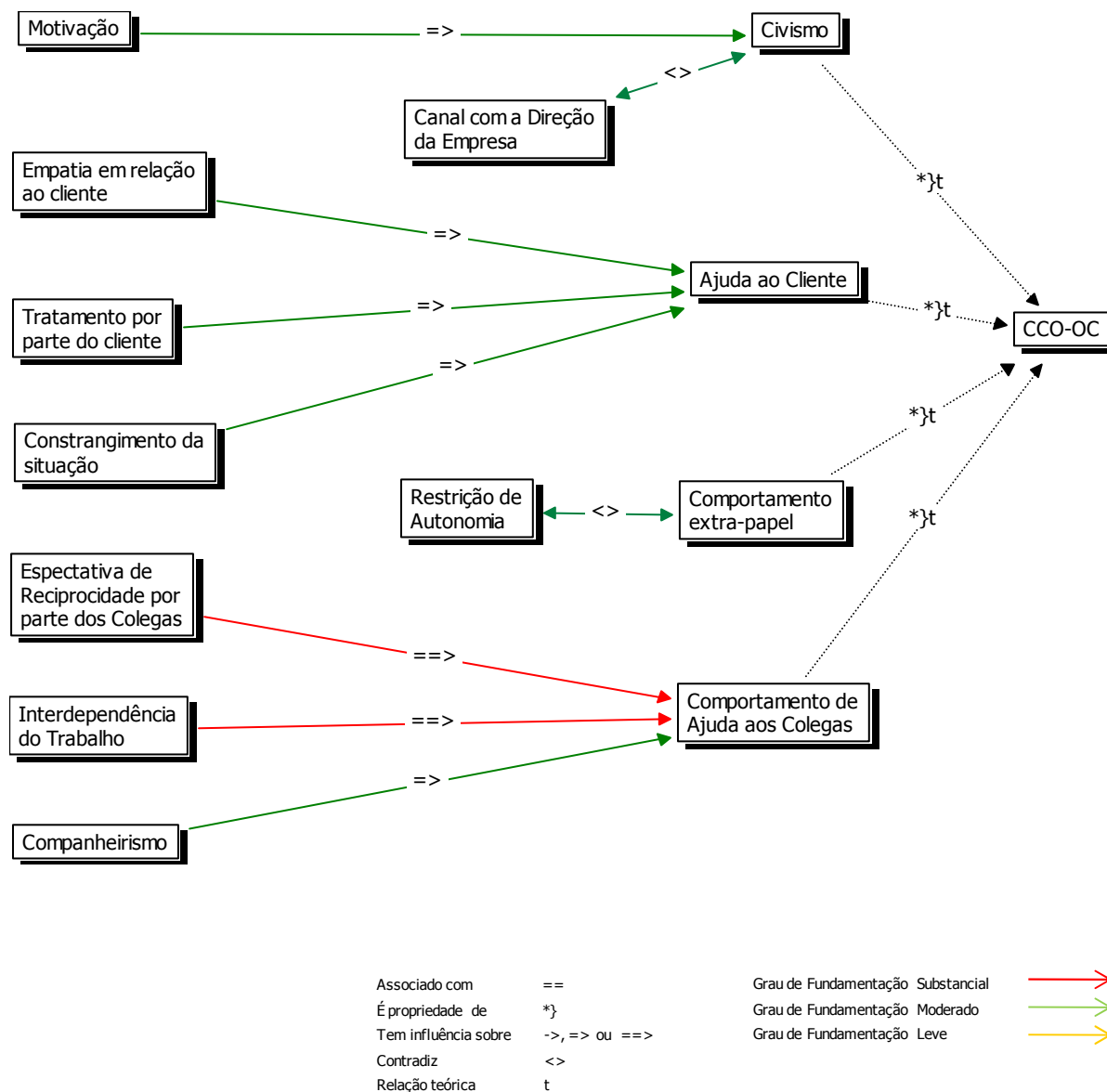
Há casos em que os trabalhadores não visualizam razão ou interesse para adotar comportamento de inovação construtiva. Por esta razão, a relação entre motivação e civismo é exibida na figura 16. A motivação, quando ausente, surge no discurso dos entrevistados como antecedente de comportamentos de civismo.

Empatia em relação ao cliente diz respeito ao entendimento que o colaborador tem da experiência do cliente, descrito muitas vezes com a capacidade que o atendente tem de se colocar no lugar do mesmo. Quando em relação à outra pessoa se experimenta sentimento, Hojat (2009) afirma que se caracteriza a simpatia. A relação entre empatia e ajuda ao cliente tem forte fundamento nos dados coletados (0,50). Alguns excertos das entrevistas procuram ilustrar isso:

Porque eu me coloco no lugar do cliente, acho que o principal do atendimento é isso, se colocar no lugar do cliente. (T012)

Acho que porque me coloquei no lugar do cliente, vi que realmente era uma coisa que ele necessitava. Às vezes tem cliente que chega aqui e até chora. Acaba que você fica de um jeito que quer resolver de qualquer maneira o problema dele. (T009)

Eu acho que o cliente não merecia voltar aqui várias vezes, merecia um esforço a mais de minha parte (T006)



**Figura 16 – Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) [Telecom A]**

O tratamento do cliente em relação ao atendente também aparece como determinante de CCO-OC (0,25). Parece-nos que ocorre na interação de atendimento, troca social relacionada à necessidade de bem-estar e estima dos trabalhadores.

Do ponto de vista gerencial, deixar o poder discricionário dos trabalhadores depender exclusivamente do tratamento dos clientes é procedimento que tem riscos para a empresa e

para os trabalhadores, principalmente se a imagem da empresa não está positivamente consolidada. É possível que diante de troca insatisfatória dos trabalhadores com a organização, em serviços, o comportamento no trabalho se baseie quase que exclusivamente no tratamento e relacionamento com clientes e colegas.

A relação de tratamento dos clientes e seu reflexo nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores são congruentes com as proposições de Heskett et al. (1997) de que o comportamento dos trabalhadores reflete os comportamentos dos clientes.

Por exemplo, se o cliente foi super arrogante comigo, não foi educado comigo... Aliás, eu tenho de ser educada com ele, para ele ser educado comigo porque, na verdade, eu estou aqui para ajudá-lo. Eu sou apenas uma ponte que ligo algumas coisas dele com a área responsável. Então, ele tem de ser simpático comigo senão, se não for, o atendente simplesmente vai fazer o procedimento que tem de ser feito e acabou. Não vai ter nenhum empenho a mais pra ajudá-lo, nenhuma exceção (T004)

[...] merecia um esforço a mais de minha parte, até porque foi educado o suficiente comigo. (T006)

[...] e o cliente te tratando com boa educação, sendo paciente, dá gosto de tentar ajudar essa pessoa. Primeiramente ele chegou e foi educado, te cumprimentou, isso pra mim, para qualquer ser humano, é primordial uma boa educação, a pessoa bem educada é bem atendida. (T007)

Ah, quando é aquele cliente pessoal que, vamos dizer assim, é bonzinho com a gente... (T013)

O comportamento de ajuda aos clientes é também função do constrangimento da situação (0,16). Veja que, na iminência de que a insatisfação do cliente seja potencializada, o colaborador se esforça para evitar conflito.

Outro fator que aparece neste universo de análise como antecedente de CCO-OC é a interdependência do trabalho entre os atendentes (0,33). Como há situações em que a tarefa de atender aos clientes exige conhecimento que transcende o portfólio individual de cada um, o trabalho de equipe surge como estratégia de enfrentamento da tarefa. Os trechos transcritos abaixo revelam a troca social que existe entre os atendentes.

Acho que porque as pessoas se identificam aqui, não todas, mas a grande maioria. Acabam se ajudando porque sabem que um pode pegar um problema hoje e amanhã você pode pegar, então é uma troca de favores na verdade. (T006)

Acho que é a precisão (sic), um precisa do outro aqui. Você sozinho não tem como trabalhar. (T009)

Sempre tem uma fofoca, uma coisa do tipo que um pessoal não gosta do outro, mas na hora do trabalho vale qualquer coisa, né? (sic) Você chega para pessoa que menos gosta e pede uma ajuda. Todo mundo sabe o quanto é ruim você estar na frente do cliente e não saber fazer o procedimento correto. Todos têm essa noção e ajudam como podem. (T010)

As dificuldades que o trabalho impõe no dia a dia parecem estimular a ajuda mútua e a expectativa de reciprocidade (0,33). Cabe considerar ainda que o comportamento de ajuda sofre influência de sentimento de companheirismo (0,25).

Elaborou-se quadro também para o conceito de SOP (quadro 17), conforme podemos verificar na seqüência. A pesquisa operacionaliza o conceito de SOP pela abordagem de temas como compromisso com o colaborador, preocupação com o bem estar dos atendentes, valorização do trabalho, tolerância ao erro e suporte material de forma congruente com as proposições de Einsenberger et al. (1986) e McMillan (1997).

É importante observar que o roteiro de entrevista buscou estimular o entrevistado a fazer avaliação com relação aos conceitos elencados no quadro 17. A ausência de indicação de avaliação no quadro sinaliza que o assunto não foi abordado ou que o conceito não teve expressão de avaliação.

O quadro faz-nos perceber que o suporte material e a valorização do trabalho têm baixa avaliação neste universo de análise. A baixa avaliação com relação à voz, ou seja, de ter canal de comunicação que tenha representatividade a ponto de possibilitar mudanças, também apareceu, porém espontaneamente (T003).

	Compromisso com Colaborador	Preocupação com Bem Estar	Valorização do Trabalho	Tolerância ao erro	Suporte Material
T003	●●●	●●	●		●
T004		●●	●		●
T005		●●	●●		
T006	●	●	●	●	●
T007	●	●		●●	●
T008	●●			●	●
T009	●●	●		●●	
T010	●	●		●	
T011	●●	●		●●	●
T012	●	●●●	●	●●●	
T013		●	●		●
T014	●	●			●

●●● Presença Forte  
 ●● Presença Parcial  
 ● Presença Fraca

●●● Presença Forte  
 ●● Presença Parcial  
 ● Presença Fraca

**Quadro 17 – Elementos de SOP [Telecom A]**

O quadro 18 apresenta representação gráfica de avaliação da presença de comprometimento, CCO-OC, SOP e troca favorável e SC nas entrevistas realizadas.



**Quadro 18 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações: comprometimento, CCO-OC, SOP, Troca e SC - [Telecom A]**

O quadro 18 exibe presença relativamente expressiva de CCO-OC, embora sinais de SOP são relativamente escassos neste universo de análise. Veja que aqui, o quadro mostra representação coerente com a indicação de que o nível de CCO-OC guarda maior relação com o tratamento percebido por parte do cliente do que ao SOP (ou ao nível de troca social percebido com a empresa) conforme sinalizado pelo mapa cognitivo dos respondentes (Figura 16). Há casos em que não há sinais de comprometimento, SOP ou troca positiva, porém o comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) permanece, no mínimo, em níveis fracos.

Outro motivo pelo qual CCO-OC tem comportamento relativamente estável ao longo do universo de análise diz respeito à interdependência dos trabalhadores. As dificuldades das tarefas impõem comportamento de ajuda entre os diversos atendentes, ante a necessidade de enfrentamento da situação em que se tem o cliente face a face.

Por fim, o quadro permite notar ainda o baixo grau de alinhamento entre a percepção de entrega satisfatória aos clientes que os atendentes têm do atendimento da própria empresa e CCO-OC. Os dados parecem indicar que, não obstante esforços para atender o cliente, a percepção dos atendentes com relação à qualidade ofertada parece não acompanhar aqueles esforços, possivelmente em função das limitações impostas pelo nível de autonomia na resolução de problemas e pelo suporte material.

Cabe alertar o necessário cuidado no exame dos dados e a impossibilidade de generalizar a avaliação de SC para a empresa como um todo, pois (a) a qualidade aqui é avaliada de forma indireta e (b) a divisão de trabalho definida pela estrutura da organização direciona para a loja em referência clientes que estão experimentando problemas com os serviços (pós-venda) o que pode suscitar viés na avaliação da qualidade em relação à que seria percebida por um cliente típico.

Ainda tomando como base dados de dimensionamento, é importante notar que o baixo nível percebido de SOP permite poucas inferências sobre sua relação com comprometimento. A presença de comprometimento se mostrou associada à contraste com experiência ruim anterior – em outra organização - (T012) e à afetividade em relação à atividade (T008). O quadro 18 evidencia sinais de pouca variabilidade de SOP.

Para identificar a ocorrência de relação entre CCO-OC e SC foi analisada a descrição de comportamento de ajuda aos clientes, extrapapel e de civismo e identificados conteúdos que pudessem atender atributos valorizados pelos clientes. Os atributos utilizados foram os identificados por Parasuraman et al. (1985) quando ainda não estavam agrupados (PARASURAMAN et al., 1988). A intenção de utilizar esta lista é porque, por ser mais completa, permite melhor classificação dos conteúdos que emergiram na pesquisa. Os atributos descritos pelos autores são os de confiabilidade, prontidão, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento do cliente e aspectos tangíveis.



Constatou-se que grande parte dos atendentes (0,67) descreve comportamentos em termos que permitem identificar associação com esses atributos de satisfação de clientes, o que confirma relação entre CCO-OC e SC.

Dentre as sinalizações que os dados oferecem até então, merecem destaque a confirmação da relação entre CCO-OC e SC e da influência mútua de satisfação de clientes (SC) e satisfação com o trabalho (SAT). Houve indicação de que, qualidade deteriorada de serviços predispõe alguns dos clientes a manifestarem-se agressivos no atendimento, causando necessidade de esforço dos colaboradores para enfrentarem a situação de trabalho ao mesmo tempo em que as possibilidades de CCO-OC são minimizadas.

## **5.2 Estudo 2 – Laboratório B**

O laboratório B faz parte de uma empresa de serviços de apoio ao diagnóstico que atingiu receita bruta de R\$ 930 milhões em 2007, atendendo 15 milhões de requisições processadas com aproximadamente 10.000 funcionários. A empresa conta com 296 unidades em 9 estados e no Distrito Federal. Os exames efetuados pela empresa são processados por oito laboratórios centrais e 23 laboratórios de urgência instalados em hospitais privados com tecnologia de análises clínicas e de imagens. A rede é abastecida por operação de logística e transporte que leva a todos os pontos os materiais necessários ao atendimento.

A corporação ao qual o laboratório está vinculado oferece ainda serviços de pesquisa clínica, terceirização laboratorial e laboratório móvel.

Foram entrevistados 22 funcionários em duas lojas de atendimento. A primeira loja, relativa à marca que atende pacientes de classes média e média baixa, tem um número pouco menor de opções de exame do que outras marcas do grupo, inclui planos de vantagens para usuários frequentes e concede descontos para pacientes que não são cobertos por plano de saúde privado e que possuam o cartão da marca. Nesta primeira loja, que denominaremos de P, todos os atendentes foram entrevistados (100%).

A segunda loja se refere a site de atendimento do mesmo grupo empresarial, operando sob outra marca, denominada aqui de E, orientada a atender pacientes de classe média alta e média cujo conceito prevê salas de espera com oferta de amenidades como música ao vivo e

áreas de recreação para crianças<sup>48</sup>. Dos 12 atendentes desta segunda loja, 91% concordaram em participar da pesquisa.

Diferentemente do estudo anterior, os atendentes dessas lojas têm maior experiência no atendimento da empresa (em média quase quatro anos) e experiência em outros trabalhos de atendimento com média de 4,8 anos e 13,3 anos de experiência profissional total. A mediana de idade é de 29,5 anos, na maioria do sexo feminino (0,77). A maioria tem pelo menos um filho (0,63) e estavam estudando na época da coleta de dados (0,54).

O quadro 19 mostra o grau de escolaridade dos respondentes, atendentes do Laboratório B.

**Grau de Escolaridade**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Valid Segundo Grau Completo	9	40,9	40,9	40,9
Nível Superior Incompleto	11	50,0	50,0	90,9
Pós-Graduação Incompleto	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**Quadro 19 – Grau de escolaridade do universo de trabalho 2**

---

<sup>48</sup> Informações sobre a segmentação adotada e conceitos de loja associados foram retirados de relatórios de administração dirigidos a investidores, disponíveis na web, e consultadas em 10.04.2009. A fonte completa não é informada aqui em função do compromisso, assumido pelo pesquisador, de que a identidade da empresa não seria divulgada.

## 5.2.1 Apresentação dos resultados – Laboratório B

### 5.2.1.1 Satisfação de Clientes

Os respondentes identificaram que o critério de avaliação mais valorizado pelos clientes é a atenção (0,50). Houve menção também da necessidade de conversar com os clientes e de manter com eles contato visual, que pode ser considerado parte integrante do conceito de atenção. Outra palavra utilizada para descrever o que o cliente espera foi acolhimento, sugerindo que o atendimento “seco” - para utilizar a palavra de um dos respondentes - tem repercussão negativa sobre os clientes. Considera-se aqui “seco” o atendimento objetivo, voltado tão somente à efetividade técnica do encontro.

Alguns respondentes sugerem que a demanda por atenção é reforçada pelo estado fragilizado de saúde que algumas pessoas se encontram no momento em que estão sendo atendidas pela empresa.

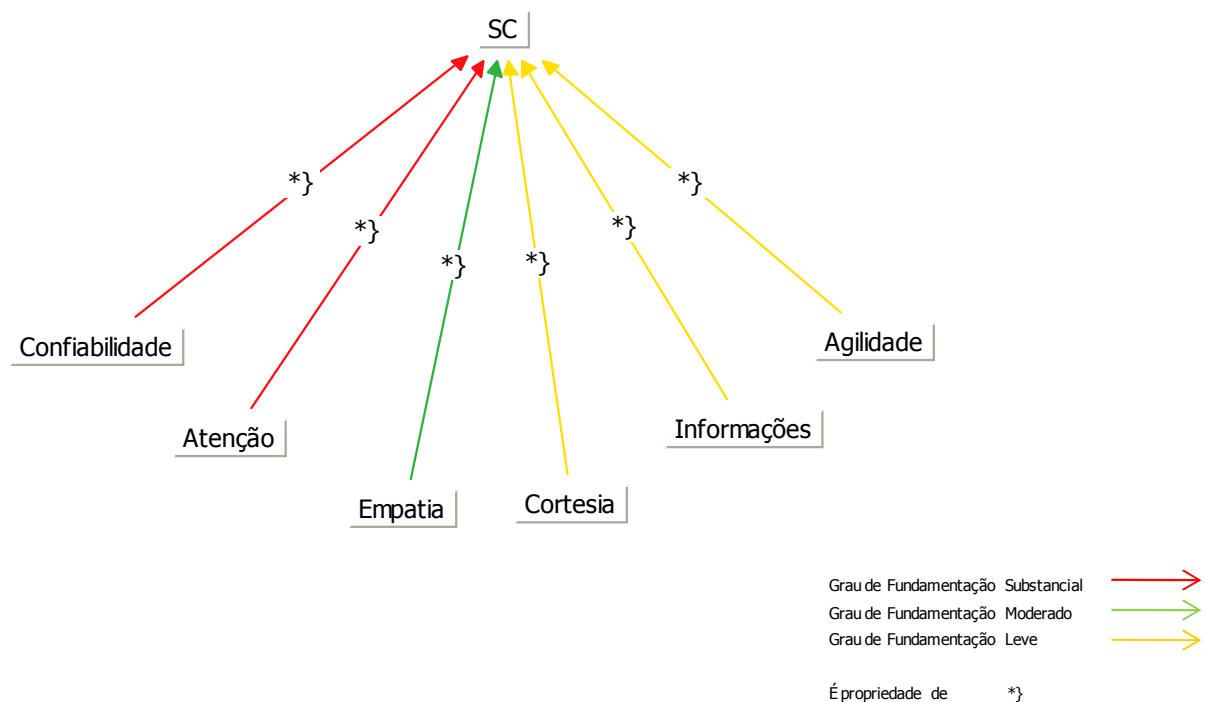
Oliva (2007) alerta para o fato de que a eventual redução de atenção aos clientes está relacionada a altos custos que a baixa qualidade imputa (retrabalhos, baixa lealdade de clientes e alto *turnover* do pessoal de linha de frente) com repercussão financeira difícil de perceber, mas que pressiona para o encorajamento ainda maior do contingenciamento de custos. Debaixo de pressão, o pessoal de atendimento trabalha para manter equilíbrio entre a produção e entrada de novas ordens enquanto buscam manter qualidade e um número razoável de horas de trabalho.

Observa-se aqui a importância do contato humano, sugerindo que, do ponto de vista gerencial, é relevante cuidar para que o equilíbrio entre capacidade e demanda permita que esse contato personalizado possa ocorrer. No excerto abaixo, verifica-se a insatisfação latente, que acaba se tornando explícita em outros trechos expressos pelo mesmo respondente:

Acho que seria um problema de pressão em cima da gente já que precisamos atender tantos pacientes, precisamos atender todos para não dar aquele tumulto. Aquele tumulto incomoda não só a gente; incomoda funcionários e pacientes. A gente trabalha num ritmo acelerado e não dá a atenção que gostaria de dar para os pacientes. Se eu tivesse mais tempo para atender o paciente esse atendimento seria de melhor qualidade. A gente está se virando na verdade, sendo um pouco robotizado, mas a gente ainda dá aquela qualidade de um sorriso, um bom dia e [tenta] entrar em alguns assuntos com o paciente, para o paciente continuar com a gente, mas está difícil. (P005)

Há também grande destaque para a necessidade do cliente de ter seu problema resolvido (0,36) fato que confirma a importância da dimensão técnica da qualidade (Grönroos, 2003).

Ainda sobre satisfação de clientes, existe a percepção de que os atendentes fazem parte de um conjunto em que todas as partes do processo compõem o resultado e experiência que o paciente espera (0,18). A insuficiência da busca pela qualidade de forma isolada é percebida pelos trabalhadores e reforça o sentido de interdependência.



**Figura 17 – Componentes da satisfação dos clientes [Laboratório B]**

Cabe observar que, para os respondentes, a satisfação do cliente é vista como um processo (0,18) onde cada uma das etapas precisa ser executada satisfatoriamente para não comprometer a imagem do laboratório, como ilustra o trecho a seguir:

Tem que ter uma seqüência, não adianta ser ótimo no atendimento da recepção e o resto não caminhar. Percebo que o paciente quer um diferencial em conjunto, tudo tem que funcionar bem... Ele pode achar o atendimento ótimo, mas se quando chegar aqui para pegar o resultado e não tiver pronto, para ele é como se quebrasse todo o outro atendimento. A gente já viu vários casos assim, eles virem e pedir desculpa para gente, dizer que a gente não tem nada com isso, mas que isso aqui é uma porcaria, dizer que não volta mais. Voltando à questão do que é o primordial para o paciente, é que todo o conjunto saia perfeito. (p009)

De forma geral, a maioria dos respondentes considera que o encontro de serviços é satisfatório (0,45), evidenciando percepção diversa em relação à dos respondentes do estudo anterior. Alguns entendem que a satisfação é média (0,23) e a minoria que o nível de satisfação é baixo (0,09).

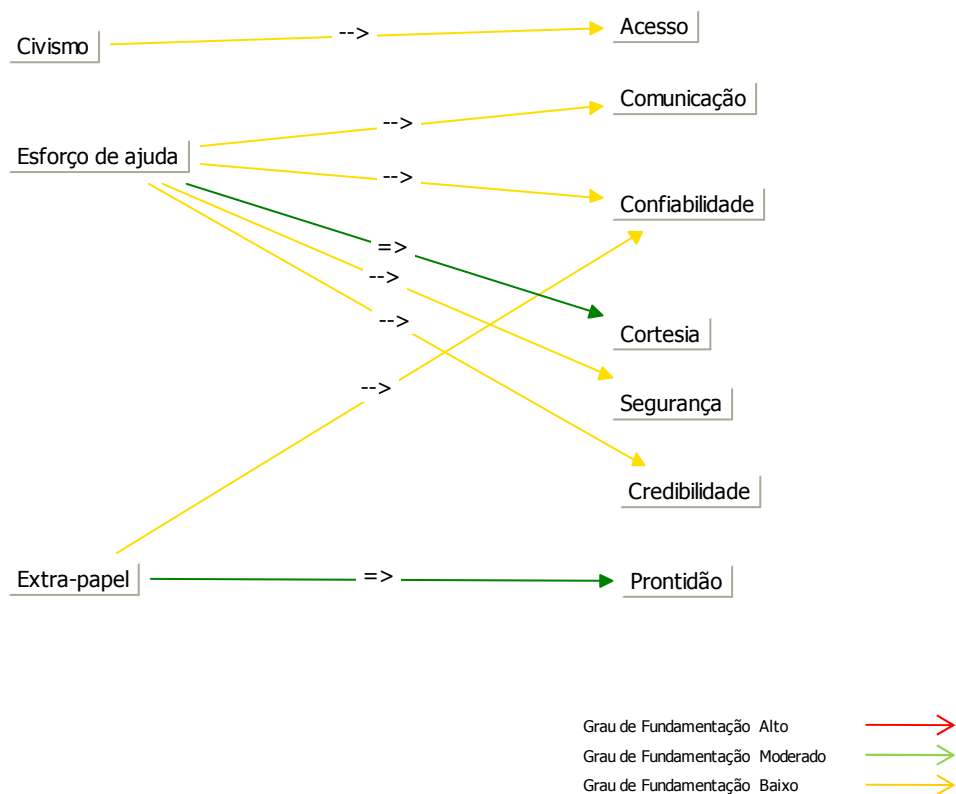
Entre aqueles que consideram que os encontros de serviços ainda precisam melhorar (0,32) alguns manifestaram motivos de insatisfação atribuindo-os a (a) recentes características introduzidas no processo de atendimento que estavam gerando desconforto ao cliente (0,09), (b) falta de qualidade da equipe (0,05) e (c) dificuldades no cumprimento de prazos para entrega de resultados (0,05).

Do ponto de vista do cliente, segurança (0,45) é a dimensão da qualidade mais valorizada segundo a opinião dos entrevistados, na seqüência, temos confiabilidade (0,27), empatia (0,18) e prontidão (0,09). Esta pergunta foi aplicada somente no laboratório B marca P e coloca em destaque a importância percebida pelos próprios funcionários de seu papel na segurança da operacionalização do procedimento a tomar para conseguir o melhor resultado ao cliente.

Indagados sobre qual a dimensão mais difícil de entregar, confiabilidade foi a que obteve maior frequência (0,41), depois prontidão (0,23), empatia (0,05) segurança (0,05). É de se notar que, ao contrário de empatia e prontidão, que são associados a esforço individual, confiabilidade é atributo relacionado ao processo e à interação dos atendentes com os demais intervenientes do sistema da empresa.

Prontidão como aspecto de difícil operacionalização confirma a constatação dos dados obtidos no estudo anterior. Há situações em que é difícil para o atendente transmitir imagem de que está interessado e se esforçando para atender o paciente.

De forma semelhante ao estudo anterior, buscamos verificar se havia possibilidade de identificar comportamentos relacionados a atributos de SC a partir do conteúdo descritivo de CCO-OC por parte dos respondentes. Foram identificadas associações entre civismo e acesso (0,14); o esforço de ajuda foi relacionado à comunicação (0,09), confiabilidade (0,14), cortesia (0,23), credibilidade (0,09) e segurança (0,09); e o comportamento extrapapel foi associado à confiabilidade (0,09) e à prontidão (0,23). Estas relações são apresentadas de forma esquemática por meio da figura 18.



**Figura 18 – Influência entre formas de CCO-OC e atributos relacionados a SC [Laboratório B]**

Quase todos os respondentes (0,96) ratificaram relação entre alguma propriedade de CCO-OC e SC. As respostas evidenciaram que esforço de ajuda ao cliente e de comportamento extrapapel estão voltados para atender algum atributo associado à SC dando evidências de fundamentação substancial da relação entre CCO-OC e SC.

Sobre a repercussão de SC para o trabalhador, a figura 19 mostra que quando instados a responder se o nível de qualidade oferecido o afetava de alguma forma, obtiveram-se respostas que sugerem que a satisfação de clientes tem alguns conseqüentes para os trabalhadores: o conceito do atendente – próprio e atribuído por terceiros (0,09), a realização (0,14) e SAT (0,14).

Aqui, também as freqüências são baixas porque quando se busca qualificar os conseqüentes da satisfação dos clientes e sua eventual repercussão sobre os trabalhadores, há pouca convergência de respostas. Existem uma série de conceitos evocados a partir da satisfação do cliente (SC): do lado positivo, realização, orgulho, desenvolvimento pessoal, utilidade e sustentabilidade do negócio.

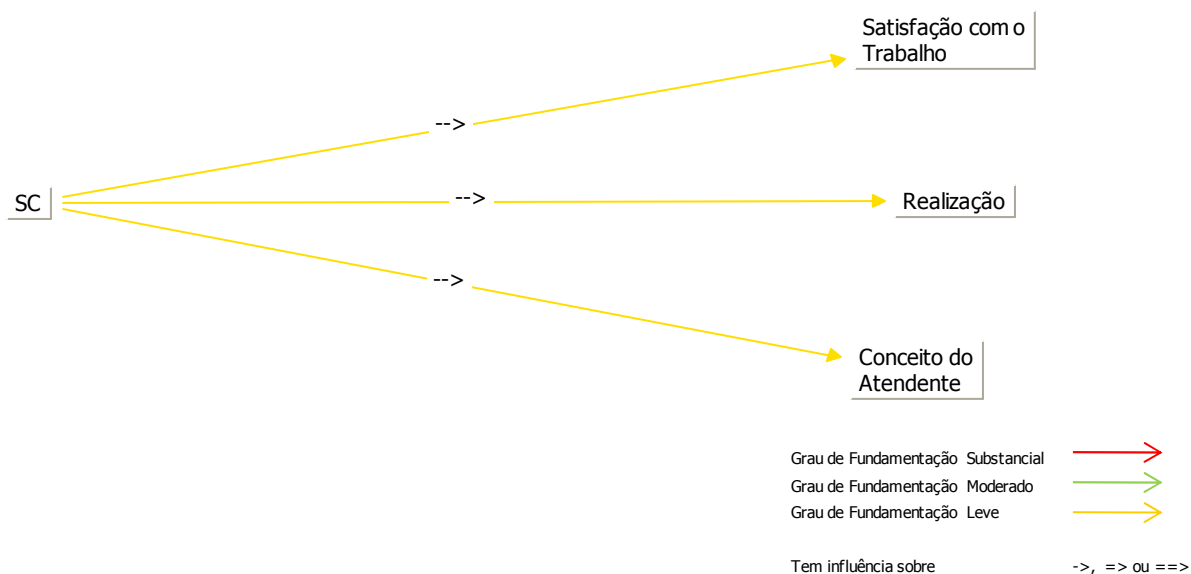
Eu acho bom que tenha um andamento, que a empresa onde trabalho tem um bom conceito, significa que tenho chance de permanecer com durabilidade na empresa (sic), saber que ela está bem, está crescendo, acho bom isso. (P010)

Do lado negativo, tratamento por parte do cliente, frustração e estresse.

Dois dos respondentes mencionaram que a satisfação dos clientes afeta o conceito do atendente. Um dos trechos parece permitir a interpretação de que a agressividade do cliente chega a quase influenciar seu autoconceito:

Principalmente a gente que está ali na frente, quem dá a cara para bater acaba sendo a gente, por exemplo, um médico atrasou num laudo, quem vai escutar é a gente. Querendo ou não a gente sabe que não tem culpa, foi um erro que veio lá de trás, mas a gente fica... A gente é ser humano, a gente acaba ficando chateada, afeta sim. Ontem mesmo teve um paciente que o laudo dele não estava pronto ele disse que todos aqui era um bando de vagabundos, bateu, gritou, falou que era a OAB não sei das quantas, que voltaria hoje, que ia trazer reportagem, que a gente era um bando de lerdo. Foi um erro de uma pessoa lá de trás que afeta todo mundo, afeta a mim, passo para minha chefe, afeta ela. [...] É um sentimento... Pôxa, estou trabalhando num lugar que você fica meio assim, como é que vou te falar... Fica se sentindo incapacitada, má profissional, por mais que não foi comigo, não foi eu que deixei de fazer o que ele queria na hora correta, fico me sentindo mal. (p006)

A figura a seguir procura sumarizar a discussão dos dados analisados até então.



**Figura 19 – Conseqüentes da satisfação de clientes aos trabalhadores [Laboratório B]**

### 5.2.1.2 Condicionantes da Atuação da linha de frente

A atuação dos empregados de linha de frente encontra condicionantes no equilíbrio entre capacidade e demanda (0,32), no suporte de informação (0,14) e na atuação de parceiros (figura 20).

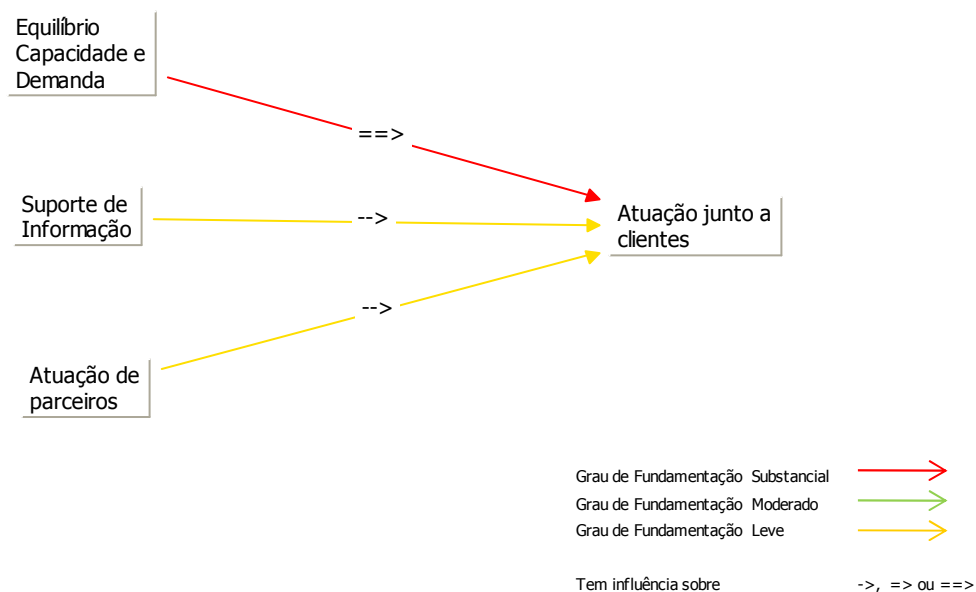
O desbalanceamento de atividades pode gerar filas em dada atividade do processo, enquanto pode ocorrer ociosidade em atividades que dela dependem, que é o caso das atividades de recepção (atendimento inicial) e coleta de material biológico para análise clínica conforme se depreende do texto a seguir:

Hoje está faltando muito recepcionistas (sic), o paciente tem que esperar mais, às vezes aqui atrás está cheio de gente esperando para coletar, mas lá na frente está parado porque tem, às vezes, só três atendentes; aí aqui fica sobrando gente porque atrasa o atendimento.

O discurso dos atendentes sugere que, na loja da marca P, há problemas de gerenciamento de capacidade. As palavras associadas a essa situação são reclamações, pressão, risco de tumulto, dificuldade de fornecer atendimento personalizado e atrasos. Neste sentido, o nível adequado de capacidade define a velocidade de atendimento, que torna factível ou não a atenção como atributo valorizado pelos clientes e a possibilidade de entrega de serviços confiáveis (Oliva et al., 2007), já que é plausível imaginar que tempo adequado de execução propicia, por parte do executor da atividade, maior controle sobre as atividades de trabalho.

A adequação da capacidade reflete também possibilidade dos atendentes de efetuarem correção de situações em que ocorram erros percebidos pelos clientes.





**Figura 20 – Condicionantes da atuação junto a clientes [Laboratório B]**

Dez dos onze os funcionários do Laboratório B Loja E, não identificaram recursos materiais de que não disponham para oferecer atendimento de qualidade. Note-se aqui que fica evidenciado que, quando disponibilizados recursos, há reconhecimento de que os mesmos estão disponíveis.

### 5.2.1.3 Comportamento de Cidadania Organizacional Orientado ao Cliente

O conceito de comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC) foi operacionalizado como percepção de comportamento de ajuda ao cliente, comportamento extrapapel, comportamento de ajuda aos colegas e de civismo, considerando que tais fatores têm relevância no exercício da atividade de serviços (DIMITRIADES, 2007).

#### 5.2.1.3.1 Esforço

A manifestação de esforço mais recorrente está relacionada à necessidade de abrir exceções no atendimento (0,23) que exige flexibilidade e, eventualmente, traz risco de que seja percebido como discriminatório em algumas situações. É importante notar que, em situações dessa natureza, é exigida flexibilidade por parte do trabalhador e do sistema de atendimento.

Desta forma, o esforço é encontrar, dentro das normas da organização, uma forma de atender a necessidade do cliente.

A paciente chegou com o esposo, na verdade o esposo dela tinha feito uma pulsão da medula, o médico colheu a amostra, entregou para ela e o marido foi para casa porque tinha que ficar em repouso. Ela ficou rodando Brasília inteira para encontrar um laboratório que fizesse todos os exames que o médico tinha pedido, ou seja, tem toda a burocracia de convênios em que um autoriza, outro não, o convênio dela era desses bem ruinzinhos que não cobre muita coisa. Ela chegou aqui umas 16 horas e disse que estava desde as 10 horas com a amostra andando e já preocupada. Realmente, certas frações que é feita no licor da medula tem de ser processadas rapidamente para não cair o valor. Quando ela chegou a gente olhou, têm algumas amostras que precisam do sangue do paciente também... Ela mora lá em Águas Lindas<sup>49</sup>, distante. E agora? Não pode mandar uma amostra sem o sangue. Coitada, nada deu certo naquele dia, rodando com carro com problema... Aquela agonia. Senti que o colega daqui estava dificultando o atendimento e eu disse não, vamos dar um jeito: Liga para o motorista para ver se tem condições de alguém ir lá colher o sangue dele em casa. Aí o motorista disse que não dava porque não faziam coleta nesse percurso e devido ao horário. Ela pedindo ajuda pelo amor de Deus para não ter que colher de novo... Eu disse: se a senhora quiser me disponho a ir colher o sangue, se a senhora tiver como me levar e me trazer... Ela disse: o problema é que estou sem carro. Aí ela ia ligar para um compadre fazer isso. Aí meu colega disse: Mas Rosa<sup>50</sup>, aquelas amostras, aquele cadastro... vai sair e sozinho não consigo. Eu disse: consegue sim, liga para central, presta atenção: o homem colheu o licor mas não o sangue, você tem idéia do que está acontecendo? E ele: Ahhh! Ainda saiu reclamando. No final de tudo, ela conseguiu alguém e o marido veio até aqui, aí colhemos o sangue numa boa e eu mandei o material. Tudo na correria por causa do tempo. Quando terminou ela disse: Olha, muito [ênfase] obrigada, vou ficar te devendo a minha vida e dizia pro marido: Olha bem, se não fosse ela... Isso me deixa muito satisfeita, penso, que bom que consegui resolver o problema. (P010)

Às vezes eu tenho um cliente que está com algum problema, uma carteirinha vencida, a gente tem um procedimento de atender ele: com um cheque ou já vejo que é um cliente antigo que está precisando, eu libero até um resultado com pendência... Se ele precisa de um resultado que não é costume estar na urgência, corro atrás, vou ao setor responsável pelo processo pra ver o que a gente pode fazer. Então não chego simplesmente e digo: não posso te atender porque sua carteirinha está vencida. Eu corro atrás para conseguir mais ainda do que ele pudesse esperar. (E003)

Era um paciente já assíduo do laboratório, desses que a gente já conhece pelo nome e tudo. Um dia o laboratório estava muito cheio saí do meu guichê para atender num local diferente do laboratório, corri um certo risco de outros pacientes verem e acharem ruim. Saí da rotina, do processo correto do atendimento. (P005)

Esforço também é exigido para conter emoções no momento de interação com o cliente (0,18). Há situações em que o cliente mostra comportamento incompatível com a situação social ou se nega a seguir as instruções necessárias ao bom termo do processo de atendimento. Tais comportamentos podem ter expressão de mau humor ou se materializar em aproximação

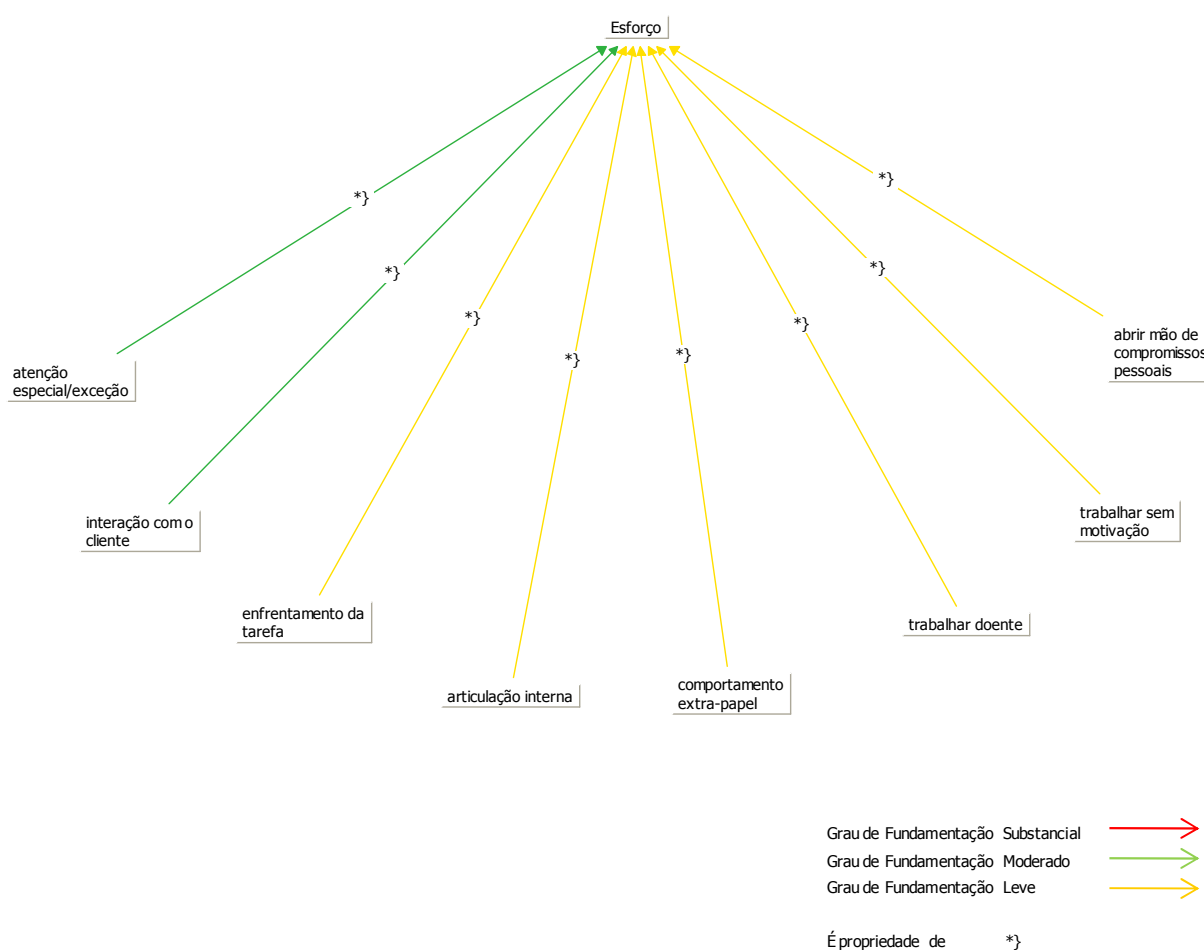
---

<sup>49</sup> Aproximadamente 50 km de distância da loja de atendimento do laboratório.

<sup>50</sup> Nome fictício.

peçoal intencionalmente provocada. Em situações mais extremas, o cliente manifesta rejeição explícita ao atendente ou agressão verbal, demandando exercício de trabalho emocional.

É até engraçado... O paciente chegou, sentou na minha mesa e, simplesmente disse: Não quero ser atendida por você. Então, foi um esforço muito grande levantar da minha mesa e dizer: Está bem, senhora. Só um momento que vou transferi-la para outra mesa. Mas foi um esforço para mim porque eu não fiz nada, atendi ela (sic) super bem. E porque ela quis que eu levantasse? Então eu me senti num grande esforço. (P30)



**Figura 21 – Componentes do conceito de esforço – [Laboratório B]**

O esforço é também definido em algumas situações em que a tarefa exige mais, em função de idiossincrasias do paciente ou da situação em que é colhido o material para análise. A figura 21 mostra componentes do conceito de esforço de ajuda aos pacientes conforme definido pelos trabalhadores do Laboratório B. A linha verde indica fundamentação moderada, e a

amarela, fundamentação média. O conceito de fundamentação aqui está relacionado à maior ou menor frequência de respostas obtida.

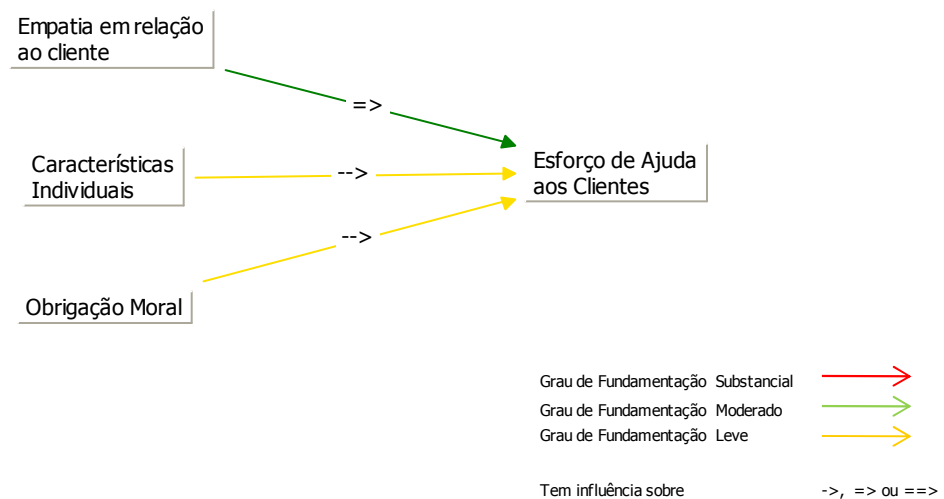
### 5.2.1.3.2 Esforço de ajuda ao cliente

A figura 22 exhibe os principais códigos relacionados ao esforço de ajuda ao cliente. Os trechos abaixo são excertos que exemplificam o antecedente mais recorrente do esforço de ajuda a cliente: a empatia (0,27).

[...] tenho que ter essa ligação com o próximo, me colocar no lugar dele. Tento prestar o serviço da melhor maneira possível porque me coloco no lugar dele. (P007)

Porque eu me coloco muito no lugar das pessoas, tenho muita empatia pelas pessoas, porque eu gostaria que fizesse assim comigo. Entendeu? (P003)

[...] não agüentava mais ver aquela mulher sofrer daquela forma, procurava uma solução, procurava outras, mas não consegui achar. (P009)



**Figura 22 – Antecedentes do esforço de ajuda ao cliente [Laboratório B]**

Alguns dos entrevistados vêem como obrigação o esforço em direção às necessidades do cliente. Tais respostas foram classificadas sob o código “obrigação moral” (0,09).

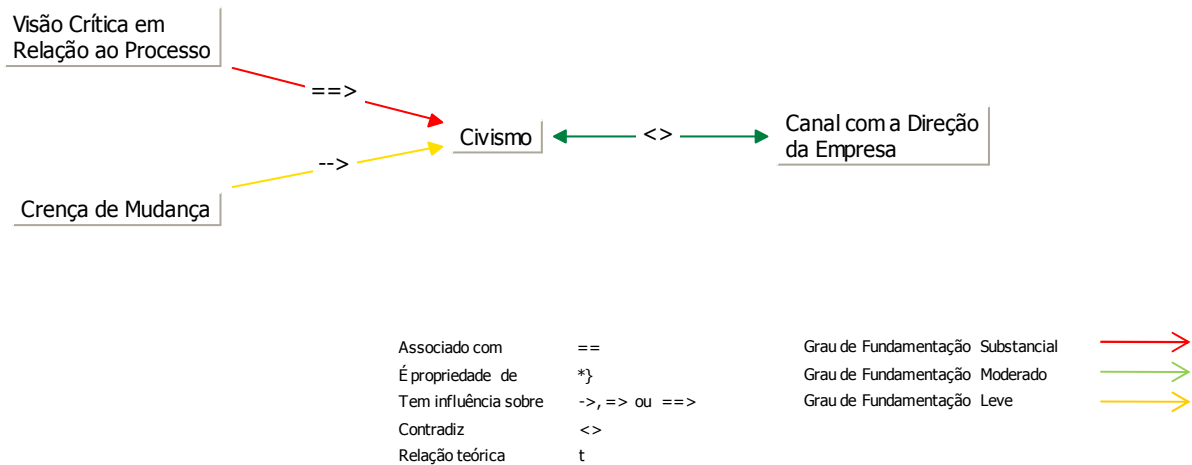
Há outros que evocam característica pessoal e socialização primária ao explicar eventual esforço para ajudar o cliente (0,09):

Sou muito religiosa, praticante, aprendi muito na doutrina religiosa cristã a ajudar, amar seu próximo, então acho que liguei uma coisa a outra. É claro que agindo assim eu ganho méritos com os pacientes, elogiam para o chefe, isso é bom para mim; mas não só nesse aspecto, isso é meu mesmo... Se eu tiver passando e tiver um gato, cachorro, morrendo ali eu levo para casa para tratar. Minha mãe é assim, aprendi com ela, então volto ao ditado: É de berço! (P010)

### **5.2.1.3.3 Civismo**

Outro fator considerado componente do CCO-OC foi o civismo. Civismo foi operacionalizado pelo comportamento de encaminhamento de sugestões de mudanças para melhoria do processo de atendimento da empresa.

Os antecedentes do civismo constam da figura 23. Ao analisar os dados, vemos que os colaboradores que manifestaram a iniciativa de encaminhar sugestões à empresa mostram certo inconformismo com algumas situações que o processo impõe, o que converge com a proposição de que certa insatisfação pode ser construtiva (BÜSSING, 1999). Fica evidenciado que são colaboradores que conhecem o processo e têm sobre ele visão crítica, mesmo porque o desconhecimento sobre o processo é mencionado como razão para o não encaminhamento de sugestões. A intenção de ajudar clientes e colegas ficou evidente no discurso dos respondentes. Este inconformismo está associado à disposição de melhoria que a gestão da qualidade em serviços preconiza. Visão crítica em relação ao processo foi o conceito que mais encontrou fundamentação no discurso dos entrevistados (0,41).



**Figura 23 – Civismo e antecedentes [Laboratório B]**

Um dos entrevistados manifestou o receio de encaminhar alguma sugestão e o comportamento ser mal interpretado; esta percepção de risco parece evidenciar o fato de que não há cultura de serviços naquela loja. É de se notar que quando não há espaço para sugestões e mudanças, parece se estabelecer cultura formada por concepção em que a realidade é estática e que os colaboradores têm que se acomodar àquela realidade de processos. Do ponto de vista gerencial, esta prática em serviços parece desestimular iniciativas que poderiam indicar necessidade de mudanças de processo à direção da empresa.

A inexistência de canal de comunicação com a direção da empresa é restrição à contribuição de sugestões de melhoria. Apesar do fluxo de comunicação da base para a liderança ser recomendado pela literatura em serviços como prática de excelência (BERRY et al., 1997; ALBRECHT, 1992b, p. 101), a existência de abertura para comunicação ascendente não é percebida por alguns (0,18). Talvez por este motivo, somente alguns entrevistados afirmaram que encaminharam sugestões à direção da empresa (0,27).

Outro motivo para o encaminhamento de sugestões é a crença de que é possível influenciar para que ocorram mudanças (0,13). Veja que esta variável é componente do conceito de Suporte Organizacional Percebido (SOP) conforme Eisenberger et al., (1986). Os trechos a seguir evidenciam que algumas pessoas não adotam comportamento de civismo porque não acreditam que algo vá mudar no processo que já está definido:

Porque acho que não adianta, outras pessoas já fizeram e continua tudo a mesma coisa. (P004)

[Encaminhei sugestões] várias vezes. [...] mas não adianta não (E12).

Tentando realmente buscar melhorias, já que estou aqui [vamos] tentar que melhore, né (sic), pra ver se parte da empresa, porque só dos funcionários não está adiantando, dos funcionários, mas se partir deles, das lideranças altas pra ver se melhora, ver se a gente se sente melhor, né? (sic)

Algumas outras razões de cunho individual foram indicadas para a abstenção do exercício do civismo: uma certa apatia, desinteresse e falta de hábito (0,04). O estímulo do supervisor pode também potencializar o comportamento (0,04).

#### **5.2.1.3.4 Comportamento Extrapapel**

Há indicações de que o motivo principal que leva um trabalhador a fazer atividades que estão fora do escopo de seu papel é o constrangimento da situação (0,23). O colaborador se sente obrigado a fazer aquela tarefa, por estar numa situação de interação com o cliente ou pela ausência do supervisor ou colega a quem caberia realizar a tarefa. A figura 24 exhibe os principais antecedentes do comportamento extrapapel identificados.

Veja que aqui o relacionamento com o cliente também influencia (0,14): conhecer o cliente, ter com ele um relacionamento é antecedente do comportamento extrapapel. A seguir, reproduzimos alguns trechos em que os respondentes explicam seu comportamento extrapapel.

Eu gosto desse vínculo, eu gosto do atendimento, como eu disse, anteriormente já fiquei em outro setor, mas voltei para o atendimento, eu gosto do atendimento ao público, gosto dessa troca de energia. Às vezes a gente acaba encontrando umas energias ruins, mas quando você encontra uma pessoa com uma energia boa, gosto de conhecê-la e me fazer conhecer. Faço isso para criar uma amizade mesmo, também como um diferencial do atendimento, acho que sempre ela vai lembrar de mim como empresa, então ela vai ter uma boa lembrança da empresa. (P015)

O reconhecimento do paciente, a amizade, isso conta muito. (P008)

Para ajudar o paciente e o meu amigo. (P009)

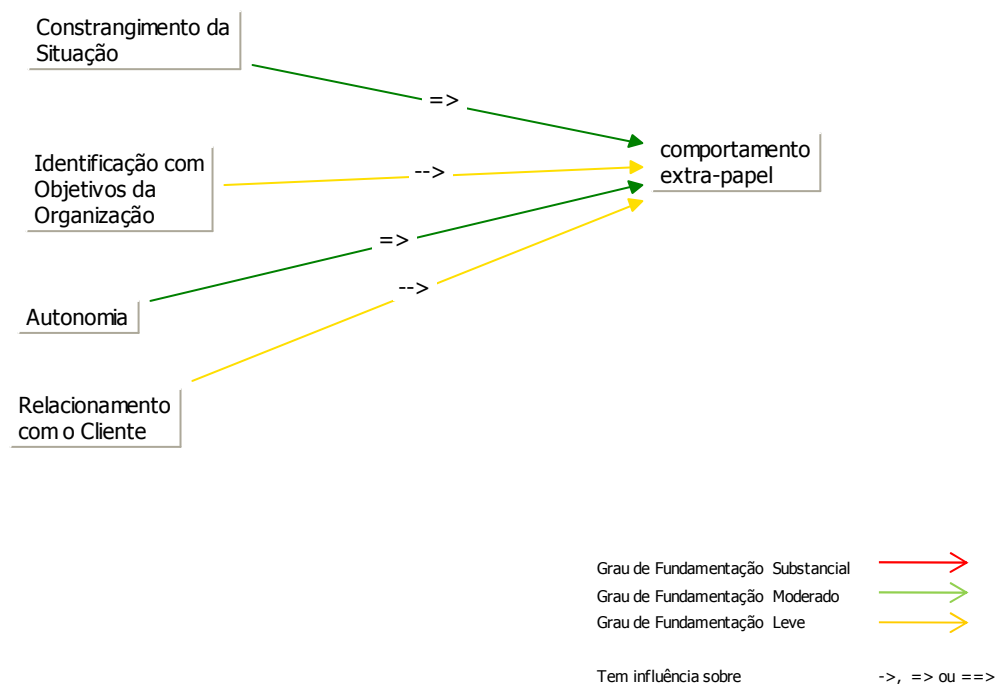
Em algumas situações, este comportamento fora do escopo da atividade própria do colaborador parece ter origem no constrangimento; algumas situações de ausência de colegas e superiores impõem o exercício do comportamento extrapapel como forma de atenuar conflito existente ou potencial. Cabe notar que este comportamento associado ao sentido de obrigação de resolver dada situação ante o cliente é mais comumente observado na loja E (E004, E005, E012 e E014) loja cuja percepção sobre a qualidade é superior (Quadro 20). Os dados sugerem confirmação de que comportamento extrapapel e SC estão relacionados.

Outra razão apontada para o comportamento é a identificação com a empresa (0,14). A consciência de que o retorno do cliente é importante para seus objetivos, também define o comportamento extrapapel.

Para ter um resultado final sem problemas para que tudo saia bem, para que o cliente volte e traga seus amigos, familiares. (P026)

Para satisfazer o cliente, para não perder o cliente, para ver o cliente sair daqui satisfeito (P029)

Hoje em dia o paciente já visa uma agilidade no atendimento, aí ele questiona: impossível, mas eu já vim fazer meu exame aqui, só tenho que entregar o material... Aí você começa a analisar: poxa vida, realmente, ele já fez uma ficha, vai ficar aguardando um tempão só para entregar um material? Tem que pensar na agilidade do atendimento é isso que traz o seu cliente de volta. Ele não vai querer voltar aqui se toda vez que ele vem tem que esperar horas e horas para poder ter qualquer atendimento. Eu estou mostrando para ele como nosso serviço é útil aqui. (E013)



**Figura 24 – Antecedentes do comportamento extrapapel [Laboratório B]**

Há outras variáveis, de menor recorrência, que também condicionam o comportamento extrapapel. Entre elas a ausência de receio. O receio está relacionado à percepção de ausência de autonomia e inibe as pessoas de fazerem algo que pareça ser inconveniente. Além disso, o



comportamento extrapapel parece associado ao reconhecimento da utilidade do mesmo no ambiente.

Apenas uma das pessoas entrevistadas citou a crença de reconhecimento futuro por ter exercido uma atividade extrapapel. Este vínculo está associado à noção de troca social. Ocorreu também associação do comportamento extrapapel e oportunidade de aprendizagem.

#### 5.2.1.3.5 Ajuda aos Colegas

Pela sua ausência, ou pela sua presença, neste universo de trabalho, o companheirismo é visto como o principal antecedente de ajuda aos colegas (0,32).

Não sei como explicar, mas acho que pela convivência, nas horas vagas a gente brinca, se diverte. Fora o trabalho a gente faz churrascos, festinhas, isso cria um laço, torna o grupo mais unido e mais forte. (P008)

Aqui é todo mundo muito colega, muito amigo. Eu, particularmente, nunca vi problema em relação a isso. (E004)

Tenho [ajuda] das minhas amigas que trabalham comigo. (E005)

Há indicações de que o relacionamento social que caracteriza amizade é importante para o trabalho.

Houve também trechos (0,28) que parecem caracterizar o trabalho em equipe como natural, algo pertencente ao modo de agir do grupo.

Tenho ajuda de meus colegas, porque sempre trabalhamos em equipe. Também procuro minha gestora, ela é multifunção, está aqui também para orientar as recepcionistas. (P002)

Quando entrei aqui fiquei surpresa com o jeito deles trabalharem, parece que já é natural deles ajudar uns aos outros. Tem empresa que trabalhei que tinha que forçar ter união, passar fita, passar vídeo para os colegas estar ajudando. Aqui não, aqui parece que já têm esse jeito assim, nunca levei um não deles, às vezes as meninas estão atendendo e eu peço licença para o paciente e elas me ajudam, graças a Deus. (P006)

A interdependência entre os processos de trabalho também parecem dar oportunidade à construção de relacionamento que tem repercussão positiva sobre o atendimento ao cliente. A possibilidade de contar com a ajuda de colegas em situação tão sensível - que é a de fazer procedimento de coleta de material biológico - parece reduzir a tensão e é estratégia de enfrentamento da situação.

Eu não costumo furar os pacientes duas vezes, é lógico, errar é humano, mas eu procuro... procuro num braço, vou no outro, garroteio, desgarrroteio, por que eu acho o seguinte: eu vou com aquela

segurança, outra coisa, você colocar agulha no paciente, ficar procurando, dançando, jamais faço isso. Entendeu? Então que acontece: quando eu tenho dificuldade, como a minha colega hoje teve, ela pegou e não conseguiu, a gente só pega uma vez, a nossa equipe é boa por que a gente assim: eu posso estar tendo dificuldade e ela não vai ter, então o que acontece, a minha colega lá, Marina dá uma olhadinha lá que eu furei e não dei conta, eu fui lá e peguei. Comigo já aconteceu também, várias vezes como todo mundo, tá difícil, eu tento, mas se eu furei uma vez e não deu certo, eu, com certeza, não furo de novo. A gente chama um colega e todo mundo se ajuda. (E011)

Aqui cada um depende do outro e nem todo paciente é igual. Tem paciente que tem medo, outro não. Suponhamos que eu não consigo furar uma veia, não vou furar de novo, chamo um colega. (E006)

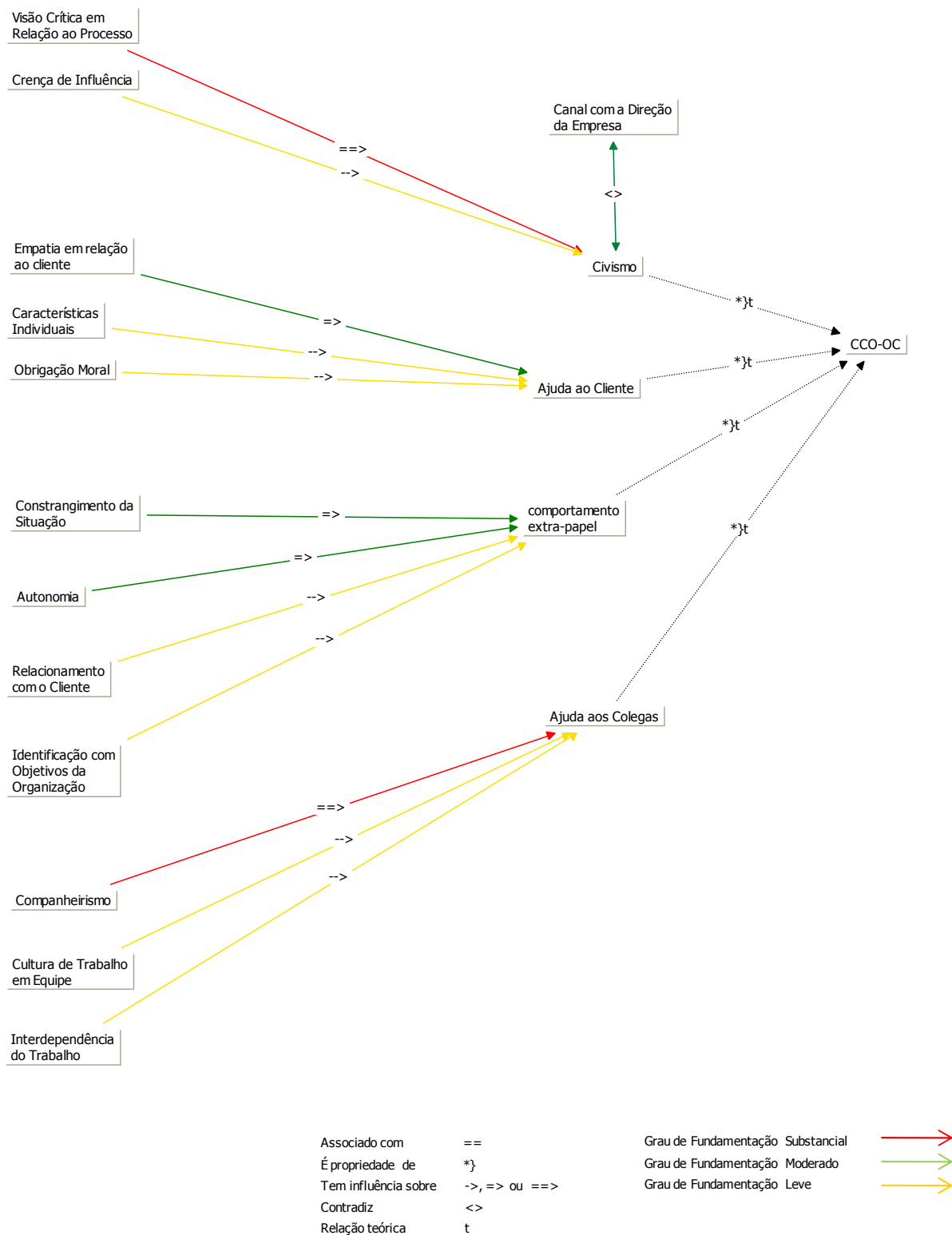
#### 5.2.1.3.6 Antecedentes de CCO-OC

Os dados coletados permitiram identificar variáveis antecedentes de CCO-OC de maior fundamentação, com base nos dados das duas lojas que compuseram o universo de trabalho do segundo estudo (figura 25).

A figura coloca em destaque a visão crítica em relação ao processo (0,41) - que pressupõe seu conhecimento -, companheirismo (0,32) e empatia em relação ao cliente (0,27) como as variáveis que mais influenciam o comportamento de cidadania organizacional.

Estes dados sugerem que a valorização dos trabalhadores de conhecimento e ânimo de sua manutenção têm papel em empresas de serviços, à vista de que viabilizam sedimentação de conhecimentos que possibilitarão *inputs* de mudança, conceito denominado de inovação construtiva (EISENBERGER et al., 1990). A visão crítica do trabalhador possibilita ações de civismo que podem ser aproveitadas para desenvolvimento de processos.

A figura 25 indica também o exercício de poder discricionário de forma positiva como resultante de situações em que os trabalhadores se vêem constrangidos de exercê-lo (0,23); o que mostra que o próprio desenho organizacional que permite ao cliente certo nível de controle sobre o processo impulsiona este exercício. Dito de outra forma, desenhos organizacionais que acentuam separação física de *back room* em relação ao ambiente de atendimento podem reduzir probabilidade de ocorrência do exercício de comportamentos extrapapel, na medida em que as atividades se distanciam do contato com o cliente.



**Figura 25 – Antecedentes de CCO-OC [Laboratório B]**

Cabe considerar ainda que alguns dos elementos constantes do modelo proposto por Morrison (1996) encontram compatibilidade com os resultados apresentados na figura 25. Morrison

(1996) afirma que CCO é função do relacionamento de troca social, da identificação com os objetivos organizacionais e com autonomia.

O receio apresentado por alguns dos respondentes como motivo para o não exercício do comportamento extrapapel tem relação com o conceito de autonomia. À medida que as pessoas não têm autonomia para adotar comportamentos diferentes do padrão, sentem receio. O receio está associado ao risco de que o comportamento seja mal interpretado e à percepção de que não há espaço para tais comportamentos.

Ainda em relação à similaridade com o modelo de Morrison (1996), a figura 25 confirma a precedência de identificação com os objetivos e autonomia com relação ao CCO-OC e não há dados que permitam refutar o nível de troca social como antecedente de CCO-OC, que pode não ter sido objeto de expressão dada a frequência reduzida de percepção de troca favorável (ver quadro 20). Apesar da relação entre nível de troca e CCO-OC não ser explícita, o quadro 20 exhibe reduzida frequência de percepção favorável de troca e há caso em que ocorreu explicitação de dificuldade de encontrar motivos que justificassem esforço em favor da organização ou do cliente.

Parece plausível afirmar que a atribuição de valor àquilo que está sendo oferecido é função da relação deste objeto com o projeto de vida do receptor. Na medida em que não se vê contrapartida para o esforço, ou que a contrapartida é dissociada com os objetivos de longo prazo do trabalhador, o comportamento parece não fazer sentido para o indivíduo. O trecho abaixo parece auxiliar a compreensão do tema.

Não tenho interesse, na verdade, de mandar para diretoria alguma sugestão. (E004)

A identificação com os objetivos organizacionais aparece de forma explícita no modelo à figura 25. Com base nos dados deste estudo, exhibe-se influência da mesma sobre comportamento extrapapel.

Cabe destacar ainda, que SOP aparece aqui como tendo influência sobre CCO-OC, notadamente no que diz respeito à crença de que suas observações serão consideradas para mudança do processo. Considerou-se pertinente a indicação de que a crença na mudança é percepção de SOP, já que, conforme Eisenberger et al. (1986), os indicadores desse constructo incluem a importância que a organização dá para as opiniões dos colaboradores e a disposição da mesma de apreciar pedidos de mudanças relativas a condições de trabalho.

O modelo exibido pela figura 25 identifica também constrangimento da situação e relacionamento com o cliente como antecedentes de CCO-OC: estas variáveis parecem transcender o controle da organização embora possam ser por ela influenciados.

Da análise isolada dos mapas cognitivos dos respondentes, é difícil depreender que SOP tenha influência substancial sobre CCO-OC, pelo menos para este estudo. É possível que, para sensibilizar CCO-OC, SOP precisasse ser mais fortemente percebida.

#### **5.2.1.3.7 Suporte Organizacional Percebido, Comprometimento e Satisfação**

A tabela 2 procura dar visão geral de como o suporte organizacional é percebido no laboratório B. A tabela exhibe resultado de tarefa de dimensionamento, que segundo Strauss et al. (2008, p. 103) se refere ao âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam. Para confecção da tabela, convencionou-se o número “1” quando a presença da propriedade em questão foi considerada fraca, “2” quando a presença foi parcial e atribuiu-se o número “3” quando houve expressão que possibilitou avaliação de forte presença da propriedade considerada. O número zero foi utilizado quando o respondente sinalizou a inexistência daquele conteúdo e, quando não houve manifestação a respeito não houve atribuição de número.

A atribuição de números facilitou a visão geral por meio do cálculo de médias. Observa-se que o suporte é percebido em níveis modestos, conforme média geral de 1,56 numa escala de 0 a 3. A tabela também evidencia que o compromisso da empresa com a manutenção do emprego (1,25) e a preocupação com o bem estar dos colaboradores (1,32) foram os itens de pior avaliação, quando consideradas as médias gerais do universo de trabalho.

A avaliação de SOP, constante da última coluna à direita da tabela 2, obedeceu à seguinte convenção: quando o *score* médio esteve abaixo de 0,75, considerou-se SOP muito fraco ou ausente; quando esteve entre 0,75 e 1,49, considerou-se presença fraca de SOP; entre 1,5 e 2,249, presença parcial e, quando a média apresentou *score* acima de 2,25 foi considerada presença forte de SOP.

Casos	Compromisso da Empresa	Bem Estar	Tolerância Erro	Suporte Material	Apoio Pessoal	Score SOP	
E001	0	1	1	3	1	1,20	
E002	1	1	1	3	2	1,60	
E003	2	3	1	3	3	2,40	
E004		1	1	3	1	1,50	
E005	1	1	1	3	0	1,20	
E006	3	2	1	3	2	2,20	
E007	1	1	1	3	1	1,40	
E011	1	1		3		1,67	
E012	1	1	2	3	1	1,60	
E013	2	2	0	3	1	1,60	
E014	1	1	2	1	1	1,20	
P002	3	2	1	3	2	2,20	
P003	1	1	1	1	0	0,80	
P004	1	1	1	1	2	1,20	
P005	1	1	2	2	3	1,80	
P006	1	1	1	1	1	1,00	
P007	1	1	3	3	2	2,00	
P008		1	2	2	2	1,75	
P009	1	2	1	1	2	1,40	
P010	1	1	1	1	2	1,20	
P011	1	2	2	2	1	1,60	
P015	1	1	3	1	3	1,80	
Médias							
Loja E	1,30	1,36	1,10	2,82	1,30	1,60	
Loja P	1,20	1,27	1,64	1,64	1,82	1,52	
Ambas	1,25	1,32	1,37	2,23	1,56	1,56	

Presença Forte  
 Presença Parcial  
 Presença Fraca

**Tabela 2 – Dimensionamento de SOP [Laboratório B]**

Observa-se ainda que o suporte material foi melhor avaliado na loja E, a loja que recebe avaliação superior quanto à SC (quadro 20).

De forma geral, o compromisso da empresa com os funcionários e a preocupação com o bem estar é considerado baixo, e, para grande parte dos casos (0,55), a percepção da presença de SOP é parcial.

É importante lembrar que o conceito de SOP incorpora o sentido de preocupação do trabalhador como um todo, como indivíduo que tem problemas pessoais sobre os quais a empresa assume posição de apoio. Assim, quando fizemos as entrevistas no Laboratório B Loja E, foi incluída pergunta para verificar se, havendo algum apoio pessoal, qual seria a origem. A maioria dos respondentes (0,78) sinalizou que, se houvesse algum apoio em situação pessoal adversa, este apoio viria do supervisor. Parece então confirmar que SOP

consiste, pelo menos na loja E, em conceito de presença limitada, como evidencia o quadro 20.

Outra interpretação possível é a de que, para os trabalhadores, os recursos que caracterizam suporte são administrados preponderantemente pelo superior imediato como sugere Cole et al. (2002)<sup>51</sup>.

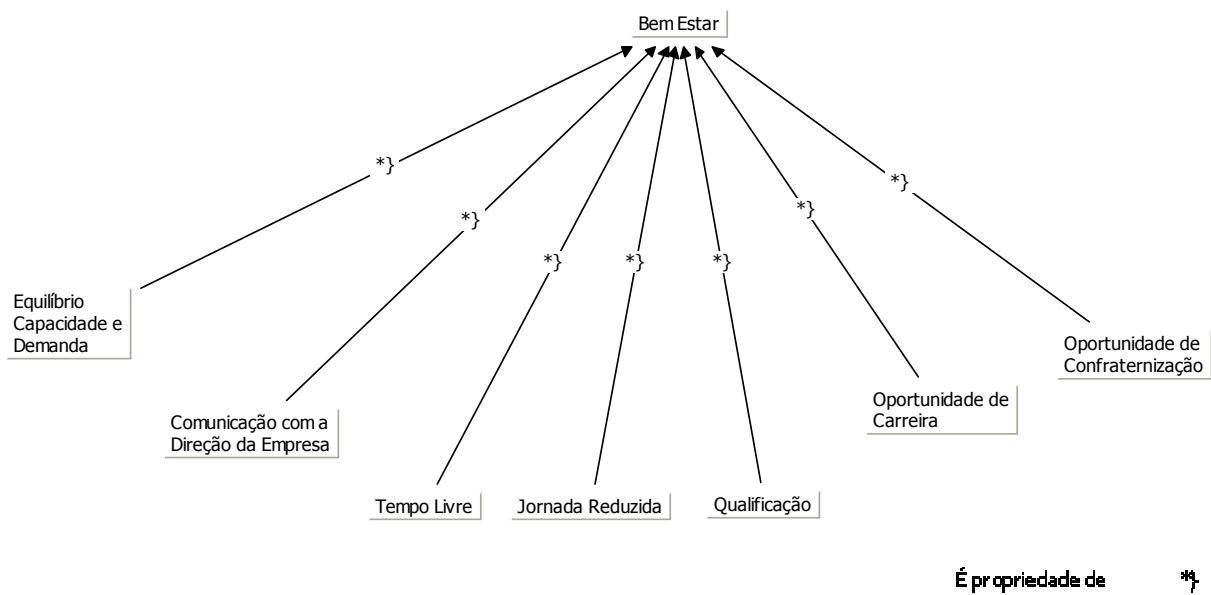
Dos 22 respondentes, nove definiram *scores* baixos para SOP e desses, cinco ainda permanecem com avaliação de SOP baixa mesmo considerando o efeito da inclusão do suporte comportamental ou de amizade, conforme o modelo de Mcmillan (1997) sugere. Estes cinco respondentes indicaram percepção de suporte muito baixa.

As entrevistas destes cinco sujeitos fornecem sinais de que SOP é percebido pelo colaborador como a possibilidade de ser ouvido. A valorização do funcionário passa, no entendimento dessas pessoas, pelo diálogo que possibilite algum grau de influência sobre a realidade do trabalho delas. Uma das mudanças que foi indicada diz respeito à carga horária e de trabalho aos fins de semana, que, segundo as atendentes, deixa pouco tempo para dedicação à família, com o desgaste pessoal associado. Segundo elas, o plantão que ocorre aos sábados, por exemplo, poderia ter escala de rodízio entre lojas que possibilitaria folga em alguns sábados para os trabalhadores. Há recorrência do fato de que algumas lojas abrem sempre aos sábados, enquanto que outras não abrem. O fato de não haver rodízio entre os pontos de atendimento, para plantão, é visto como fator de descuido em relação ao bem estar.

Quando o assunto em pauta é bem-estar, uma série de temas emerge no discurso dos respondentes. Os mais recorrentes do estudo 2 constam da figura 26.

---

<sup>51</sup> Representação do modelo proposto por Cole et al (2002) pode ser vista na figura 3.



**Figura 26 – Propriedades de Bem-Estar [Laboratório B]**

O quadro 20 apresenta representação sumarizada do dimensionamento dos principais conceitos deste estudo com base nos dados do Laboratório B. O quadro não nos permite descartar a hipótese de que SOP e COMP (comprometimento) guardem alguma relação. O quadro 20 indica que quando SOP é considerado fraco, há comprometimento fraco ou inexistente. Não obstante, a pouca variabilidade de avaliação de comprometimento, na maioria com presença fraca ou ausente, dificulta a análise.

A única entrevistada que manifestou elevado comprometimento (P015) é também a única de nível gerencial entrevistada e foi recentemente promovida.

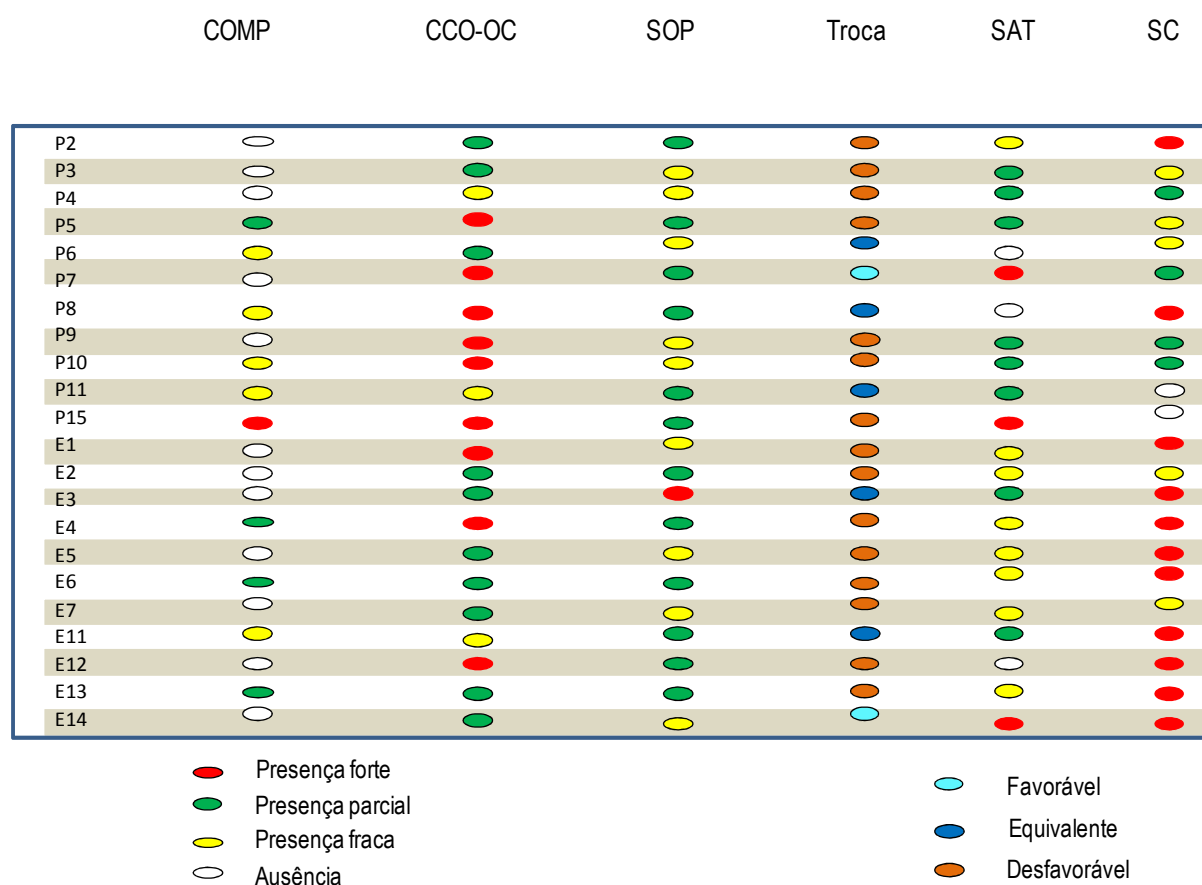
Quando se baseia exclusivamente no dimensionamento dos conceitos considerados, não há indicação forte entre SOP e satisfação. Mesmo considerando as avaliações de satisfação extremas (presença forte e ausência) não parece haver diferenciação entre SOP.

A avaliação dos conteúdos de resposta indica que os temas que causam maior insatisfação é a questão salarial (0,27), sobrecarga de trabalho (0,14) e perspectiva de carreira (0,09). Todos estes conteúdos têm relação com preocupação do bem estar com o trabalhador, e portanto do SOP, na forma listada por Eisenberger et al. (1986).

A percepção positiva da satisfação está mais relacionada à satisfação do cliente (0,55) e ao relacionamento com o cliente (0,23). O fato de haver afetividade positiva em relação ao



trabalho (0,18) e a possibilidade de contribuição social (0,09) também é associada percepção positiva de satisfação.



**Quadro 20 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações - conceitos de comportamento organizacional e SC [Laboratório B]**

Buscou-se identificar os extremos de satisfação para verificar se havia conteúdos que sinalizassem relação com SOP. Os três respondentes que sinalizaram presença forte de satisfação indicaram o desenvolvimento profissional possibilitado pelo trabalho, o reconhecimento do cliente, o conteúdo do trabalho e a possibilidade de contato com as pessoas como fontes de satisfação.

Entre os que mostraram maior descontentamento, destacou-se o apoio da supervisão, dos colegas e autonomia como conceitos relacionados ao conceito de satisfação. Considerando os

dados do estudo 2, o relacionamento com o supervisor foi relacionado ao conceito de satisfação três vezes, algumas de forma positiva outras não.

O quadro 20 exhibe comprometimento inexistente (0,55) e com presença fraca (0,23) em grande parte deste universo de trabalho. Para efeito deste estudo, consideramos como comprometimento a intenção de permanecer na empresa, o orgulho de nela trabalhar e a disposição de fazer esforço em prol da organização.

Seria plausível imaginar que o comprometimento acompanhe os níveis de satisfação, mas o quadro 20 exhibe casos em que ocorre presença moderada de satisfação, porém com baixo ou inexistente nível de comprometimento (e.g. P7, P4, E3). Algumas das entrevistas deixam claro que os projetos individuais afetam muito fortemente a intenção de permanecer na empresa (e.g. P007).

A única atendente (E006) que manifestou orgulho de trabalhar na empresa não manifestou opinião forte de que pretende permanecer e a respectiva avaliação de satisfação é baixa.

O desenho de mapa cognitivo dos trabalhadores traz alguns indícios de COMP como antecedente de CCO-OC, pois demonstra relação entre identificação com os objetivos da organização e comportamento extrapapel (figura 25). Veja que a identificação é apontada pela teoria como componente do conceito de comprometimento (MOWDAY et al., 1979; MEYER & ALLEN, 1997) e tem como consequência o comportamento de cidadania (MEYER e ALLEN, 1991).

Não obstante, quando avaliado o dimensionamento dos conceitos, conforme sumariza o quadro 20, a relação entre os conceitos mostra-se de difícil visualização. CCO-OC parece ter manifestação independente de COMP, o que é coerente com a forte influência acima mencionada de outras variáveis que condicionariam CCO-OC: visão crítica do processo, empatia em relação ao cliente, crença de influência sobre o processo, companheirismo e constrangimento da situação.

Surgiu, logo no início dos estudos, no discurso dos respondentes, o conceito de desânimo. Entendeu-se que o mesmo pudesse auxiliar o entendimento do fenômeno do atendimento e seus condicionantes, de forma que foi incluído um código *in vivo* no estudo.

A inclusão do tema no bojo das entrevistas permitiu concluir que, neste universo de trabalho, existem três fatores principais que desanimam os trabalhadores: a agressividade do paciente (0,82), a falta de apoio da equipe (0,09) e a inflexibilidade dos pacientes em seguirem as

instruções inerentes ao procedimento de atendimento e coleta. Estes conteúdos confirmam o trabalho como preponderantemente emocional e reiteram a importância da coesão da equipe para o trabalho.

Outros fatores relacionados ao desânimo mencionados foram a dificuldade de obter autorização por parte dos convênios, reclamações dos pacientes e impossibilidade de exercer influência sobre o processo de trabalho.

A análise dos antecedentes de CCO-OC e de satisfação com o trabalho parece fazer sugerir que boa parte do esforço que é dedicado ao trabalho de atendimento ocorre em função de empatia que surge e do relacionamento com ele. Veja que o relacionamento com o cliente e o reconhecimento do cliente é recorrente ao longo de diversas entrevistas e pode estar indicando que, ante troca social desfavorável com a empresa (0,68) – conforme quadro 20 -, o funcionário passa a atribuir sentido para seu trabalho em função do senso de valor próprio que a relação com o cliente pode ensejar.

Seguindo este raciocínio, teríamos modelo de explicação da realidade empírica, em que a tríade SC, SAT e CCO-OC se retroalimentariam em função do cliente e de necessidades psico-sociais dos trabalhadores, consideradas as restrições que o sistema organizacional impõe.

O quadro 20 evidencia CCO-OC maior na loja P ao passo que a qualidade é percebida como de maior grau na loja E. Contraditoriamente, é possível que algumas condições desfavoráveis também potencializem CCO-OC, na medida em que a adoção do comportamento é forma de enfrentamento da situação. Ante a recorrente menção de que na loja P há número insuficiente de atendentes para o atendimento (0,18), o que não ocorre na loja E, há sinais de relação entre o equilíbrio da capacidade com a demanda com o nível de qualidade oferecido e de que a ausência desse equilíbrio constrange o trabalhador a exercer CCO-OC. A ausência desse equilíbrio é associada com pressão sobre os atendentes, despersonalização, demora para o atendimento e risco de tumulto.

A satisfação de clientes como antecedente da satisfação com o trabalho parece expandir a responsabilidade das funções marketing e operações (Lovelock, 2001, p. 24) com relação ao comportamento organizacional em serviços, tema atribuído preponderantemente à função recursos humanos (MORISSON, 1996). Esta perspectiva indicaria que não só o funcionamento dos produtos e serviços, bem como a maneira como são formadas as

expectativas dos clientes (atividade tradicionalmente atribuída aos profissionais de marketing em sentido estrito) podem causar descontentamento de clientes e ter repercussão sobre o comportamento dos colaboradores.

#### **5.2.1.3.8 Comprometimento**

Este estudo buscou antecedentes de comprometimento, operacionalizando o conceito pelas propriedades esforço pela organização e intenção de permanência.

Os antecedentes identificados constam da figura 27 e evidenciam a afetividade em relação ao conteúdo do trabalho como antecedente comum da intenção de permanência e do esforço em prol da organização (0,14).

Têm pessoas que vão trabalhar num lugar e não é o lugar que querem estar, aí ela não se desempenha totalmente. Não é aquilo que ela queria, entende? (P11)

Não, foi aquilo que te falei, pela empresa realmente falta motivação. Não é uma coisa que você está fazendo porque gosta. (E12)

As pessoas atribuem a intenção de ficar, ou de deixar a organização, a gostar ou não do trabalho que estão executando, respectivamente. A intenção de permanência também é associada à perspectiva de carreira e a alinhamento a projetos pessoais. Em algumas situações, as pessoas conseguem convergência de seu trabalho com seus próprios projetos. Quando estes projetos não se coadunam com sua atividade, surge atitude favorável à mudança de emprego. Na sequência, temos alguns exemplos de excertos sobre o tema.

E eu faço faculdade, bem voltado pra cá. (P015)

Porque eu já aprendi todas as tarefas do executivo agora quero passar para biomedicina para ficar aqui, vou me formar biomédica visando ser promovida para uma área técnica. (E004)

Porque eu não quero atender público a vida inteira, por muitos e muitos anos, eu tenho outros planos, aqui é só uma fase da minha vida que vai passar. (E014)

O conteúdo do trabalho tem espaço privilegiado quando abordado o conceito de motivação. O conceito de motivação incorpora a noção de que uma necessidade ou desejo fornece energia ao comportamento e o orienta para um objetivo (NEWCOMB, 1950; MYERS, 1999). Myers (1999) ensina que os motivos podem ser inferidos a partir dos comportamentos e podem ser inatos (associados à pressão fisiológica) ou adquiridos (incorporados por cognição e cultura).

Sugere ainda o autor que há motivos que parecem não diminuir na medida em que são satisfeitos.

Vroom (1964) argumenta que o processo de motivação é função de conteúdos de necessidade (valência), de consciência do fator como meio de satisfação (instrumentalidade) e da autoconsciência das próprias potencialidades (expectativa). O modelo que se pôde construir a partir das propriedades identificadas associadas ao comprometimento (figura 27) parece compatível como a teoria da expectativa de Vroom (1964) eis que identifica propriedades que podem ser associadas a pelo menos dois de seus conceitos principais, a valência e a instrumentalidade. A afetividade em relação ao trabalho e em relação à organização parecem ser conteúdos podem ter valor intrínseco para as pessoas e estarem associados aos projetos pessoais de cada um. De outro lado, as questões relativas à remuneração e à perspectiva de carreira podem ser tomadas como aspectos instrumentais para satisfação de necessidades.

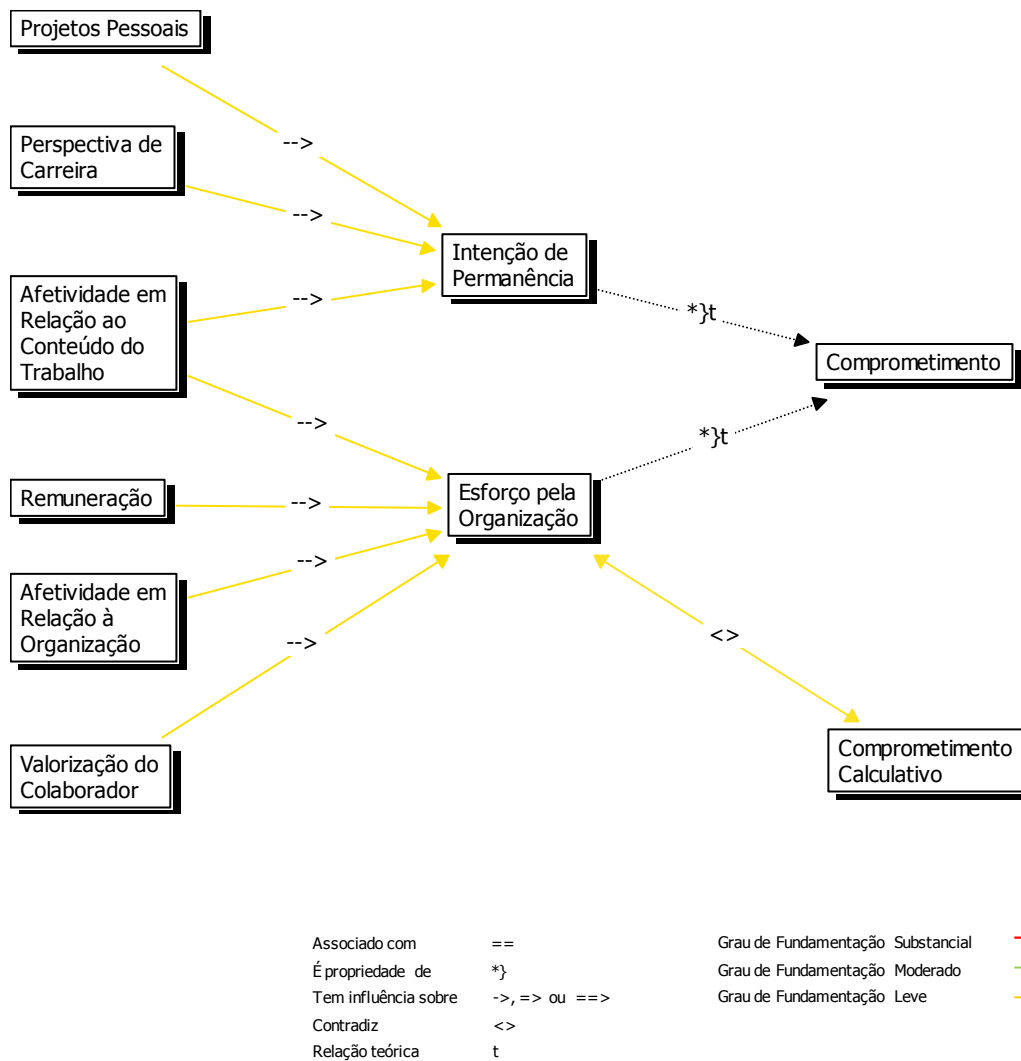
A noção de conteúdo de trabalho como aspecto relevante para a intenção de permanência e esforço parece também compatível com as proposições sobre motivação de Newcomb (1950). Para o autor, quanto maior o estímulo interno, menor será a necessidade de estímulos externos, idéia compatível coma teoria dos dois fatores de Herzberg (1959).

Estes ensinamentos parecem convergir com a argumentação de que, para alguns casos, a intenção de permanência não pode ser potencializada por elementos higiênicos de satisfação (HERZBERG, 1959), mas sim por mudanças de conteúdo de trabalho.

Há indicações também de que o comprometimento exclusivamente calculativo tem relação inversa ao esforço. Os escritos a seguir foram retirados de contexto em que a ausência de esforço é associada à troca predominantemente econômica (0,14):

Porque têm muitos que trabalham pelo salário. (P3)

Aqui acho que não acontece de fazer porque você gosta, as pessoas estão fazendo porque precisam. [...] mas não porque elas querem, porque gostam do que estão fazendo, porque realmente precisam do emprego. (E12)



**Figura 27 – Antecedentes de comprometimento [Laboratório B]**

A percepção de suporte (SOP) também parece influenciar a disposição de exercer esforço pela organização: a valorização do funcionário e remuneração (0,14) foram itens incluídos no modelo. Os trechos abaixo tiveram expressão em associação ao tema esforço pela organização.

Porque a pessoa se dá tanto pela empresa e não é reconhecida. Você trabalha bem, aí no dia que você precisa da empresa, a empresa não está ali para te ajudar. Não reconhece o esforço que você deu seu sangue. “Ah, essa funcionária é excelente. Se não tá (sic) servindo para o quadro dele: tchau.” (E002)

Teve várias mudanças, venderam, [...] teve mudanças na parte, como que eu te explico, é... Mudou, antes era melhor, assim, visava mais o funcionário e agora não, é diferente... (E011)

Um dos aspectos que ficaram ressaltados nos dados coletados junto aos respondentes é que, no Lab B Loja E, existe forte consciência da mudança recente do controle da organização. O tema mudança é mencionado por parte significativa dos respondentes na loja B (0,36). Há menção de que mudanças recentes no controle da empresa reduziram a percepção de SOP.

Hoje [a organização] faz parte de um grupo que é uma empresa enorme [...], mas eu vivi isso ainda, um momento difícil enquanto ainda éramos S.A., ainda não tínhamos ligação com essa multinacional, na época que passamos pela crise nosso administrador foi muito “homem”, segurou os funcionários, inclusive tirou recursos do próprio bolso, eram uma família de médicos, esses patrões foram muito bons, seguraram todos os funcionários. Ficamos quase três meses com os salários atrasados, numa época muito difícil de final de ano, mesmo assim eles tentando segurar, foram buscar recursos em bancos, empréstimos, tirou do bolso dele recursos. Por essa época de crise cada um dos funcionários que continuam aqui, é grato. Depois que nos associamos a multinacional ainda não passamos crise. Mas a visão de uma multinacional é muito diferente, muito de objetivos e resultados, dinheiro, lucro, número de pacientes, muito centrada nisso. Na administração anterior, manteriam [os colaboradores em situação de crise econômico-financeira], hoje não sei. Eles têm uma visão muito periférica da coisa, estão longe e não sabem se o funcionário é bom ou não. (P007)

### 5.3 Estudo 3 – Banco C

O Banco C procura oferecer soluções relacionadas a depósitos, crédito, seguros, capitalização, agronegócios, mercado de capitais e outros serviços financeiros como, por exemplo, apoio às empresas nas transações de comércio exterior e câmbio. Está vinculado a conglomerado que tem mais de 30 milhões de clientes e atua por meio de quase 5 mil pontos de atendimento. Suas demonstrações financeiras indicam administração de mais de R\$ 400 bilhões de ativos<sup>52</sup>.

Diferentemente das empresas anteriores, que tinham somente supervisor e atendentes em sua estrutura de atendimento, as agências deste banco têm estrutura mais complexa, chegando, em alguns casos, a cinco níveis hierárquicos. Há, na estrutura organizacional destas lojas, alguns colaboradores que recebem rótulo de gerentes<sup>53</sup>, muito embora, em grande parte das vezes,

---

<sup>52</sup> Os números apresentados dão indicação, ainda que imprecisa, do porte da empresa e têm como base dados consultados no site da empresa na internet para informação aos investidores, em 26.08.2009. Aqui se omite intencionalmente os números exatos e a fonte dos dados em função do compromisso de não divulgação do nome da empresa.

<sup>53</sup> Apesar da nomenclatura do cargo, não são administradores da unidade operacional.

contem apenas com auxiliar compartilhado, ou nenhuma estrutura de apoio vinculada hierarquicamente a eles. O papel destes colaboradores é o atendimento aos clientes. Considerar estes colaboradores como parte integrante do universo de trabalho possibilitou incorporar a visão de profissionais com experiência significativa de atendimento.

Em média, estes profissionais têm mais de 10 anos de experiência de atendimento na empresa – a maior média entre os três universos de trabalho considerados – e 3,4 anos em outros trabalhos de atendimento. A mediana de idade é de 36 anos com grande amplitude: o mais jovem tem 23 e o mais velho 58. A maioria é do sexo masculino (0,65) e tem pelo menos um filho (0,61). Exatamente metade dos respondentes estava estudando na época em que concederam a entrevista.

O quadro abaixo mostra o grau de escolaridade dos entrevistados que compuseram o universo de trabalho do Banco C.

	Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Valid Nível Superior Incompleto	6	23,1	23,1	23,1
Nível Superior Completo	11	42,3	42,3	65,4
Pós-Graduação Incompleto	3	11,5	11,5	76,9
Pós-Graduação Completo	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Quadro 21 – Grau de escolaridade – [elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados no Banco C]**

Cabe notar que, comparativamente aos universos de trabalho anteriores, os entrevistados têm maior escolaridade, o que é evidenciado pelo percentual de respondentes com pelo menos um curso de pós-graduação completo (0,23) e superior completo (0,42).

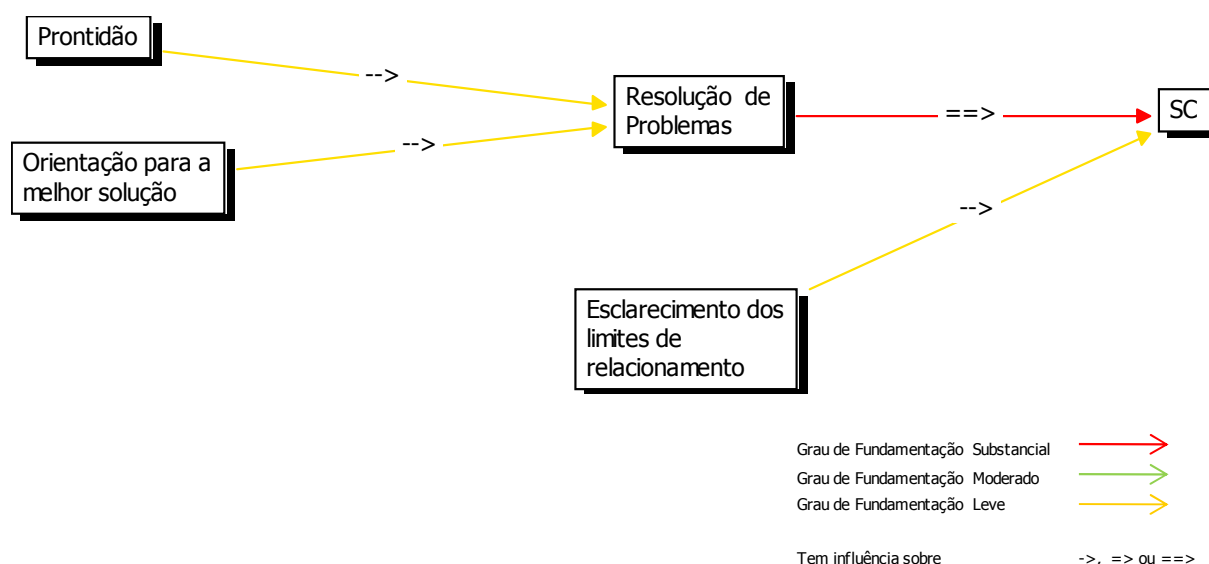


### 5.3.1 Apresentação dos resultados – Banco C

#### 5.3.1.1 Satisfação dos Clientes

Uma das preocupações que nortearam o início do exame dos dados deste estudo foi a identificação de antecedentes de SC e a busca de confirmação da relação entre o conceito de CCO-OC e satisfação de clientes (SC).

A figura a seguir procura mostrar como os respondentes qualificam a sua influência sobre a satisfação de clientes (SC).



**Figura 28 – Atuação da linha de frente e satisfação de clientes [Banco C]**

A figura exhibe que SC sofre influência fortemente fundamentada da ocorrência ou não da solução de problemas do cliente (0,38).

A resolução de problemas é influenciada pela orientação oferecida pelo servidor ao cliente (0,15), bem como pela percepção do cliente com respeito à disposição de esforço para atendimento, exibida na figura 28 sob o rótulo “prontidão” (0,15). SC também é sensível a certo controle oferecido ao cliente pelo esclarecimento de fatos sobre o que está ocorrendo e de limites de relacionamento (0,12), ou seja, de até onde a empresa pode ir pelo cliente.

Embora o estudo tenha coletado evidências sobre a relação entre a atuação simples do atendente de linha de frente e a satisfação de clientes é bem plausível conceber que intensidade de dedicação que eventualmente é empregada na situação tenha repercussão positiva sobre o cliente. As entrevistas BCO013 e BCO014 mostram evidências de que comportamentos extrapapel e esforço estão relacionados à satisfação do cliente:

Sim [você consegue influenciar a satisfação de clientes], quando você corre atrás e vai além das suas funções e consegue resolver através da sua perseverança, tentativas, só que é preciso ter tempo para isso e, isso a gente não tem. Isso acontece, é pouco, mas acontece. (BCO013)

Tem muitos casos em que falo não ao cliente e ele ainda sai satisfeito com o banco porque ele viu que realmente a gente promoveu ali o esforço para tentar atendê-lo. Não atendeu por diversos motivos, mas ele viu o esforço da parte da agência de tentar. (BCO014)

A maioria dos respondentes (0,69) consegue dar exemplos concretos de situações em que a execução da tarefa e a satisfação do cliente são dependentes da dedicação dos trabalhadores.

Tais situações parecem bastante comuns, de dia-a-dia, e não parecem estar necessariamente ligadas a esforço especial ou comportamentos extrapapel, embora haja menção espontânea dessas duas propriedades no discurso dos respondentes. Há de se considerar também que há autores que consideram o comportamento ordinário – e.g. execução completa de tarefas esperadas - como CCO (WILLIANS et al., 1991), pressuposto que nos permitiria considerar válida a relação entre CCO-OC e SC, tendo como base comportamentos esperados de papel.

Quando o assunto é atuação junto aos clientes, um dos condicionantes identificados é o equilíbrio entre capacidade de atendimento e demanda (figura 30), o que parece confirmar a importância da atuação de funcionários junto a clientes. A afirmação é fundamentada na lógica de que, havendo sobrecarga de trabalho, o atendente tem menor tempo para atenção ao cliente e para dedicação a eventuais trabalhos de retaguarda.

### **5.3.1.2 Linha de frente e imagem**

Como registrado anteriormente, as declarações dos respondentes sobre sua interação com clientes tenderam a ser predominantemente episódicas, razão pela qual se optou por identificá-las com o conceito de SC. Não obstante, a pesquisa buscou saber se há influência do trabalhador de linha de frente sobre aspectos importantes ao cliente que fossem menos sensíveis no curto prazo. Para tanto, pareceu útil o conceito de imagem, de forma a verificar se há influência recíproca entre empresa e colaboradores, quando empregado este conceito.

Grönroos (2003) ensina que, embora nomes, termos e sinais podem contribuir para uma dada marca, o processo de serviço “tem que estar no coração das marcas de serviço porque é ali que é criada a impressão mais profunda sobre a visão que o cliente tem do serviço” (p. 353).

Assim, “marca é a identidade de um bem ou serviço que o profissional de marketing quer criar”, enquanto que “imagem de marca é a imagem do bem ou serviço que é formada na mente do cliente” (GRÖNROOS, 2003, p. 354). A imagem serve como filtro da percepção que o cliente faz da qualidade: a experiência pela qual passou ou está passando é atenuada (se negativa) ou potencializada (se positiva) pela imagem positiva que o cliente dela tem (figura 1). Com o passar do tempo a percepção dessas experiências se consolidam, com possível alteração da imagem.

Para Grönroos (2003), contatos de marca formam relacionamentos de marca. Tais relacionamentos são composto por mensagens de serviço, mensagens de comunicação planejada, mensagens de comunicação não planejada e mensagens de produto.

As mensagens de serviço dizem respeito a (a) exatidão e facilidade de processamento de faturas; (b) processo de recuperação do serviço (c) atenção pessoal demonstrada por profissionais de serviço e (d) acesso à informação.

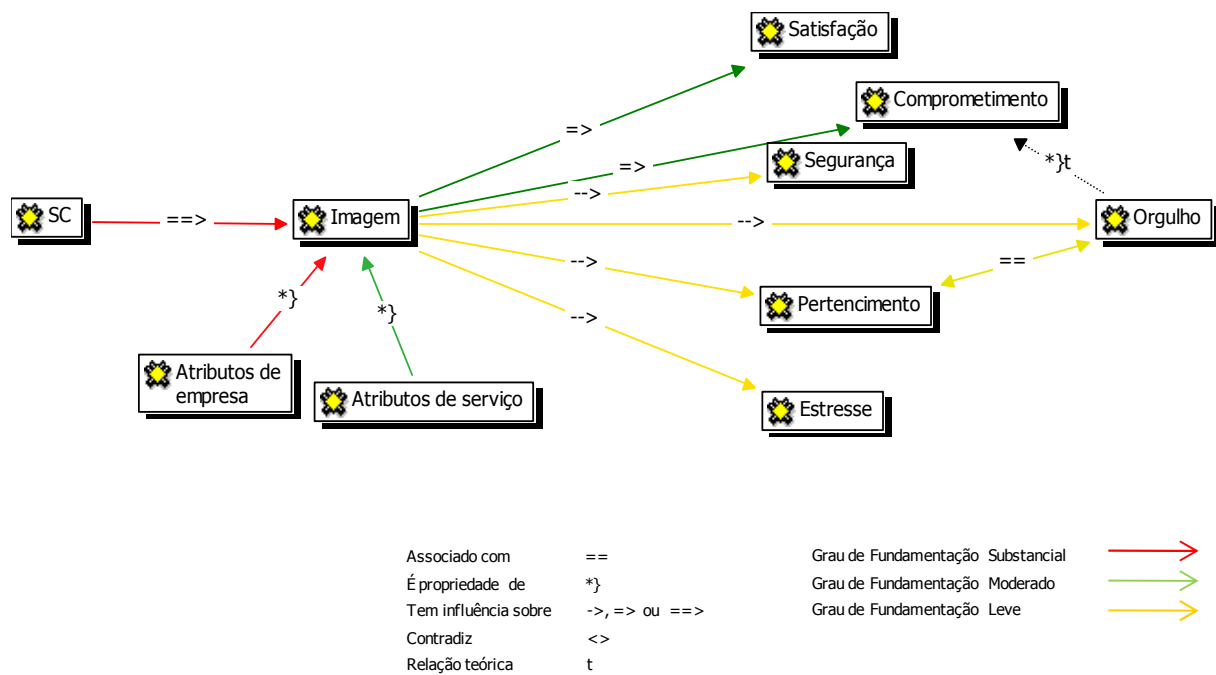
A importância da imagem para organizações de serviços está associada a (Grönroos, 2003, p. 363-364):

- a) Comunicação de expectativas, ou seja, a imagem pode criar no cliente atitude positiva em relação à propaganda boca-a-boca;
- b) Defasagem entre a experiência e a formação de percepção de qualidade: a imagem é filtro que funciona como abrigo à percepção de desempenho da empresa. Problemas de qualidade ocasionais poderão ser tolerados devido ao efeito protetor desse abrigo, durante um curto período. Com persistência de problemas ao longo do tempo, o efeito do “abrigo protetor” diminui e a imagem da empresa mudará;
- c) Consolidação das experiências e de expectativas de clientes;
- d) Impacto sobre atitudes de clientes e de funcionários.

Dezoito entrevistados foram incentivados a falar sobre o assunto. De forma geral, são bastante enfáticos no sentido de afirmar que a possibilidade de satisfação do cliente pode modificar a imagem da empresa (0,89). A imagem é definida por meio de atributos de empresa (0,56) e por meio de atributos de serviço (0,28).

Alguns dos atributos de empresa mencionados são: solidez e confiança, além de outros relacionados com sua história, atividade, seriedade e tradição. Parte dos respondentes define imagem relacionando o conceito ao atendimento ao cliente (0,28).

A figura a seguir procura destacar os antecedentes da imagem e sua repercussão sobre os trabalhadores.

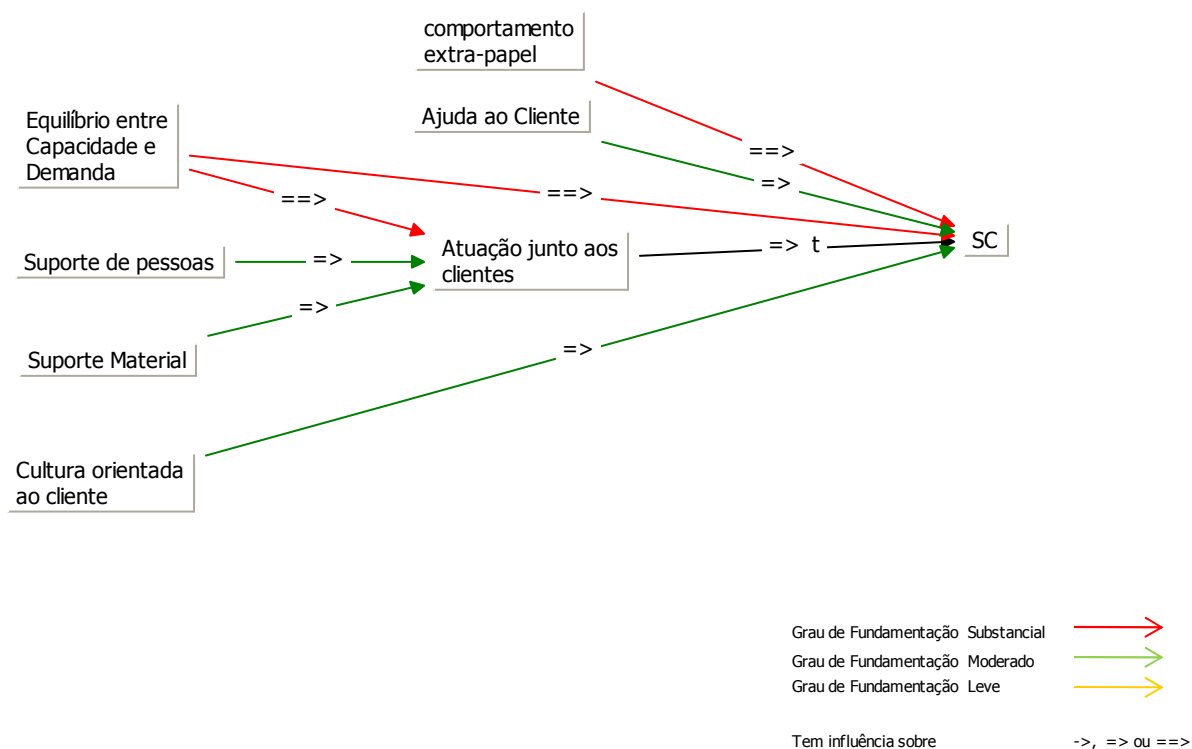


**Figura 29 – Imagem e seus conseqüentes para os trabalhadores [Banco C]**

Vale notar que o modelo sugerido pelo mapa cognitivo dos trabalhadores (figura 29) é congruente com as proposições de Grönroos (2003) que sugerem que as experiências positivas ou negativas na interação com a empresa modificam a imagem da empresa e esta tem repercussão sobre a atitude de trabalhadores.

Os dados indicam fundamentação moderada (0,28) para a relação entre imagem da organização e SAT. Os dados indicam também fundamentação para comprometimento (0,22) segurança (0,17), orgulho (0,11) e pertencimento (0,11) como conseqüentes de imagem organizacional positiva. Este vínculo da imagem da organização com orgulho, pertencimento e comprometimento parecem confirmar a proposição de Hogg et al. (1990) de que as pessoas fazem avaliação do conceito da organização o que determina sua identificação com a mesma.

### 5.3.1.3 Antecedentes de satisfação de clientes



**Figura 30 – Antecedentes da satisfação de clientes [Banco C]**

A figura 30 demonstra que o ajuste entre a capacidade e a demanda tem repercussão sobre SC (0,50). A insuficiência de pessoas no atendimento causa demora ao cliente e reduz o tempo disponível para interação e para dar retorno aos clientes em sua tentativa de contato telefônico.

A gente está vendo aí a quantidade de clientes aumentando e a quantidade de funcionários diminuindo. Essa é uma fórmula matemática, não tem jeito. O banco está tentando fazer milagre, mudar uma matemática que não existe, não tem como. Hoje o nível de automatização não está, vamos assim dizer, condizente com a quantidade de pessoas que entram na agência e solicitam a intermediação e a interferência do funcionário, tem muita pouca (sic) gente para atender. E não é só o atendimento. O atendimento é uma fase, você tem a segunda fase que é a do pós-atendimento, tem que ter um suporte para resolver o problema do cliente, é isso que a gente não tem. (BCO013)

Vejo nas agências, principalmente, que o quadro de funcionários está extremamente defasado ao que realmente precisa. Ou o banco tira de fato certa demanda de serviços da agência, tira concretamente porque existe a proposta, mas na prática não funciona... Ou tira esse serviço da agência e realmente leva para o setor de apoio fazer, ou aumenta o quadro. (BCO015)

Porque devido [...] a fluxo imenso de serviço, às vezes, algumas coisas vão ficando represadas. Tenho caso de cliente que ficou muito satisfeito com o tratamento que teve [...] em uma época que não estava com demanda grande de serviço: conseguimos atender rápido, promoveu-se um esforço... E tenho clientes insatisfeitos porque estão com demandas represadas que pelo nosso volume de serviço, não se consegue dar vazão. (BCO014)

É importante notar que o ajuste necessário para o equilíbrio da capacidade e demanda pode se dar por mudança no emprego de tecnologia e nos processos atuais de trabalho. Alguns dos entrevistados (0,12) sugerem que estrutura de *back room* que absorvesse algumas das atividades que hoje são realizadas por atendentes ocasionaria repercussão positiva sobre os clientes (e.g. BCO015)

A figura 30 demonstra que o equilíbrio da capacidade e demanda tem repercussão não somente sobre os clientes, mas também sobre os atendentes. A sobrecarga deixa o fato e a sensação de que não se está cumprindo o trabalho integralmente.

Falta um funcionário porque minha equipe está com menos um e eu realmente não consigo, não dou conta. No meu trabalho tenho que cuidar do atendimento dos caixas, da manutenção da agência, do pessoal, do funcionalismo, dos terceirizados, dos contratos, do pagamento de aluguel, do pagamento de tudo quanto é conta e realmente não dá. Muita coisa fica por fazer, então eu priorizo, realmente, o que é que tem que ser feito, muita coisa fica para trás. (BCO005)

Até mesmo, como eu tinha falado antes, a questão de falta de funcionários, você acaba ficando sobrecarregado. (BCO007)

Às vezes falta um colega e a gente fica atendendo muita gente, os clientes ficam estressados e a culpa não é exatamente minha, nem dele, às vezes falta por um motivo mais sério. Têm dias que se tornam bem exaustivos. (BCO008)

Outros conteúdos relacionados como antecedentes da satisfação de clientes incorporam aspectos relacionados à valorização do canal agência como relevante para os negócios com o cliente por meio de mudanças estruturais para melhor atendimento e maior permeabilidade às opiniões dos colaboradores dessas unidades de trabalho. Tais conteúdos foram interpretados como componentes de cultura orientada ao cliente conforme registrado na figura 30. A valorização da voz do cliente e da modificação que os processos poderiam ter à luz de sua manifestação surgiram como antecedentes de SC (0,23).

Acho que o banco teve aquele marketing, “O seu banco”, só que você vê que na prática isso não acaba acontecendo, não dá tanto espaço para o cliente dar sugestões. O banco impõe muita coisa que acaba deixando o cliente insatisfeito, apesar da satisfação que falei anteriormente, acho que deveria abrir um canal maior para o cliente dar sugestões de como ele gostaria que o banco fosse para ele. (BCO023)

Valorizar o atendimento, a linha de atendimento, de forma que as pessoas que estão aqui, que prestando atendimento tivessem mais disponibilidade para buscar negócios, para ter mais contato com o cliente e estarem menos presas a questões de rotina, de processo, de condução de processos rotineiros, de suporte. Destacar a área de negócios e a área de suporte, acho que com isso o cliente ficaria mais satisfeito, teria mais contato com o gerente dele. (BCO 021)

O suporte material também é antecedente da atuação para SC (0,12): funcionamento dos sistemas de informação, nível de ruído adequado e ergonomia dos assentos são elementos que caracterizam a influência do conforto ou a ausência dele sobre a atuação junto aos clientes, segundo os entrevistados.

Aspectos de suporte material que são dirigidos ao trabalho dos atendentes são mencionados como antecedentes de SC (0,05). Embora de pequena frequência, a evidência é congruente com a proposição de que há antecedentes comuns de SC e SAT.

O comportamento de ajuda ao cliente (0,31) e extrapapel (0,42) também compõem o modelo representado pela figura 30 como antecedente de SC. Do discurso dos atendentes, é possível interpretar que tais comportamentos estão diretamente relacionados aos atributos valorizados pelos clientes. Aqui, se confirma novamente a relação entre CCO-OC e SC.

Os excertos a seguir exemplificam a vinculação entre comportamento a atributos de serviço. Os dois primeiros trechos ilustram o vínculo entre extrapapel e prontidão e os dois últimos, a relação entre esforço de ajuda ao cliente e comunicação.

Muitas vezes tenho que sair daqui para apagar início de incêndio lá... Qualquer atendimento, quando o cliente começa a reclamar, [...] se não tomar o controle da situação vamos ter um incêndio aqui, uma bomba na mão. Às vezes, quando estou aqui e começa a falar alto lá, procuro o mais rápido possível saber o que está acontecendo, nem chamo o colega para tentar resolver porque corre risco de sair e quando chegar não dar mais para controlar. Isso não é minha função... (BCO015) [extrapapel e prontidão]

Aconteceu durante a greve, na verdade, mal tinha chegado aqui. Tive que abrir um caixa para atender um cliente bom que estava precisando fazer uns pagamentos e não tinha como deixar mais para frente, não tinha quem fizesse, a agência quase toda em greve, abri um caixa para poder atender, algo que já não é minha função há algum tempo. (BCO002) [extrapapel e prontidão]

Posso exemplificar uma situação de ontem... Quando você faz uma aplicação em previdência e vai resgatar aquela aplicação num curto prazo o plano tem uma taxa de carregamento; tive uma situação ontem da cliente que fez depósito no plano de previdência durante 11 meses e veio para pegar seu saldo e o saldo dela estava um pouco menor do que ela depositou... Isso talvez tenha a ver de que na hora que vendemos o produto [devemos] deixar bastante claro pro (sic) cliente que

aquele produto é um produto de longo prazo, é um investimento para o futuro, não é para você depositar agora como em uma aplicação comum e retirar daqui 1 ano. Então eu gastei muito esforço e a cliente saiu insatisfeita. (BCO001) [ajuda ao cliente e comunicação]

Tenho um cliente que só vem comigo, ele é cego. Tem um casal de surdos mudos, a gente tem um colega que fez o curso de linguagem em libras mas ele não consegue falar nada, consegue se comunicar, aí eu que atendo. (BCO011) [ajuda ao cliente e comunicação]

O vínculo entre o comportamento extrapapel com o atributo prontidão é frequente (0,31). As dificuldades de ajuste de capacidade face à demanda explicitados pelos trabalhadores do Banco C implicam em que os colaboradores adotem atuação fora do escopo formalmente definido para poder manter a expectativa quanto ao pronto atendimento.

#### 5.3.1.4 Antecedentes de CCO-OC

A orientação ao cliente é imperativa no paradigma de gestão de serviços, considerando ambientes competitivos. A orientação ao cliente pressupõe existência de flexibilidade organizacional que incorpore a dinâmica visão de clientes que pode ser apreendida por colaboradores de linha de frente (Womack et al., 2005). Algumas abordagens prescritivas apresentam modelos radicais, como estruturas organizacionais invertidas, onde os executivos estão na base e os clientes e empregados de linha de frente estão no topo (ALBRECHT, 1992, p. 114). A intenção de tais abordagens tem sido causar impacto na evidenciação das necessidades (a) de estabelecer permeabilidade da organização às expectativas dinâmicas dos clientes e (b) do apoio necessário à linha de frente para nível elevado de entrega de qualidade em serviços.

Não obstante, da mesma forma que em estudo anterior, a inexistência de canal com a direção da empresa (0,35) dificulta o diálogo que proporcionaria abertura à mudança e dinamismo defendido pelos autores que preconizam a Administração de Serviços<sup>54</sup> como paradigma de gestão necessário.

Porque eu sinto que não existe uma receptividade da gente com a direção da empresa, porque são órgãos muito fechados e específicos e não existe ... Eu vejo que não tem essa liberdade. Tem que passar para um, para outro, para outro, até chegar onde deve, às vezes até acaba não sendo o que deveria ser. (BCO003)

---

<sup>54</sup> A Administração de Serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. (Albrecht, 1992, p. 21)



Na verdade a gente não tem muito contato. É aquilo que te falei com relação ao distanciamento que existe entre o setor de apoio ser muito grande. Você não consegue um contato com a direção geral, é muito difícil um contato com a direção geral. (BCO014)

Na verdade, acho que a maioria das vezes, falta de conhecimento para quem realmente passar o negócio. A gente tem várias coisas que acha que tem que mudar, mas não sabe a pessoa certa para passar. (BCO017)

Não sei se está assim tão aberto [...]. Tem uma pesquisa sendo feita num dos nossos aplicativos sobre satisfação essas coisas. Mas no dia a dia a gente tem uma rotina, né? Mas acho que seria interessante ter um local aberto. (BCO008)

A figura 31 mostra que a crença de que sugestões de mudança são consideradas e sofrem tratamento adequado têm influência sobre o exercício do civismo (0,31). Cultura em que se mostra refratária às contribuições dos colaboradores parece gerar certa apatia que é contraditória ao comportamento de civismo. Os excertos a seguir sugerem entendimento de que eventuais contribuições teriam pouca efetividade.

Porque para mim não adianta reclamar, para mim acho que não faz efeito. (BCO005)

É tanta correria no dia-a-dia e a gente não... Às vezes você não dá muita importância para isso até porque, às vezes você fica naquela questão: Será que realmente essa sugestão vai surtir efeito, vai ser apreciada? Pelo menos apreciada lá no topo, né? Então a gente fica... Tem a questão de que no banco muitas coisas acontecem de cima para baixo, embora isso não seja uma situação, digamos, totalmente verdadeira, mas eu acho que a maioria de tudo é realmente. (BCO012)

Com relação a sugestões o que a gente passa, no máximo, são encontros que temos, alguns cursos em que tem alguém da direção participando e a gente comenta alguma coisa em função de melhorar, mas eu também vejo uma resistência quanto a isso. Toda vez que você passa uma proposta para melhorar existe já uma resistência na receptividade daquela sua sugestão. Particularmente, não acredito que uma sugestão minha vá mudar a cabeça de alguém lá de cima para poder resolver. (BCO014)

Porque eu acho que não vai adiantar. (BCO016)

A figura 31 mostra ainda que o equilíbrio entre capacidade e demanda também tem influência sobre comportamentos de civismo, pois, as pessoas, quando estão sobrecarregadas se sentem sem condições de contribuir (0,16).

O comportamento de ajuda ao cliente, estimulado neste estudo em somente 11 entrevistas, tem influência da empatia em relação ao cliente (0,36) e da obrigação moral de atendê-lo (0,12).

Compromisso com ele mesmo, como eu coloquei antes que se eu tivesse no lugar dele eu gostaria que as pessoas procurassem me ajudar da melhor forma possível colocando todos os esforços.

Então eu procuro fazer isso. [...] Procuo me colocar no lugar dele, do mesmo jeito que eu gostaria que alguém me atendesse, me ajudasse a resolver um problema, procuro atender o cliente dessa forma. (BCO007)

É porque se a pessoa procura o banco está precisando de alguma coisa, se algum dia eu procurar alguma coisa e a pessoa não me atender da forma como eu gostaria vou me sentir prejudicado, então me vejo na posição do cliente. (BCO011)

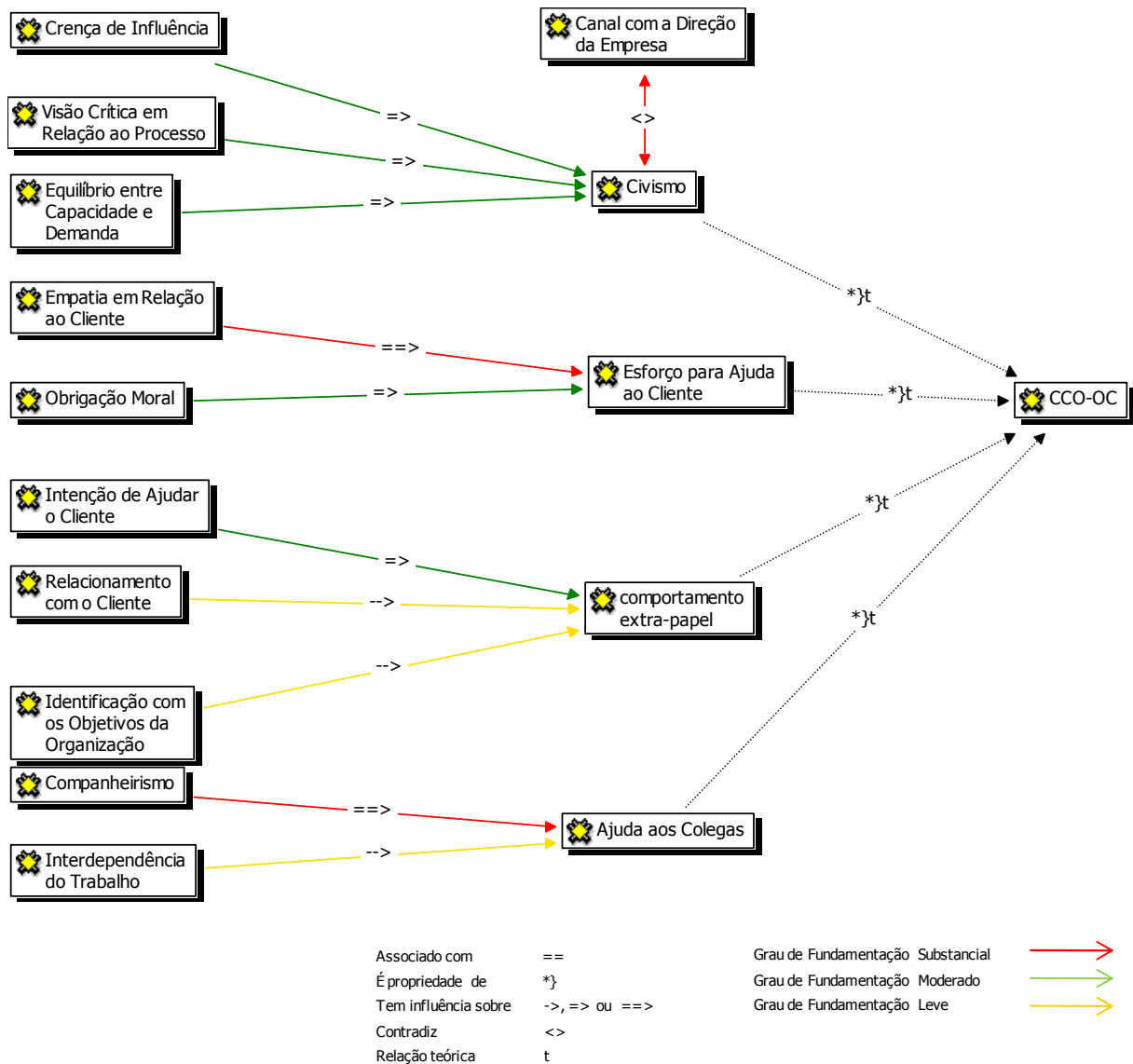


Figura 31 – Antecedentes de CCO-OC [Banco C]

A figura 31 sugere ainda que muitos dos antecedentes de comportamentos que compõem CCO-OC têm certa independência do relacionamento do colaborador com a empresa, tais como o relacionamento com o cliente, intenção de ajudar o cliente e companheirismo entre

colaboradores. É possível que as lideranças das organizações possam influenciar CCO-OC pela institucionalização de mecanismos que possibilitem tratamento de sugestões e seu aproveitamento, melhor ajuste da capacidade em relação à demanda, bem como, por meio de treinamento e manutenção de funcionários na linha de frente que favoreçam aumento da experiência do colaborador e, conseqüentemente, da visão crítica em relação aos processos da organização.

### **5.3.1.5 Comprometimento**

Alinhado ao modelo de Mowday et al. (1979), buscamos identificar antecedentes de comprometimento operacionalizando o construto por meio de dois conceitos: o da disposição de exercer esforço em prol da organização e o desejo de se manter participante dela. O elemento adicional do conceito, que é a aceitação dos valores da organização, foi utilizado com o objetivo de dimensionar o grau de comprometimento dos respondentes.

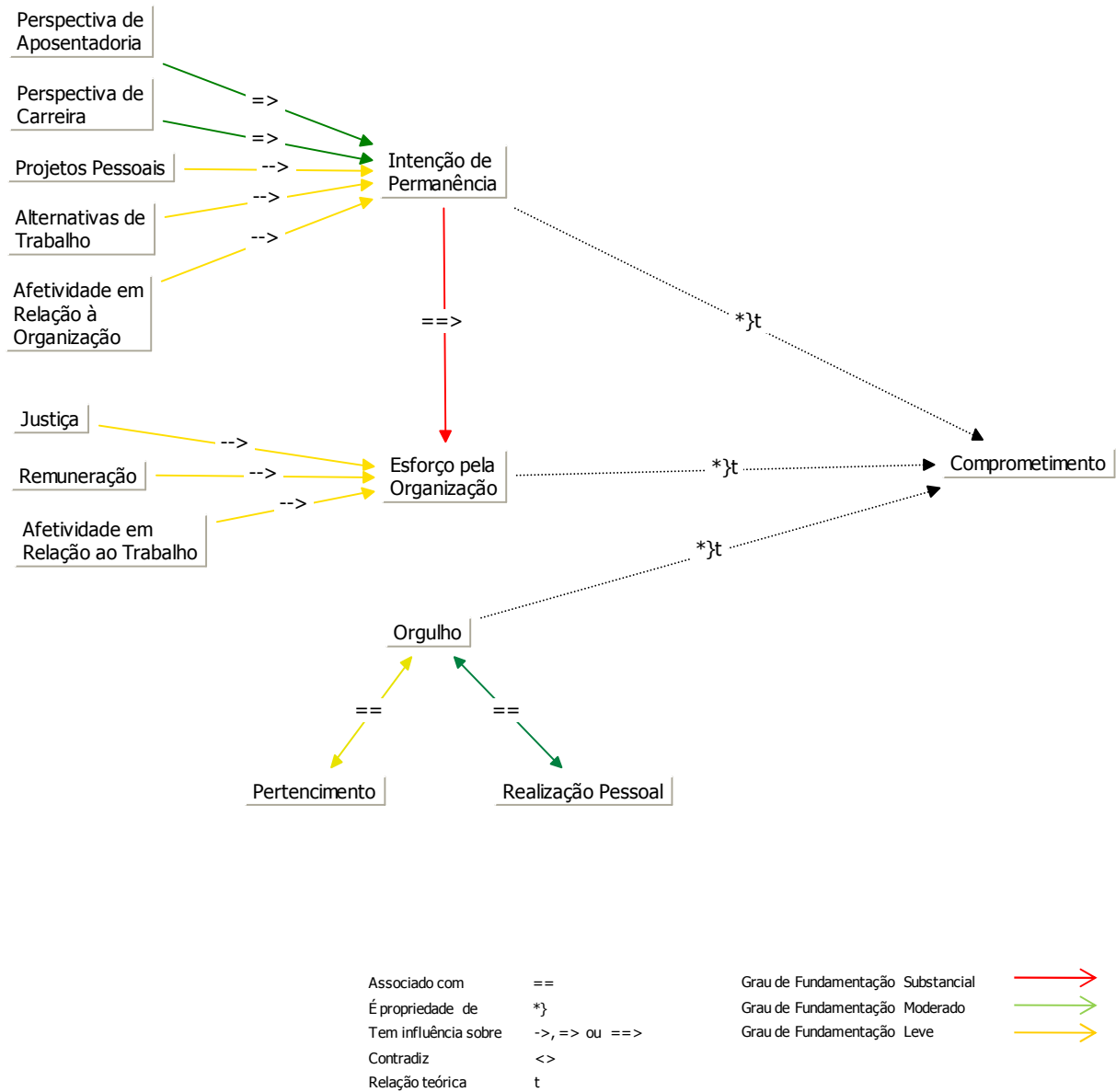
Para tanto, foi utilizada a lista de valores indicados por Tamayo et al. (1996) para colocar à disposição dos respondentes conteúdos<sup>55</sup> em que puderam indicar quais os valores que, sob seu ponto de vista, descreveriam melhor aqueles que guiam o funcionamento da organização em que trabalham. Na seqüência, pediu-se aos respondentes, com a mesma lista, porém em ordem diferente, quais os valores que julgavam os mais importantes.

O resultado dos dimensionamentos para os diversos conceitos de interesse constam no quadro 22.

A figura a seguir exhibe, de forma esquemática, as relações que tiveram maior fundamentação ocorrida nos dados obtidos junto aos respondentes, no que diz respeito a COMP, e operacionaliza intenção de permanência e esforço pela organização como seus integrantes teóricos.

---

<sup>55</sup> Dos 48 valores constantes da lista original (Tamayo et al., 1996), foram tirados 15 de maior carga fatorial, com representantes de todos os fatores.



**Figura 32 – Antecedentes de comprometimento [Banco C]**

Há, no discurso dos respondentes, notadamente diferenças entre grupos: os mais novos, explicam sua intenção de permanência fazendo alusão às possibilidades de carreira que a empresa oferece, e os mais antigos vêm na aposentadoria, os limites e a motivação para sua intenção de permanência. Veja que aqui, a possibilidade de ter aposentadoria complementada

por plano de previdência tem repercussão positiva sobre o esforço, relação que é mediada pela intenção de permanência.

A intenção de permanência também é condicionada por projetos pessoais e alternativas de trabalho que as pessoas têm, que parece caracterizar confrontação entre custos de oportunidade do trabalhador e custos associados a deixar a organização, ou calculativos, conforme sugerido por Meyer e Allen (1991). Além dos componentes calculativos, há os afetivos, que apresentaram menor recorrência conforme se depreende da figura.

Veja que a figura 32 ressalta a percepção de relação de trabalho caracterizada por ânimo definitivo como condicionante do esforço pela organização. A influência da intenção de permanência em relação ao esforço pela organização parece reforçar a proposição de Mowday et al. (1979, p. 234) de que a intenção de permanência é o cerne do comprometimento.

A figura indica ainda que o esforço pela organização é também função da justiça (0,15), da remuneração (0,15) e da afetividade em relação ao trabalho (0,12).

Há evidências de autoajuste do esforço exercido em função da avaliação que o trabalhador faz do retorno que está obtendo de seu trabalho. Ao observarem que os resultados pessoais que estão obtendo no trabalho têm baixa relação com o esforço empregado, há trabalhadores que parecem administrar o esforço restringindo-o. Esta constatação parece alinhada às proposições de Mendonça et al. (2008) de que determinados comportamentos são tentativa de reestabelecer senso de justiça no relacionamento com a organização.

[As pessoas não se empenham em prol da empresa] porque não sentem que a empresa deixa de algo melhor por elas, aí é uma forma de você... da pessoa revidar... Se a empresa não está dando cem por cento para ela, aquilo que ela acha que merece, as formas de ascensão não são claras, então ela sente que aquele esforço que ela venha a fazer não vai se refletir no futuro profissional dela, isso desgasta, né (sic), a relação. Ouço de colegas, sei que isso é verdade. (BCO021)

Quase ninguém dá [todo esforço pela empresa], se auto-limitam a não... É que no banco sempre existiu e sempre foi assim, aquele que mais se empenha, é o mais cobrado, que vem mais pra cima dele; aquele que é esperto esses ninguém... já sabe que ele não vai responder o que estão querendo aí... São os menos cobrados, são os que menos respondem, vêm aqui só para cumprir horário... Têm altos tipos de auto-limitação, a pessoa se auto-limita para não...(BCO018)

Avaliação sobre a remuneração também é antecedente do esforço pela organização. A remuneração é sinalização do valor que a organização dá aos seus empregados, conforme posteriormente indicado neste estudo. Desestímulo, desinteresse e insatisfação foram palavras associadas ao conceito de remuneração.

então trabalhando bem ou não trabalhando recebe do mesmo jeito no final do mês. Isso tem, praticamente em qualquer lugar. (BCO017)

Aqui, podemos interpretar o discurso do respondente à luz das proposições de Vroom (1964). Ausência de instrumentalidade para satisfação de necessidades parece estar impedindo o desejo de desempenhar e, portanto, é causa de apatia. A impossibilidade de aumentar ganhos em termos do trabalho parece estar, pelo menos em alguns casos, atuando como limitador ao comportamento de esforço.

A afetividade em relação ao conteúdo do trabalho como antecedente de COMP aponta para a necessidade de alocar em tarefas que sejam para elas objeto de afetividade, o que parece ser possível numa empresa de grande porte, com muitas posições diferentes.

Têm vários fatores, fazer o que gosta é importante, por exemplo, quando entrei no banco odiava cuidar da parte de caixa [...]. Então estava num serviço que não me identificava, é importante saber se a pessoa está num lugar certo, isso é importantíssimo para que ela possa fazer da melhor forma possível. (BCO020)

Principalmente quem gosta do que faz, acho que a gente dá [todo esforço pela empresa] sim. [...] Pelo fato de gostarem do que faz. Quando a pessoa gosta do que faz ela realmente procura fazer o máximo que ela pode. É aquela questão, estar no lugar certo na hora certa. Se você não está no lugar certo, está fazendo o que não gosta, aí não adianta, isso acho que em qualquer empresa, não só aqui. (BCO025)

Outro conceito utilizado pelo presente trabalho foi o de orgulho. O conceito é apontado por Mowday et al. (1979) como uma das variáveis que operacionaliza o constructo de comprometimento. Para Mowday et al. (1979), comprometimento inclui a disposição da pessoa de contar aos outros que faz parte da organização. Este tipo de atitude em relação ao Banco C se apresentou com maior frequência (0,19) do que nos outros casos (Telecom A: 0,08; Laboratório B: 0,09).

Do trabalho de Lea et al. (1997) se depreende que orgulho está associado à realização, sendo resposta emocional à avaliação da competência pessoal e, portanto, associado à autoestima. Para o autor, orgulho pode ser entendido como atitude que caracteriza expressão de autoestima. Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam este entendimento, na medida em que o orgulho é associado principalmente às realizações pessoais nos três estudos (0,38). Conforme Lea et al. (1997) o orgulho no trabalho está associado à preferência por um trabalho de alta qualidade, daí a importância que o conceito tem na medida em que parece possibilitar a convergência de interesses pessoais e organizacionais.

Cabe ressaltar que o conceito de orgulho aqui utilizado é o que tem sentido positivo, ou seja, aquele que é associado a realizações genuínas. Lea et al. (1997) alertam para o fato de que existe outro sentido para o orgulho que está associado à super-avaliação de qualidades próprias, à vaidade e, possivelmente, a dificuldades de adaptação.

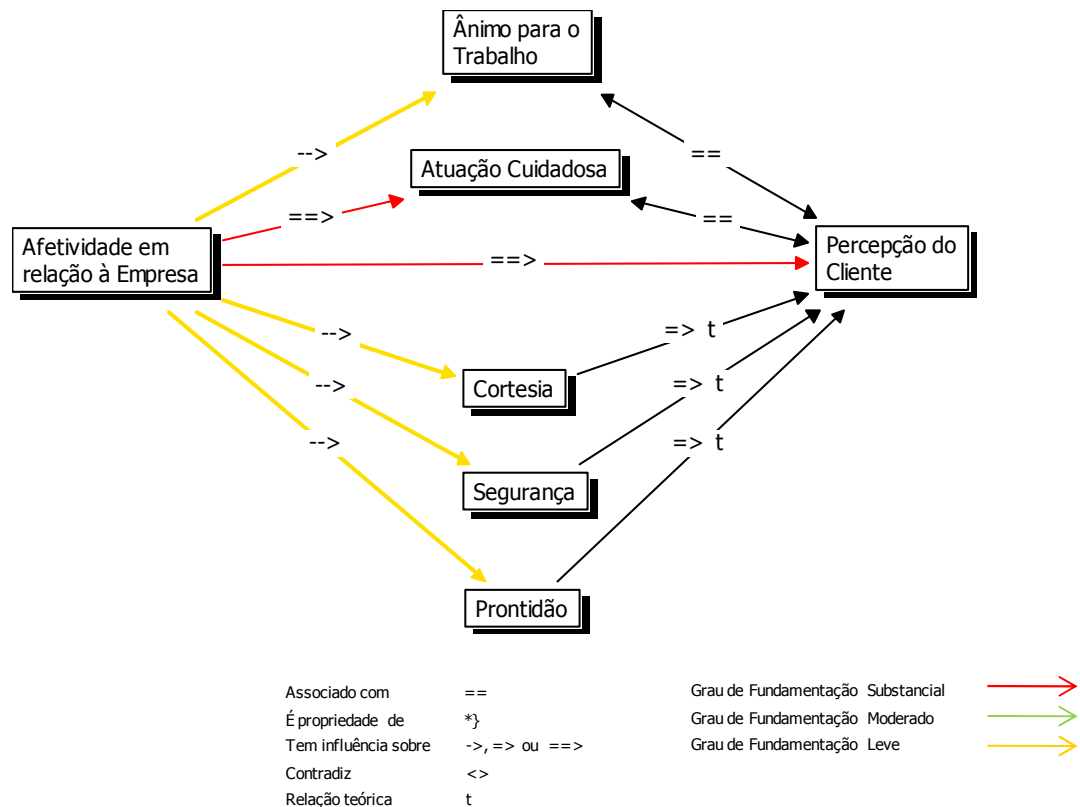
Outro conceito utilizado como componente de COMP foi identificação. Para tanto, pedimos a indicação de três palavras – a partir da exibição de uma lista preparada com base em Tamayo (1996) - representativas de valores que, sob o ponto de vista dos entrevistados, descrevessem aqueles que guiam o funcionamento da organização. Na sequência, pediu-se aos respondentes, com a mesma lista, porém em ordem diferente, quais os valores que julgavam os mais importantes. Em grande parte dos casos, não houve coincidência dos valores da organização e daqueles priorizados pelos respondentes (0,46); na mesma proporção, houve indicação de um valor coincidente e, uma pequena parte (0,08) indicou dois valores coincidentes.

Procurou-se também evidências da existência de identificação organizacional por meio da presença ou não de discurso que pudesse ser interpretado como percepção de pertencimento (OLIVEIRA, 2008), definição de si como integrante do grupo (KNIPPENBERG, 2006), e o reconhecimento de um futuro comum com o grupo (ASHFORTH, 1989). A presença de identificação ocorreu nesse universo de análise (0,23) em nível superior ao observado nos estudos anteriores<sup>56</sup>.

A pesquisa ainda buscou evidenciar também conseqüentes de eventual afetividade em relação à organização sobre a atuação junto aos clientes. Veja que, quando instados a comentar livremente os antecedentes de SC (figura 28) não há menção de conteúdos que pudessem indicar afetividade do trabalhador em relação à empresa. Assim, os entrevistados foram estimulados a falar sobre a relação entre afetividade à empresa e atuação dos mesmos para verificar se, de seu ponto de vista, havia sentido para a mesma. A figura 33 exhibe as principais conclusões sobre o tema, com base no discurso dos trabalhadores.

---

<sup>56</sup> A frequência relativa da presença do conceito de identificação no estudo 2 foi pequena (0,05) e esteve ausente no estudo 1.



**Figura 33 – Conseqüentes de afetividade em relação à organização sobre os clientes [Banco C]**

A figura 33 foi elaborada com códigos *in vivo*, ou seja, com base nos códigos apresentados pelas palavras dos respondentes. Note-se que a maior influência da afetividade do trabalhador em relação à empresa é sobre a percepção do cliente. Segundo os respondentes, a falta de afetividade é percebida pelo cliente, com repercussão negativa (0,26).

Se o funcionário gosta da empresa, se o funcionário gosta daquilo que faz, isso vai ser percebido pelo cliente. Isso é fundamental, gostar da empresa e gostar daquilo que faz que é atender pessoas. (BCO001)

Porque a gente passa isso, a gente é um representante direto da empresa. Com certeza a gente é o representante direto. Uma pessoa insatisfeita de alguma maneira demonstra isso, em pequenos gestos, às vezes, não necessariamente com palavras, com atos. (BCO008)

Um funcionário que trabalha insatisfeito, por conta de salário ou por conta de algum aspecto que não seja positivo no seu trabalho, ele vai passar uma imagem negativa para o cliente. O cliente não vai gostar disso. (BCO010)

Primeira coisa você tem que gostar de onde você trabalha, se você veste a camisa de onde você trabalha, você trabalha com mais alegria, mais satisfação. Chegar num lugar que você não gosta, vai passar todo seu sentimento de negação (sic) para o cliente. (BCO017)



Porque os que não gostam [da organização] vão estar insatisfeitos com o que estão fazendo, não só com a empresa, pode até gostar da empresa, mas se ele não gostar daquela atividade que está fazendo vai passar isso para o cliente. (BCO021)

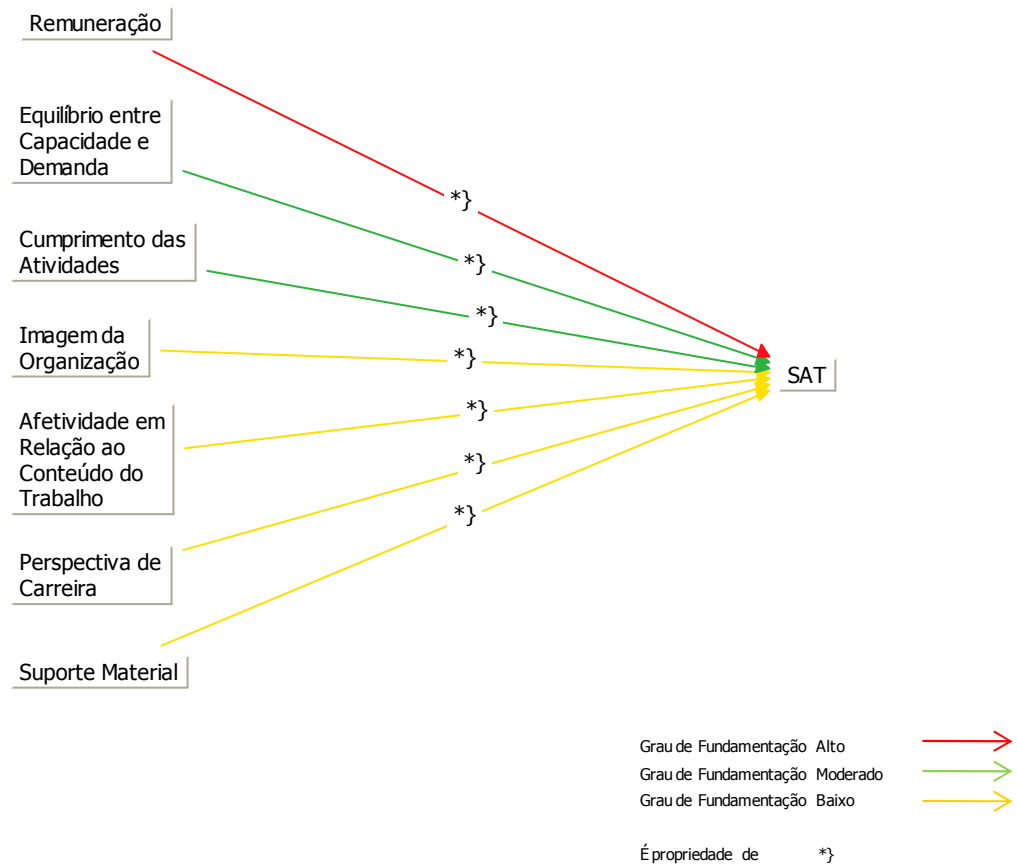
Se a pessoa não gostar [da organização], vai atender de qualquer jeito, não vai atender a demanda do cliente, às vezes o cliente está impaciente, você tem que respirar fundo, falar assim: hoje ele está mal, mas amanhã vai estar melhor. Ou você gosta do que faz e transparece isso ou então o cliente acaba não gostando do atendimento, encerra a conta, faz reclamação. Tudo influenciado por conta disso, a pessoa tem que estar no lugar certo... (BCO025)

Observa-se que as entrevistas parecem sugerir relação entre afetividade do trabalhador pela organização e o esforço necessário à exibição adequada de emoções; no entanto, os discursos incluem também influência da afetividade em relação ao conteúdo do trabalho.

#### **5.3.1.6 Satisfação com o Trabalho e SOP**

Com o intuito de verificar se SAT e SOP são antecedentes de CCO-OC, considerou-se a formação conceitual de SAT e SOP fundamentada nos dados (figuras 34 e 36). Dessa forma, foi possível considerar essa formação ao analisar os conteúdos das figuras 31 e 32, que indicam antecedentes de CCO-OC e COMP respectivamente. Vale lembrar que o modelo utilizado como referência inicial de análise (figura 3) sugere que SOP e SAT são antecedentes de CCO-OC, com COMP atuando como variável mediadora.

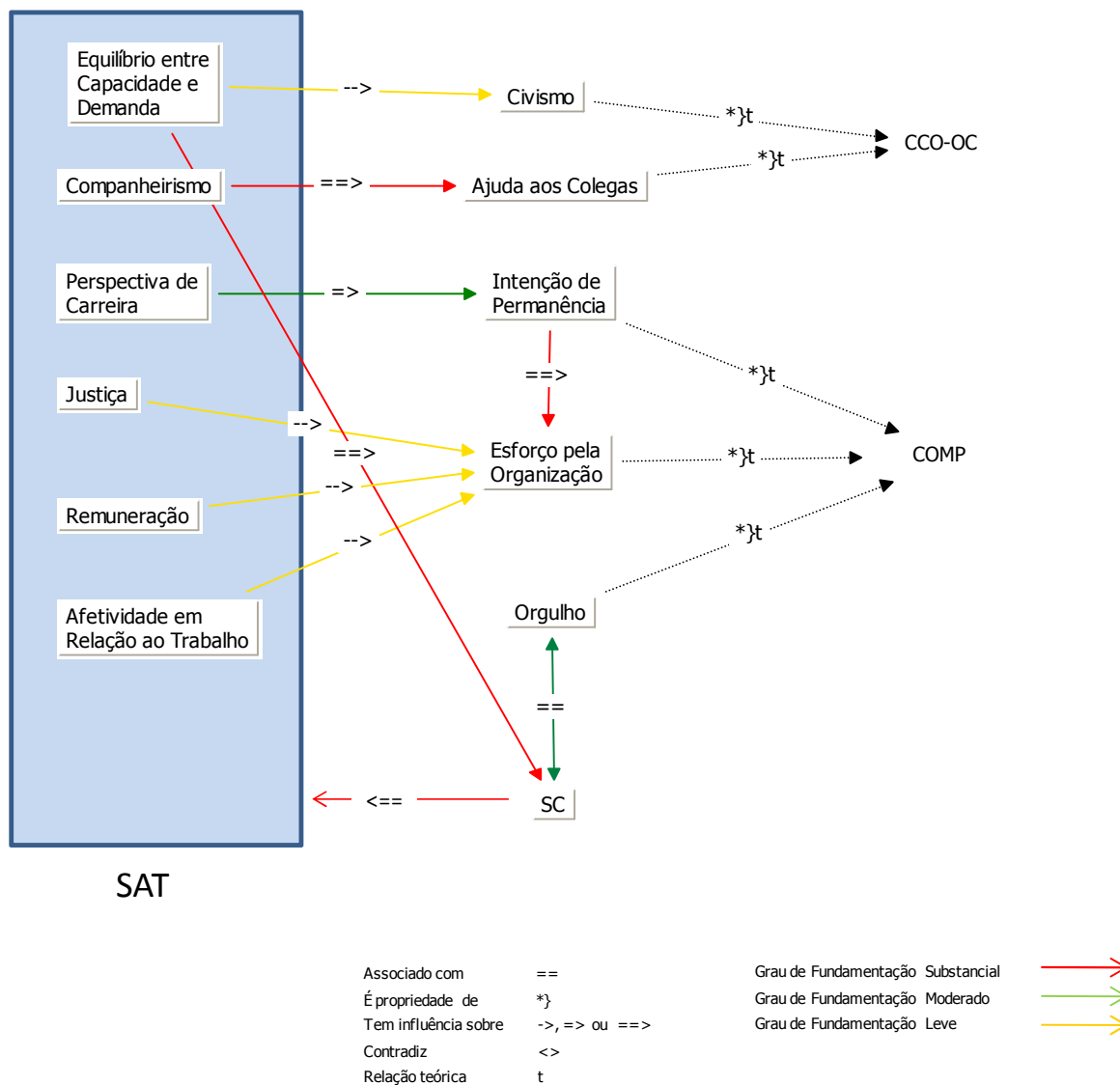
A intenção foi verificar possível coincidência entre os componentes de SAT e SOP e os antecedentes de CCO-OC e COMP, análise que possibilitou a elaboração das figuras 35 e 37. Se os conteúdos das figuras 31 e 32 como antecedentes de CCO-OC e COMP fossem coincidentes com a definição SAT e SOP – conforme mapa cognitivo dos entrevistados -, haveria então evidências de relação entre os constructos.



**Figura 34 – Componentes de satisfação com o trabalho [Banco C]**

SAT tem componentes enumerados pela figura 34 conforme dados coletados neste universo de análise de 26 respondentes. Somente aqueles que têm maior fundamentação foram exibidos. Os que tiveram maior grau de fundamentação foram: remuneração (0,50), equilíbrio entre capacidade e demanda (0,27) e possibilidade de cumprimento das atividades (0,19). Além dos exibidos, há outros: justiça (0,08), cultura orientada ao cliente (0,08), reconhecimento do cliente (0,08), satisfação do cliente (0,08), amizade ou companheirismo (0,08) e ambiente favorável (0,08).

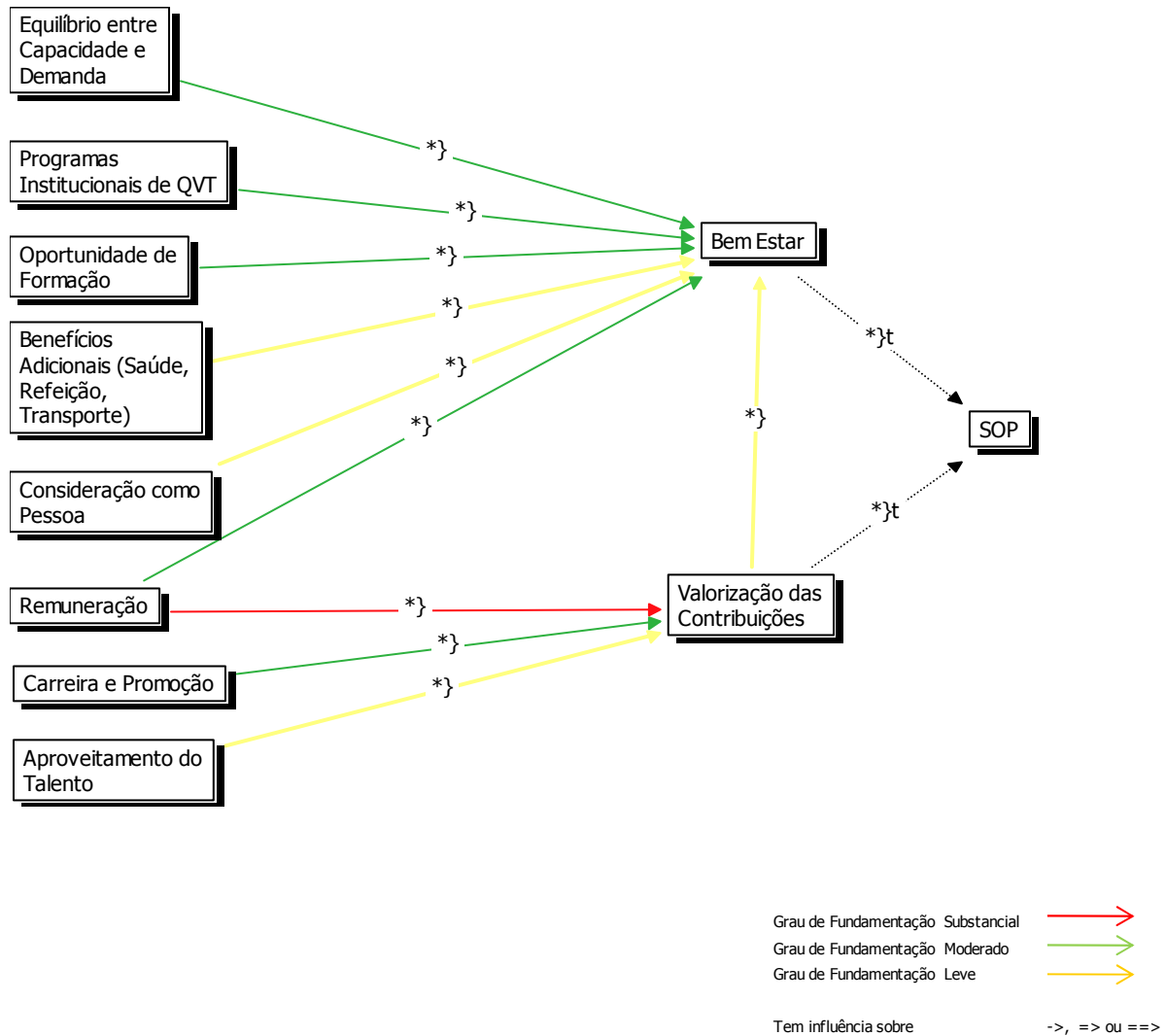
Assim, foram reproduzidos na figura 35, os conteúdos das figuras 31 e 32 incluindo apenas conteúdos identificados como associados ao conceito de SAT (figura 34). O resultado da transposição permite visualização das relações que evidenciam SAT como antecedentes de COMP e CCO-OC, com base nos mapas cognitivos dos entrevistados.



**Figura 35 – Antecedentes de CCO-OC e COMP relacionados à SAT [Banco C]**

A figura 35 evidencia que os mapas cognitivos dos respondentes relacionam algumas propriedades de SAT a CCO-OC e COMP. As variáveis à esquerda do diagrama (dentro da caixa azul) são as anteriormente identificadas como antecedentes de CCO-OC e COMP e que foram, concomitantemente associadas ao conceito de satisfação com o trabalho (SAT), em conformidade com o escopo de SAT caracterizado pelos respondentes (figura 34).

De forma semelhante, buscou-se definir SOP por meio de fundamentação do conceito nos dados obtidos e os resultados estão apresentados por meio da figura 36:



**Figura 36 – Componentes do Conceito de SOP [Banco C]**

Conforme define Eisenberger et al. (1986), SOP é definido como “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida de bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados” (EISENBERGER et al., 1986).

No Banco C, há contradição entre capacidade insuficiente frente à demanda e bem estar, o que dá oportunidade à evidenciação da fundamentação da relação entre os dois conceitos (0,27). A falta desse ajuste, ainda que possa ter reflexos positivos de curto prazo para o resultado

financeiro da organização, determina pressão sobre os trabalhadores, sensação de impotência ante as exigências do trabalho e a impossibilidade de intervalos de descanso.

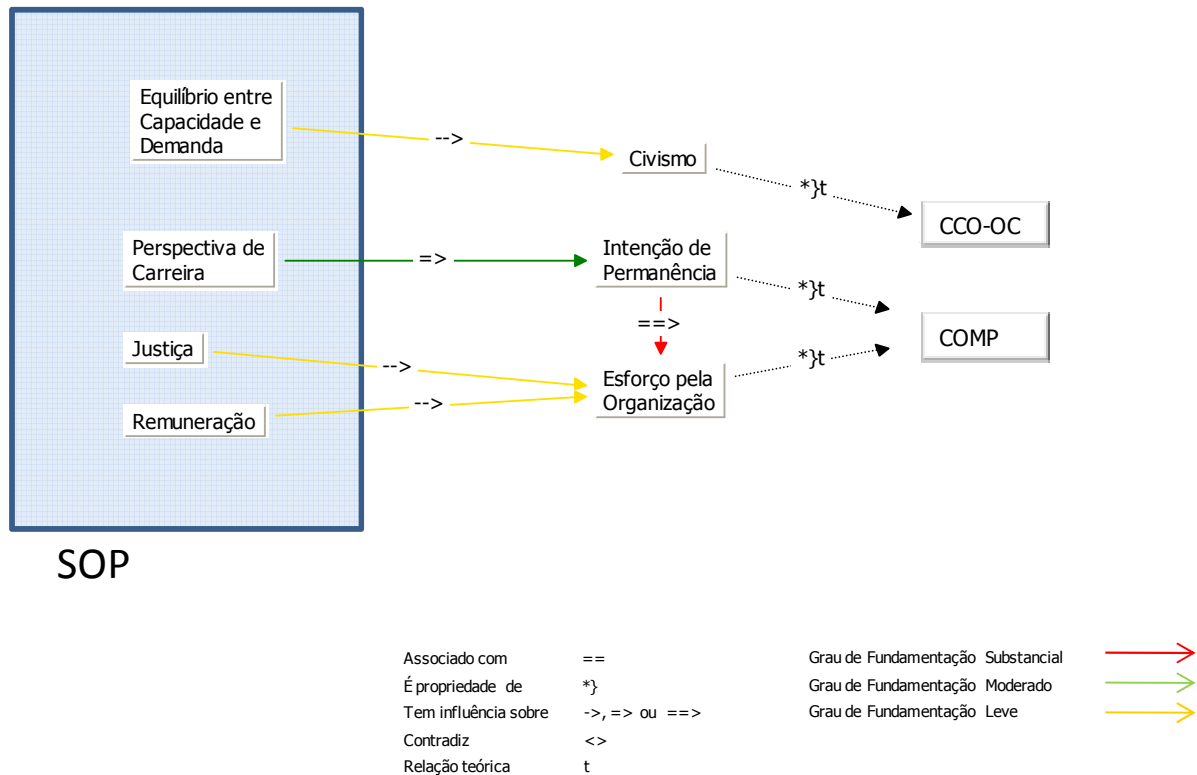
A figura ainda demonstra que a empresa mostra boa vontade de sua parte institucionalizando programas de qualidade de vida no trabalho – QVT – (0,19). Há também funcionários que entendem que melhoria da remuneração é uma forma da organização de mostrar preocupação sobre o bem estar (0,16), embora a compensação financeira seja associada predominantemente à valorização (0,38).

Surgiu ainda, como propriedade do bem estar, a sensibilidade da organização de considerar seus colaboradores como pessoas, consideração essa que seria expressa pelo reconhecimento da influência mútua entre vida pessoal e profissional e pela busca do conhecimento das expectativas dos colaboradores. A oportunidade de formação também surge como componente do bem estar, e, portanto, de SOP.

Questões relativas à promoção, carreira (0,27) e aproveitamento dos talentos (0,11) também são associados à valorização, vínculo que é feito tenha ocorrido recente promoção ou não.

Nesse sentido, há algumas características desejáveis no conteúdo e processo de distribuição de recursos: (a) que a colocação das pessoas aproveite conhecimentos e talentos disponíveis (0,08); (b) que o processo seja justo (0,08); (c) que se considere o histórico e experiência dos trabalhadores na alocação de pessoas (0,08); e (d) que a remuneração seja compatível com a responsabilidade assumida (0,12).

De forma semelhante ao procedimento anteriormente adotado para SAT, utilizamos os diagramas constantes das figuras 31 e 32 para identificar os componentes de SOP que tenham influência sobre CCO-OC e COMP. Em outras palavras, selecionamos os conseqüentes de SOP como recorte dos mapas cognitivos de CCO-OC e COMP. O resultado da transposição consta da figura 37.

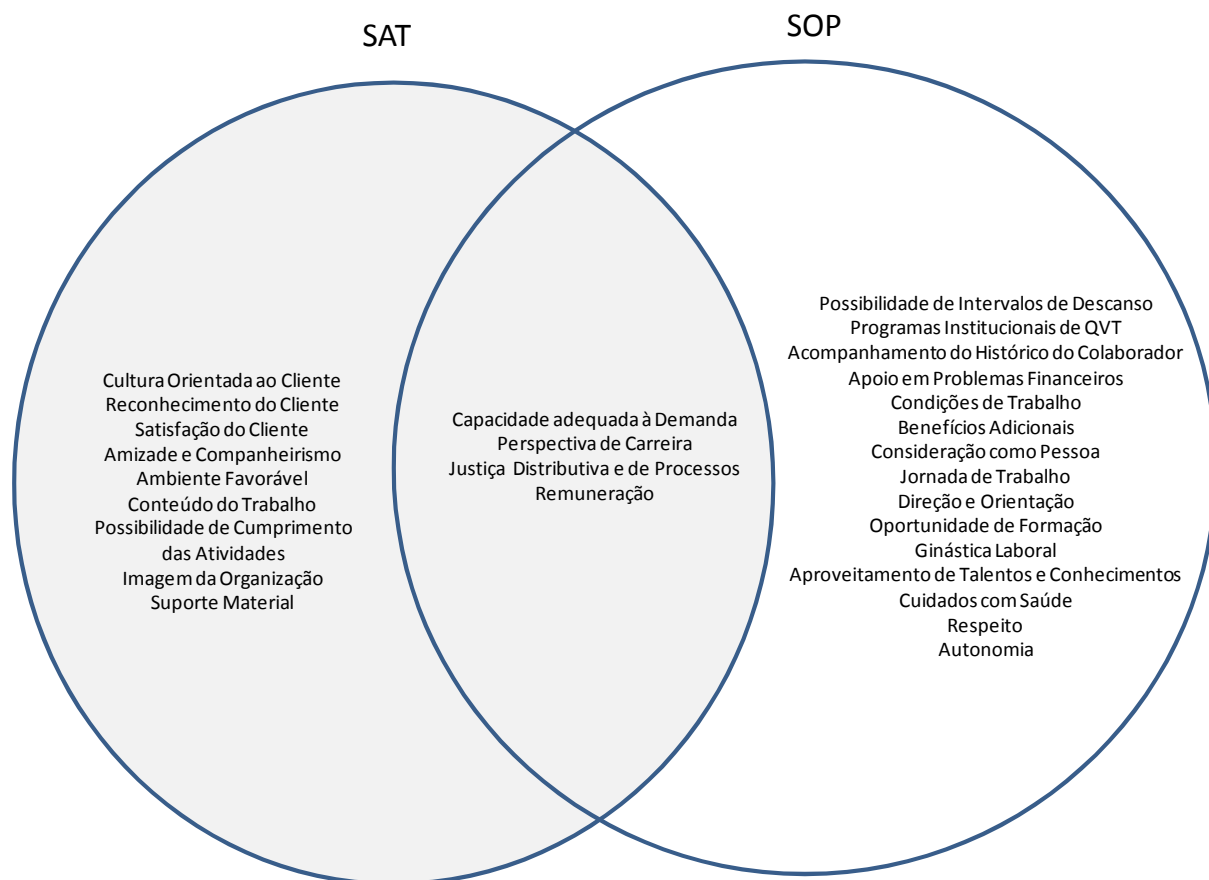


**Figura 37 - Antecedentes de CCO-OC e COMP relacionados à SOP [Banco C]**

Vale notar que a seleção de variáveis das figuras 31 e 32 - por meio de recorte daquelas associadas ao conceito de SOP - proporciona desenho de modelo bastante conciso, evidenciando componentes de SOP com influência sobre CCO-OC e COMP (figura 37).

SOP, na forma definida pelos respondentes, parece fazer indicação de elementos que estão mais diretamente sob influência da organização.

As figuras 35 e 37 sugerem sobreposição de conteúdos quando considerados os conceitos de SOP e SAT. Com a intenção de esclarecer eventual sobreposição entre os componentes do conceito, foi elaborada a figura a seguir, com base nas propriedades que emergiram dos dados coletados neste estudo.



**Figura 38 – Propriedades de SAT e SOP, conforme fundamentação nos dados coletados [Banco C]**

A conceituação de SOP e SAT obtida com base em dados de campo evidencia sobreposição parcial entre os dois conceitos (figura 38) o que sugere: (a) tendência natural dos conceitos estarem correlacionados; (b) responsabilidade parcial do empregador com respeito a SAT; e (c) confirmação de que os colaboradores fazem atribuições com respeito a elementos componentes da realidade do trabalho. Parte da satisfação que é obtida no ambiente de trabalho é atribuída à interface com outros atores da realidade empresarial, tais como clientes e colegas.

Shore et al. (1991) já tinham alertado sobre a dificuldade de fazer distinção empírica entre SAT e SOP. Os autores afirmam que SAT e SOP parecem ser reações à organização “personificada” e argumentam que a diferença entre os mesmos está na natureza global e

cognitiva de SOP - que mede o nível de comprometimento do empregador – *vis-à-vis* a natureza afetiva de SAT, conceito composto por diversas facetas.

De qualquer forma, a figura 38 confirma a proposição de Hodson (2001, p. 238) de que “o bem-estar depende de outras coisas além da satisfação no trabalho”.

Os dados indicam que a maior parte dos conteúdos coincidentes de SAT e SOP observados compõe-se de antecedentes de CCO-OC e COMP (figuras 35 e 37).

Alguns itens vinculados a SAT na figura 38 parecem estar sob influência direta da atuação da empresa, mas não são associados ao SOP pelos trabalhadores. É o caso da cultura orientada ao cliente, imagem da organização e possibilidade de cumprimento das atividades.

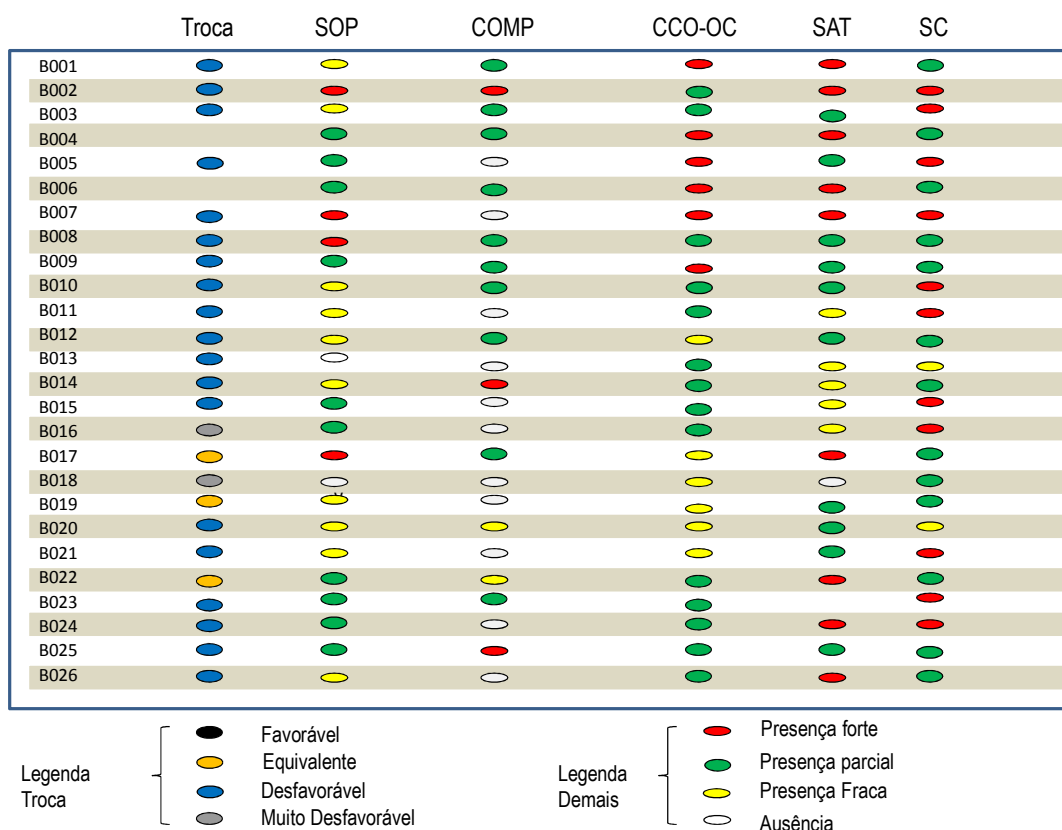
Por outro lado, de forma geral, os conteúdos indicados como componentes de SOP podem adequadamente ser atribuídos a iniciativas da direção da organização, em conformidade com o conceito.

A tabela 3 evidencia o dimensionamento atribuído pelo pesquisador a cada uma das variáveis componentes de SOP com base nas respostas de cada uma das entrevistas do estudo 3. Os códigos 0, 1, 2 ou 3 foram atribuídos conforme o conteúdo das entrevistas possibilitou interpretação de presença inexistente, fraca, parcial ou forte dos conceitos indicados no cabeçalho da tabela, respectivamente. A inexistência da indicação de códigos sinaliza que o respondente não se manifestou sobre o conceito em referência.

A avaliação de SOP, constante da última coluna à direita da tabela 3, obedeceu à seguinte convenção: quando o *score* médio esteve abaixo de 0,75, considerou-se SOP muito fraco ou ausente; quando esteve entre 0,75 e 1,49, considerou-se presença fraca de SOP; entre 1,5 e 2,249, presença parcial; e quando a média apresentou *score* acima de 2,25 foi considerada presença forte de SOP.







**Quadro 22 – Meta-matriz descritiva ordenada por observações - conceitos de comportamento organizacional e SC [Banco C]**

O quadro mostra ainda que quando os termos de troca são considerados muito desfavoráveis, o comprometimento é ausente. Dois terços daqueles que se manifestaram insatisfeitos (satisfação fraca ou ausente) também indicaram baixos níveis de SOP. Note-se ainda que CCO-OC parece apresentar certa independência de COMP e SOP (B001, B004 a B007 e B009) o que é coerente com a natureza dos antecedentes de CCO-OC identificadas na figura 31.

O quadro 22 evidencia que mesmo para os casos que sinalizaram equivalência em termos de troca com a empresa, há nível bastante modesto de comprometimento. A falta de variabilidade de níveis de troca dificulta a análise. De forma geral, os termos de troca são considerados desfavoráveis.

As figuras 34 e 36 podem ser esclarecedoras quanto aos componentes que compõe os termos de troca. Os diagramas sugerem há elementos de natureza não-econômica que compõem SAT e SOP, o que parece validar a caracterização dos conceitos como integrantes da oferta da organização aos trabalhadores em processo de troca social como sinalizado no início do texto desta pesquisa (figura 3).

No entanto, a pesquisa pareceu exigir abordagem direta do conceito de troca, para verificar os conteúdos considerados pelos trabalhadores. Os conteúdos identificados estão exibidos na figura 39.

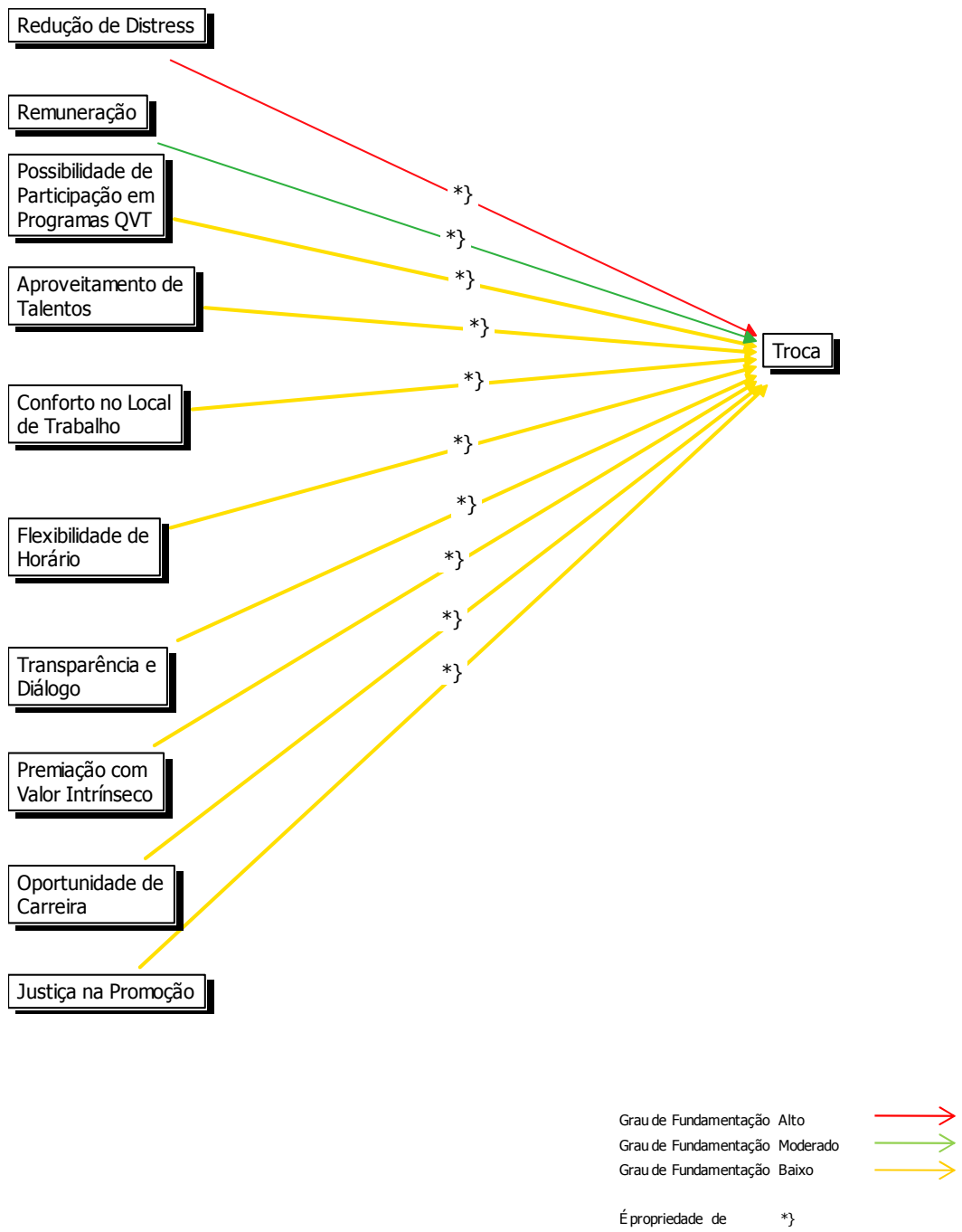


Figura 39 – Componentes do conceito de Troca [Banco C]

Cabe registrar, no entanto, que os componentes de troca indicados pela figura 39, obtidos junto a 15 respondentes do universo de trabalho ora em análise, e não alcançaram nível de saturação que caracterizou outros conceitos que compuseram estes estudos, conforme é possível verificar no apêndice 1. Os dados foram coletados no último estudo, já na fase final da pesquisa, e dão sinais de confirmação do fato de que SAT e SOP são conceitos adequados para considerar o lado da oferta organizacional na composição dos termos de troca. Além disso, caracterizam a natureza econômica e social da troca com a organização.

## **5.4 Discussão Transversal dos Resultados**

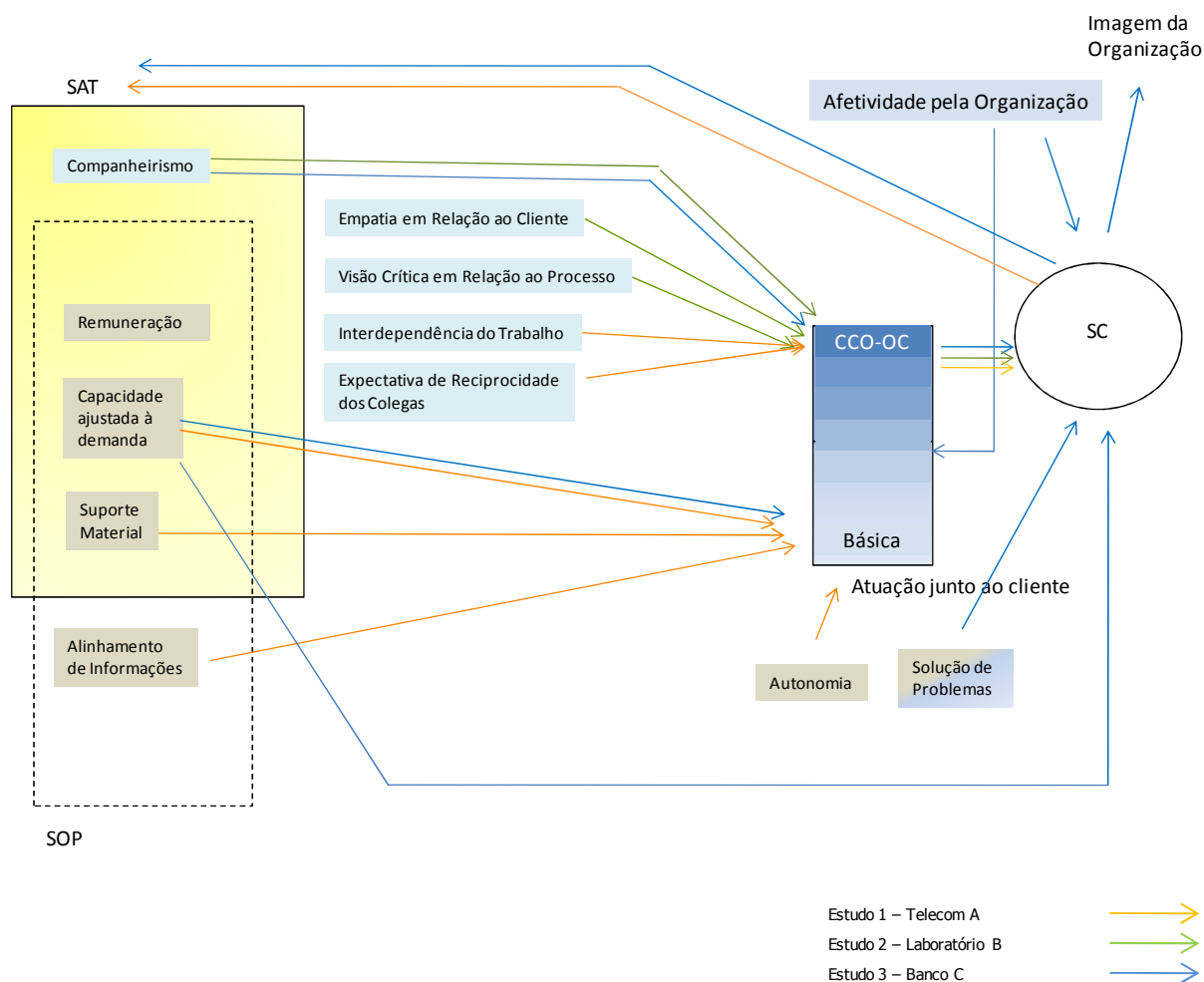
### **5.4.1 Principais relações identificadas**

Como ensinam Miles e Huberman (1994), é apropriado elaborar mapa que consolide visão transversal, em que se preserve a exibição da origem das relações entre as variáveis próprias dos diversos casos estudados. Adotar o procedimento recomendado permite manter evidenciados os “caminhos” próprios entre as variáveis que emergiram em cada estudo, pois cada rede é, em certo sentido, uma narrativa do que está acontecendo e possibilita utilizar a diversidade para desenvolver explicações fundamentadas (MILES, 1994, p. 207). Para tanto, os autores sugerem a identificação dos fluxos em mapas causais de forma a possibilitar a manutenção da contextualização ao explicar os achados de pesquisa (p. 228-232).

Por este motivo, ao elaborar a figura 40, que exhibe relações com elevado grau de fundamentação, foram indicados os estudos que lhes deram origem, por meio da utilização de setas com cores. As cores das setas indicadas no modelo obedecem à seguinte legenda: laranja para estudo 1, verde para estudo 2 e azul para o estudo 3.

É importante registrar que as setas não exaurem todas as relações contidas nos mapas cognitivos dos respondentes, mas representam as mais frequentes em cada estudo, o que confere certa parcimônia ao conteúdo do modelo.

Na figura 40, o retângulo amarelo contém propriedades de SAT e o retângulo pontilhado conteúdos relativos ao SOP, indicando sobreposição de propriedades entre os conceitos.



**Figura 40 – Relações de forte fundamentação evidenciadas em pelo menos um dos três estudos [elaborada pelo pesquisador]**

Indicações teóricas conceituam SAT como sentimento advindo com o trabalho de forma geral ou por conta de facetas percebidas no trabalho (SPECTOR, 1997, DAVIS et al. 1992, SCHERMERHORN JR, 1999), e SOP como conjunto de crenças sobre o quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições dos seus empregados (EISENBERGER et al., 1986), diferenciando conteúdos predominantemente afetivos de conteúdos de natureza cognitiva (SHORE et al., 1991). Apesar disso, os dados coletados no campo indicam que os dois conceitos têm componentes comuns (ver figura 38), sugerindo que, ao utilizar os dois conceitos para explicar o fenômeno em referência, fosse evidenciada na figura a sobreposição de propriedades associadas a um conceito ou ao outro. Veja que a

sobreposição está alinhada à argumentação de que a relação entre bem-estar e SAT é forte (SIQUEIRA, 2004; AMARAL, 2001).

A figura 40 procurou mostrar componentes de SAT como aspectos ou facetas dessa atitude. No mapa cognitivo dos entrevistados, são frequentes as relações entre ajuste de capacidade à demanda e SAT (0,18)<sup>57</sup>, companheirismo e SAT (0,08), assim como entre remuneração e SAT (0,33).

A propriedade remuneração, embora exibida na figura de forma isolada, está associada a SAT com forte fundamentação (figura 41) e, como será exibido adiante neste capítulo, foi identificada como antecedente de esforço pela organização (figura 42).

Na figura 40, mostram-se variáveis que podem ser interpretadas como relacionadas à oferta do colaborador na relação de troca, em tons de azul. As variáveis em marrom parecem ser passíveis de maior influência direta de decisões da administração da organização.

O retângulo azul à direita busca mostrar que o comportamento do colaborador consiste em contínuo que pode variar da atuação básica<sup>58</sup> junto ao cliente à ação que ultrapassa requerimentos de tarefa e envolve alguma escolha, o que caracteriza CCO-OC. Dessa forma, a este contínuo que o retângulo maior à direita representa, é atribuído o código de “atuação junto ao cliente”.

Existem relações evidenciadas pelo estudo 1 (setas cor laranja) que identificam antecedentes de atuação junto a clientes. Há indicação de que o desempenho básico esperado depende de autonomia, alinhamento, informações e suporte material, bem como de capacidade ajustada à demanda.

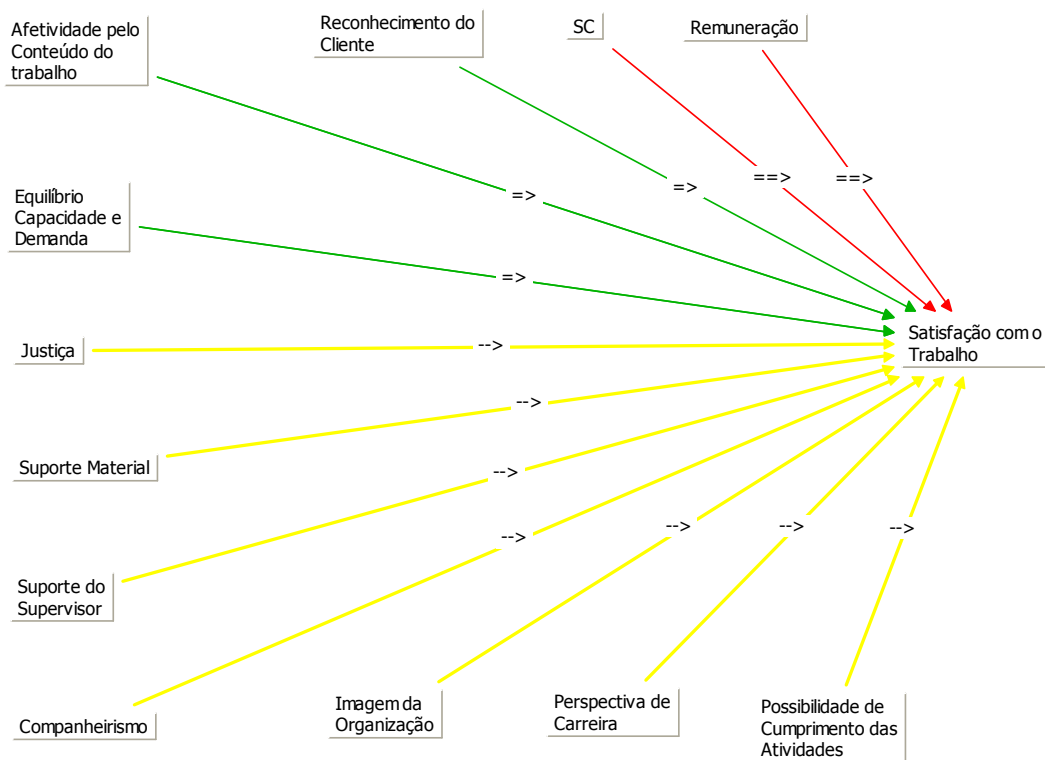
Os colaboradores da Telecom A manifestaram grande descontentamento com a falta de autonomia. A impossibilidade de resolver o problema do cliente e a necessidade de aguardar outras instâncias da organização para solucioná-los, causa *distress* ao colaborador que sofre violências verbais com recorrência.

---

<sup>57</sup> As frequências relativas apresentadas nesta seção utilizam como base o número total de respondentes considerando os três estudos. O número base é de 60, pois exclui quatro respondentes iniciais entrevistados na fase de pré-teste.

<sup>58</sup> Convencionou-se chamar de atuação básica o emprego mínimo de cuidado e energia do trabalhador em serviços, de forma a evitar ser penalizado, conforme Berry (1995b, p. 252).





**Figura 41 – Antecedentes de SAT [elaborada com base nos dados coletados nos três estudos]**

Grau de Fundamentação Alto →  
 Grau de Fundamentação Moderado →  
 Grau de Fundamentação Baixo →

Da mesma forma, o desalinhamento de informações também está associado a *distress* pois a informação incorreta altera a expectativa do cliente e, quando essa não é confirmada, ele demonstra irritação e agressividade. A disponibilidade e o uso de informação correta pelos atendentes também possibilitam influenciar positivamente a satisfação de clientes pela indicação de melhor solução para sua necessidade, que, conforme evidencia o estudo 3, é antecedente de SC.

A loja da Telecom A visitada apresenta instalações bastante acanhadas. Os respondentes afirmaram que se sentem constrangidos com as instalações modestas, abafadas, e os equipamentos de trabalho antigos fazem prolongar o atendimento para além do que seria

necessário. Cabe notar também que os atendentes não têm aparelho telefônico em seu local de trabalho, fato que dificulta a comunicação interna e com os clientes. O fato de o cliente não poder se comunicar por telefone obriga o cliente a comparecer novamente à loja quando julgar que o processo a que deu início já avançou, o que aumenta o risco de que haja emprego de tempo de deslocamento à loja, sem respectiva solução de eventual problema. Assim, tempos de espera sem agregação de valor ao cliente (Womack et al., 2005) aumentam as possibilidades de conflito. Para amenizar algumas situações, os atendentes adotam o comportamento extrapapel de fornecer o número de seu telefone celular pessoal ao cliente. Isso exemplifica a relação entre suporte material e atuação junto ao cliente sinalizado pelo quadro esquemático, indicando, ao mesmo tempo, que algumas situações constroem o atendente ao exercício de comportamento extrapapel.

Segundo os respondentes do primeiro estudo, não há motivos para exercer comportamento de inovação construtiva. O fato de não se encontrar motivos para o comportamento de civismo parece estar associado aos níveis baixos de troca e suporte percebido pelos colaboradores (Gráfico 1, apresentado adiante). Vale ressaltar que se trata de grupo terceirizado que se sente bastante desvalorizado e injustiçado, mesmo porque há quadro próprio da empresa que faz trabalho muito semelhante e, que, segundo os respondentes, tem melhor remuneração.

Há sinais de que a precariedade das relações de trabalho está associada a comprometimento e CCO-OC (gráfico 1). Dessa forma, quando há ausência de percepção de suporte organizacional, há indicações de que CCO-OC fique dependente do tratamento por parte do cliente e da empatia possível no momento de interação (figura 16).

A figura 40 destaca ainda que os dados obtidos no estudo 1 sugerem influência fortemente fundamentada da interdependência do trabalho e da expectativa de reciprocidade dos colegas sobre comportamentos de ajuda aos colegas que também são manifestações de CCO-OC consideradas nesta pesquisa.

Cabe ressaltar que os trabalhadores encontram origem de satisfação com o trabalho na satisfação dos clientes. Talvez isso seja explicado pela idéia de que realizar trabalho bem feito e perceptível ao cliente tem relação com a estima própria do colaborador (LEA et al., 1997). A relação entre SC e SAT pode encontrar sentido no fato de que estima própria do trabalhador está relacionada aos *feedbacks* que recebe, que dependem da percepção do cliente sobre suas entregas, daí a importância das condições de trabalho oferecidas pela organização (Steininger, 1994).

As linhas verdes da figura 40 foram adicionadas pelo estudo 2. Os dados coletados no âmbito do Laboratório B reforçam empatia como antecedente de esforço de ajuda ao cliente, componente de CCO-OC. Essa é uma relação de frequência expressiva ao longo dos universos de análise estudados (0,36).

A visão crítica como antecedente de comportamentos de civismo aponta, nesse estudo, a necessidade de que o colaborador tenha tempo de experiência na organização, antes de poder contribuir com comportamentos de inovação construtiva como manifestação de CCO-OC.

As linhas azuis da figura 40 indicam relações adicionadas pelo estudo 3. As respostas dos colaboradores do Banco C indicam relação substancial entre adequação da capacidade à demanda e satisfação de clientes. Há indícios de que a sobrecarga dos trabalhadores causa insatisfação aos clientes pela impossibilidade de dar atenção suficiente, bem como pela impossibilidade de dar retorno às tentativas de contato. É possível, também, que dificuldades no sentido de dar conta de todo o trabalho e consequentes atrasos em relação a prazos acordados também ocorram.

A inadequação da capacidade à demanda gera desconforto também aos trabalhadores: a pressão, o ritmo acelerado no trabalho, a percepção de impaciência do cliente, a execução concomitante de tarefas diferentes são mencionadas como fonte de *distress*. Esta é uma constatação bastante recorrente ao longo dos casos (0,29), e possivelmente condicionada por objetivos de rentabilidade de curto prazo da empresa. Alguns relatos informam sobre a impossibilidade de fazer intervalos para descanso na jornada de trabalho. Desta forma, a adequação da capacidade é sinalizada na figura 38 como componente de SAT.

Companheirismo é antecedente de ajuda aos colegas. Há fortes sinais de que bom relacionamento e amizade viabilizam a superação de dificuldades no atendimento ao cliente.

O estudo 3 reforça crença de influência nos processos como antecedente do comportamento de civismo, propriedade de CCO-OC. Há sinais fortes de que, quando um colaborador não acredita na possibilidade de influenciar os processos de uma organização, ele não encaminhará sugestões de mudança às áreas de decisões estratégicas. Esse ceticismo em relação às mudanças que eventual sugestão poderia implicar é obstáculo à aplicação de recomendações teóricas de que *inputs* de mudança sejam obtidos junto àqueles que estão em contato com os clientes (BERRY et al.,1997). Este assunto é crítico para a gestão das

empresas de serviços, já que o dinamismo de mercado impõe velocidade nas mudanças que garantem competitividade.

A figura 40 inclui ainda o conceito de afetividade pela organização, evidenciado pelos respondentes do Banco C. É importante lembrar que, com exceção das relações entre (a) afetividade e CCO-OC (b) afetividade e SC e (c) entre SC e imagem da organização, as demais têm indicação de frequência espontânea no discurso dos respondentes. Especificamente em relação a esses três relacionamentos, os respondentes foram instados a comentá-los e podiam ou não confirmá-los.

Apesar de não ter surgido espontaneamente como antecedente de CCO-OC, quando estimulados os respondentes explicam com assertividade que um colaborador sem afetividade pela organização atende de forma descuidada o que é prontamente percebido pelo cliente (0,26<sup>59</sup>).

É possível que afetividade em relação à organização não tenha surgido como antecedente de CCO-OC por (a) não fazer parte do nível consciente das pessoas; (b) porque os níveis de SOP e SAT não chegam a sensibilizar CCO-OC; ou ainda (c) somente estar relacionada ao esforço pela organização como sugere a figura 27.

Como o conceito de afetividade pela organização foi incorporado na última fase do estudo, seriam necessárias entrevistas adicionais para identificar seus antecedentes e verificar eventual relação com SAT e SOP.

Não obstante a importância de explicar as relações de forma contextualizada julgou-se importante incluir no relatório visão geral do nível de frequência das principais relações identificadas no estudo, considerando os três estudos de forma conjunta.

Para tanto, elaboramos a figura 42, apresentada na sequência. A figura destaca seleção de relações entre as variáveis de maior recorrência<sup>60</sup>, incorporando também propriedades do

---

<sup>59</sup> Relação investigada somente no caso C.

<sup>60</sup> Inicialmente foi estabelecido o parâmetro mínimo de 0,19 para exibição das relações na figura 42. No entanto, as relações entre conteúdo do trabalho e intenção de permanência, bem como entre remuneração e esforço pela organização foram consideradas relevantes para o entendimento de como o conceito de troca pode explicar atitudes no trabalho e foram incluídas posteriormente.

conceito de comprometimento como componentes do modelo, à luz do direcionamento inicial do estudo, que foi dado pelo modelo de análise constante da figura 3.

A figura 42 exibe coeficientes de proporção em que houve manifestação - com certo grau de espontaneidade<sup>61</sup> - de cada um dos conceitos em relação ao número de entrevistas em que o tema foi estimulado, indicada em percentual na forma decimal. Tais relações espontâneas são identificadas na figura por setas pretas e vermelhas. As setas vermelhas indicam forte grau de fundamentação com base nos dados coletados no campo. As setas azuis representam relações confirmadas pelo discurso dos respondentes, mas que não surgiram espontaneamente; em relação a essas propriedades, os respondentes foram instados a falar sobre elas, podendo refutá-las ou confirmá-las.

Os coeficientes calculados dão dimensão da recorrência das relações nos três estudos, mas devem ser interpretados à luz da noção de que há temas que só foram objeto de pesquisa em alguns casos, os quais estão indicados pelo sinal (\*). De forma geral, as frequências exibidas foram calculadas em relação a todos os respondentes. As exceções estão acompanhadas de informações sobre as bases sobre as quais foram calculadas as frequências.

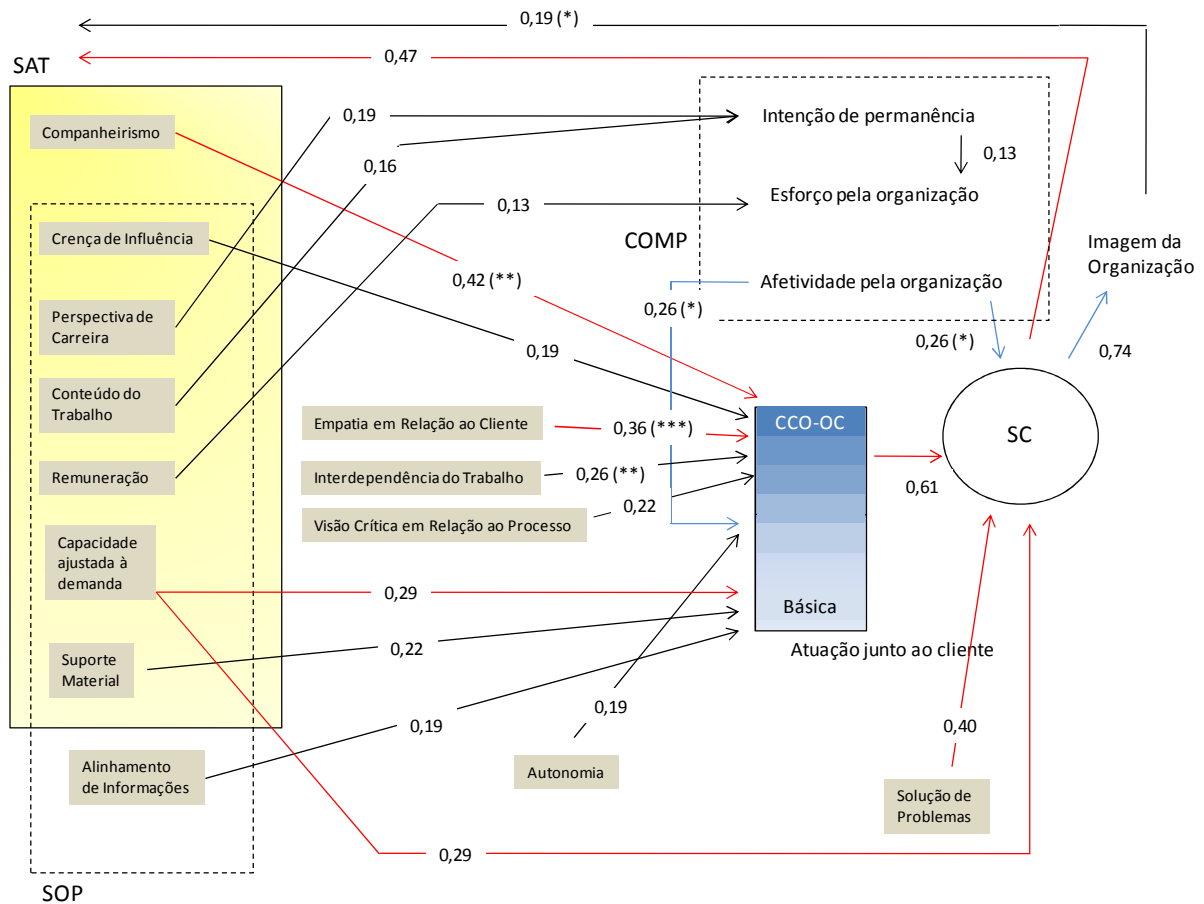
Os números indicados na figura 42 servem para a verificação de que há elementos comuns à realidade dos universos de trabalho considerados. Não obstante, é preciso ter presente que o grau de fundamentação sofre influência das circunstâncias em cada organização considerada. Por exemplo, a questão da motivação é antecedente de civismo no estudo 1, indicando que aquele contexto específico revela relação entre motivação e civismo. Para alguns daqueles trabalhadores, a adoção do comportamento de inovação construtiva não faz sentido, e eles não vêem motivos para o comportamento, o que deu oportunidade para a expressão e registro da relação.

De qualquer forma, quando tomadas todas as entrevistas realizadas nesta pesquisa, algumas relações mostram índices de frequência bastante elevados, permeando mais de um estudo, o que pode ser interpretado como indicação de que essas relações são robustas e têm mais independência em relação às circunstâncias. É o caso das relações entre SC e SAT, companheirismo e ajuda aos colegas (propriedade de CCO-OC), solução de problemas e

---

<sup>61</sup> A rigor, trata-se de espontaneidade relativa, porque os conteúdos são estimulados a partir de perguntas. Não obstante, as perguntas utilizadas foram abertas, o que permite associação livre nas respostas (Sellitz, 1965, p. 288)

satisfação ao cliente, remuneração e SAT, equilíbrio entre capacidade e demanda e SC bem como CCO-OC e SC.



(\*) proporção calculada com base em 26 respondentes.

(\*\*) proporção calculada com base em 50 respondentes.

(\*\*\*) proporção calculada com base em 45 respondentes.

**Figura 42 – Relações evidenciadas e respectivas frequências relativas [elaborada com base nos dados coletados nos três estudos]**

**SC e SAT.** A relação entre SC e SAT tem forte fundamentação (0,47) e confirma, pelo menos parcialmente, as proposições de Heskett et al. (1994) de que existe influência mútua da satisfação de colaboradores e clientes.

O motivo pelo qual a influência de SC sobre SAT existe parece indicar associação entre SC e possibilidades de preservar e, eventualmente, elevar a autoestima dos trabalhadores. Parece adequado inferir que *feedbacks* recorrentemente negativos exigem o emprego de muita energia para preservar o autoconceito positivo dos trabalhadores. Há referências teóricas que sugerindo que o *feedback* de interlocutores tem influência sobre o *self* e a autoestima (STEINNINGER, 1994; EINSENSTADT et al., 1994; ROSSE et al., 1991, LUNDGREEN, 2004). Existem, ainda, referências que defendem que condições ruins de trabalho são, por si só *feedback* negativo (ABRAHAM, 1999) e que *feedbacks* negativos causam sentimentos de vergonha e tristeza (BERNICHON, et al, 2003).

Não obstante o reconhecimento de que o autoconceito esteja relacionado à satisfação no trabalho, não há clareza quanto à natureza dessa relação (JUDGE et al. 2005). Por outro lado, orgulho e sentimentos associados de autoeficácia são indicados como um dos mais poderosos motivadores do ser humano (HODSON, 2001, p. 45).

**Antecedentes de ajuda aos colegas.** O companheirismo foi identificado como antecedente da ajuda aos colegas. Há sinais fortes de que a amizade proporciona sentido de equipe, dando lugar à ajuda mútua que, por sua vez, tem reflexos positivos sobre o cliente.

Outro antecedente do apoio mútuo é a dificuldade intrínseca ao trabalho. Na medida em que o trabalho exige uma série de conhecimentos de difícil apreensão por uma só pessoa – mesmo porque os procedimentos operacionais mudam constantemente – surge a necessidade de que os componentes da equipe se auxiliem mutuamente, o que caracteriza certa interdependência.

A análise dos casos permitiu verificar que a interdependência do trabalho e as dificuldades que esse apresenta concretamente são motivos para que os trabalhadores se mantenham abertos à interação. Veja que aqui parece haver contradição com desenhos de trabalho que separem fisicamente atividades de *back room* das de *front office*. A noção de que a ajuda está associada à convivência parece ser de difícil refutação.

**Antecedentes de civismo.** Quando o conhecimento de um determinado trabalhador aumenta, existe então a possibilidade de que este contribua para a mudança de processos ou no encaminhamento de sugestões que proporcionem melhor atendimento às necessidades do cliente. Esse conhecimento compõe então conteúdo que possibilitará visão crítica, dando origem a informações à direção da organização, que poderão ser utilizadas como insumos para mudanças. O civismo também encontra obstáculos na falta de experiência dos

atendentes. Algumas entrevistas sinalizaram que a falta de visão crítica sobre o processo inibe os trabalhadores no que diz respeito a esse comportamento.

Além disso, há evidências de que a crença de que opiniões dos colaboradores são consideradas para mudança de processos antecede esse comportamento de civismo. Os conteúdos registrados indicam que o ceticismo em relação ao canal ou ao tratamento dado às informações coletadas contradiz iniciativas relacionadas à inovação construtiva.

**Remuneração, SAT e esforço pela organização.** Apesar das evidências de que há motivos intrínsecos ao trabalho que potencializam comportamentos de cidadania, os dados desta pesquisa fundamentam que remuneração é uma faceta relevante para SAT (0,33).

Apesar de as questões relativas à remuneração terem maior influência sobre a presença ou não de insatisfação (HERZBERG, 1959), a pesquisa considera aspectos negativos e positivos como componentes do conceito de satisfação com o trabalho (SAT).

Há sinais de que a ausência de percepção de justiça em relação à remuneração tem efeito sobre o interesse do trabalhador em adotar comportamentos que exijam esforço em favor da organização.

A remuneração é fortemente associada à valorização dos colaboradores e, portanto, componente da percepção de suporte organizacional (SOP).

**Antecedentes de COMP.** O esforço em prol da organização tem também como antecedente a intenção de permanência, que, por sua vez, também tem antecedentes relacionados a SOP e SAT. A intenção de permanência parece estar associada à expectativa futura de retorno, pois há evidências de que é influenciada pela perspectiva de carreira. Assim, estas relações reforçam a validade do conceito de troca social na explicação do esforço que as pessoas fazem pelas organizações.

O esforço pela organização possui ainda como antecedente a percepção de justiça: justiça na distribuição do trabalho, na remuneração face às contribuições individuais e na repercussão das contribuições individuais, quando da ocorrência de oportunidades de ascensão na carreira. Em relação a esse assunto, houve manifestação de expectativas de que (a) as pessoas com tarefas semelhantes tenham remuneração equivalente; (b) a colocação das pessoas aproveite conhecimentos e talentos disponíveis; (c) o processo de promoção seja justo; (d) o histórico e experiência dos trabalhadores sejam considerados na alocação de pessoas; (e) haja ajuste



adequado entre remuneração e responsabilidades da posição assumida; e (f) uma parcela maior dos recursos da organização seja direcionada à remuneração dos trabalhadores.

Ainda sobre a intenção de permanência, em alguns casos a afetividade em relação ao conteúdo do trabalho é seu antecedente, sinalizando que o ajuste entre a pessoa e sua atividade tem repercussão positiva sobre as atividades da empresa.

As questões de perspectiva de carreira e remuneração parecem estar relacionadas – embora não haja evidências sobre isso neste estudo –, pois se pode entender que decisões institucionais em relação à carreira afetam a remuneração individual.

O esforço pela organização é visto como contrapartida da remuneração. Os mapas cognitivos dos respondentes do estudo 2 e 3 indicaram a remuneração como antecedente do esforço, ao lado da valorização do colaborador (figuras 27 e 32), que também tem forte relação com remuneração (0,38), conforme exhibe a figura 36 do estudo 3.

A figura 42 agrupa intenção de permanência, esforço pela organização e afetividade pela organização sob o conceito de COMP. Cabe registrar que a relação entre afetividade e a atuação junto ao cliente faz sentido do ponto de vista dos respondentes, mas não aparece espontaneamente. Talvez isso tenha ocorrido pelo fato de que a afetividade em relação à organização não ter atingido nível que sensibilize a atuação do colaborador ou porque tecer comentários sobre eventual baixa afetividade com impacto negativo sobre o próprio comportamento parece constituir procedimento bastante constrangedor para o respondente.

Outra possibilidade é a de que, no nível consciente, sua atuação do dia a dia tenha algum nível de dissociação com a afetividade em relação à organização. Há influência reconhecida entre intenção de permanência e esforço pela organização; no entanto, não há clareza de que até que ponto o esforço pela organização sensibiliza CCO-OC. É possível que essa relação seja mediada pela cultura da organização.

COMP tem antecedentes em conteúdos associados a SAT e, portanto, sofre influência dos termos de troca.

**Solução e SC.** Entregar a solução prometida como imperativo do atendimento fora conclusão de pesquisa de Parasuraman et al. (1988). Estes autores (1995, p. 29-48) ensinam que a confiabilidade, ou seja, entregar o serviço essencial sem erros, é o mais importante atributo para o cliente. Os dados coletados confirmam que a solução é parte essencial de SC.

É bem possível que a forte relação identificada entre CCO-OC e SC esteja relacionada à necessidade do cliente de obter ajuda para identificar ou obter a solução desejada. A relação entre CCO-OC e SC é a mais recorrente de todas as relações identificadas.

**Capacidade ajustada à demanda e SAT.** O equilíbrio entre capacidade e demanda também surge como condicionante de SAT, da atuação básica junto a clientes e da própria SC. Esta averiguação é coerente com as afirmações anteriores de que as razões do mau atendimento transcendem as características pessoais dos atendentes. Modelo de gestão que possa dar lugar ao orgulho associado à oferta de qualidade parece ter necessidade de ultrapassar os limites das possibilidades de mudança de estruturas, instrumentos e práticas de RH, conforme lição de Fischer (2001, p. 17).

Aqui, fica evidenciada a possibilidade de influência da aplicação de conhecimento de gestão de operações sobre SAT, sinal de que a responsabilidade por SAT transcende a função tradicional de RH, pelo menos no que diz respeito às organizações em que a gestão da capacidade está fora de seu âmbito de atuação.

Para Oliva et.al. (2008), a entrega de qualidade toma mais tempo do trabalhador e a possibilidade de fazer trabalho de qualidade determina sua intenção de permanência. Oliva et al. (2008) afirmam que, com queda de qualidade e aumento da intensidade do trabalho há *distress* com reflexos sobre *turnover* de colaboradores e conseqüente queda de produtividade. Para Oliva et al. (2008), situações de elevado *turnover* são caracterizadas por redução de produtividade: a colaboração dos entrantes terá lapso de tempo até atingirem produtividade potencial - evidenciada pelas curvas de aprendizagem - e precisarão contar com a ajuda dos colaboradores mais antigos, que também terão sua produtividade reduzida. A recorrente sinalização da sobrecarga de trabalho, nos três estudos, parece indicar que as áreas de decisão estratégico-operacionais estão cedendo às pressões por resultados de curto prazo.

**Atuação junto ao cliente.** A empatia foi identificada como antecedente do comportamento de ajuda ao cliente. Alguns dos respondentes mencionaram que, à medida que se imaginam na situação do cliente, encontram motivos para o esforço de ajudá-lo.

Há ainda sinais de que companheirismo, interdependência do trabalho e visão crítica do processo, por parte dos atendentes, são aspectos que potencializam CCO-OC.

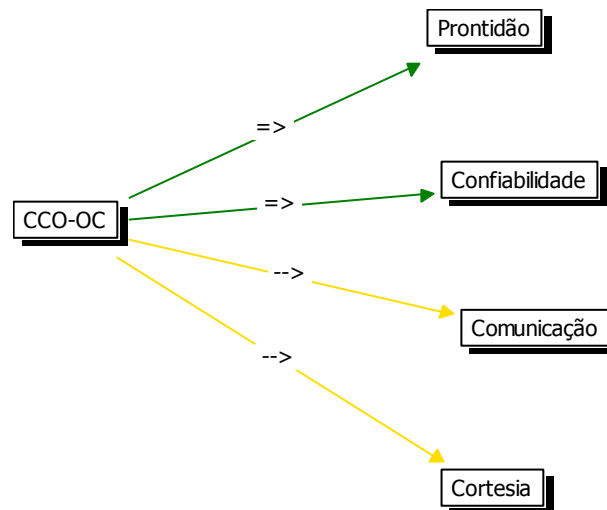
Existe ainda uma atuação básica, regular, não potencializada pela vontade do trabalhador. Há sinais de que essa atuação é condicionada pela existência de recursos materiais, alinhamento

de informações e autonomia. Especificamente em relação à autonomia, há evidências de que é antecedente do exercício de atividades extra-papel além de ser condição necessária para a atuação básica junto ao cliente (figuras 16 e 25). Cabe notar que, embora recursos materiais e alinhamento de informações não tenham sido associados diretamente a CCO-OC, parecem constituir precondições para seu exercício.

A afetividade pela organização também foi identificada como antecedente da atuação junto ao cliente. A afetividade em relação à empresa é perceptível ao cliente e condicionante de comportamentos relacionados à cortesia, segurança e prontidão. Embora não tenha sido possível relacionar a afetividade ao exercício de comportamento discricionário, os dados coletados sugerem que o ânimo para o trabalho e a atuação cuidadosa são consequências desta.

**CCO-OC e SC.** O discurso dos respondentes permitiu constatar forte relação entre CCO-OC e SC. Em grande parte das entrevistas, as situações em que houve esforço orientado ao cliente e de adoção de comportamentos extrapapel foram descritas pelos respondentes com termos que possibilitam identificar atributos de SC.

A figura 43 identifica os principais atributos beneficiados por CCO-OC: prontidão (0,29), confiabilidade (0,18), comunicação (0,08) e cortesia (0,09).



**Figura 43 – CCO-OC e sua relação com atributos de SC [elaborada com base nos dados coletados nos três estudos]**

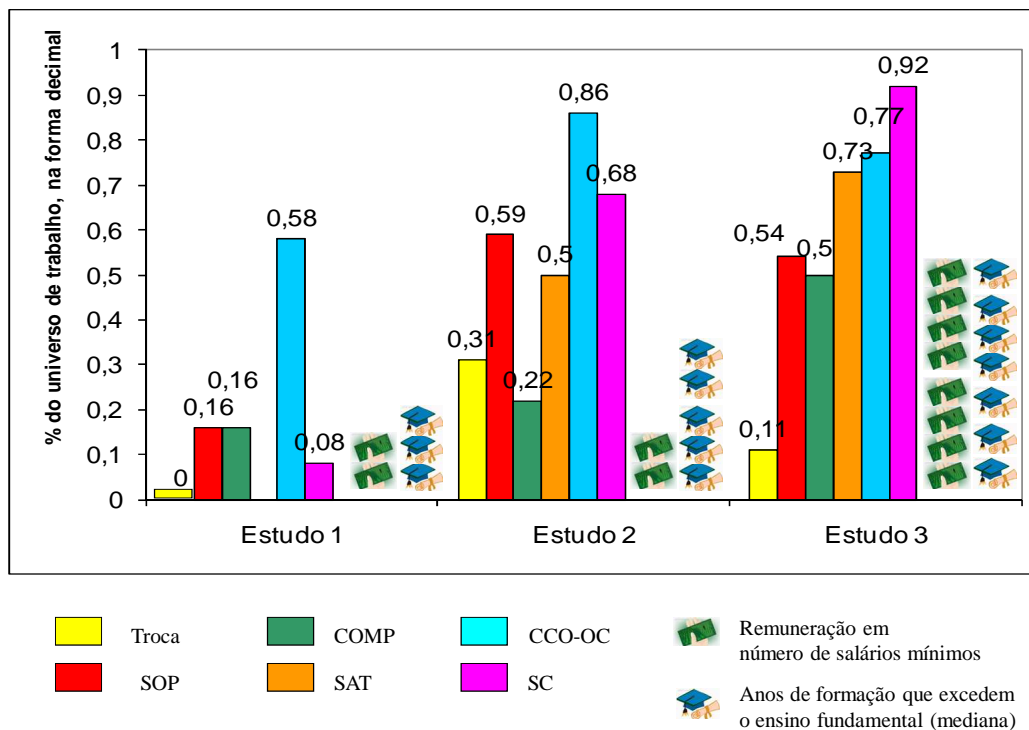
Grau de Fundamentação Alto →  
 Grau de Fundamentação Moderado →  
 Grau de Fundamentação Baixo →

#### 5.4.2 Sumarização de dimensionamento dos principais conceitos

Como forma auxiliar de verificação de possível relação entre POS, SAT, COMP e CCO-OC, buscamos utilizar avaliação de dimensionamento dos conceitos (Strauss et al., 2008). Assim, o gráfico 1 exibe, para cada um dos estudos, percentuais de presença forte e parcial (*top two boxes*) dos diversos conceitos abordados no estudo.

O gráfico evidencia que níveis mais altos de percepção de troca favorável (casos B e C) têm também níveis mais altos de SOP, COMP e CCO-OC.

O percentual de presença forte ou parcial de troca favorável apontado pelos trabalhadores do estudo 1 é nulo. O nível de comprometimento é o mais baixo registrado, o que evidencia menor comprometimento de trabalhadores cuja relação de trabalho é mais precária e SOP baixo. Também CCO-OC é o mais baixo entre os três casos, o que sugere que o nível de troca percebido e SOP influenciam CCO-OC.



**Gráfico 1 – Percentual de presença forte e parcial (*top two boxes*) de troca favorável, SOP, COMP, SC, SAT e CCO-OC [elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]**

O universo de trabalho do estudo 2 caracterizou-se por índice alto de CCO-OC. Observa-se, no entanto, que essa variação não se explica pela remuneração, equivalente aos trabalhadores do estudo 1<sup>62</sup>. Explicação plausível parece estar relacionada ao nível de SOP, que é bem superior ao primeiro caso, o que pode explicar também o fato de os termos de troca serem percebidos como mais favoráveis. Considerando-se que alguns elementos de SAT são também de SOP, é possível imaginar que os níveis de SAT sejam também modestos no primeiro estudo. Infelizmente, não foi possível avaliá-los no estudo mencionado.

A avaliação de dimensionamento de conceitos ao longo dos três estudos (comparação da esquerda para a direita) sugere similaridade nas variações de CCO-OC, SOP e Troca. O

<sup>62</sup> Os dados relativos à remuneração e formação, foram coletados em agosto de 2009.

mesmo parece ocorrer com COMP e SC quando se observa sua tendência de elevação. SAT também acompanha a elevação que ocorre, embora esta não tenha sido dimensionada no caso Telecom A.

Cabe ainda registrar que o dimensionamento realizado nos três estudos sugere certa independência de CCO-OC em relação ao COMP, o que se evidencia principalmente pelos coeficientes do primeiro estudo – significativa disparidade entre os coeficientes COMP e CCO-OC –, compatível com a forte influência do tratamento por parte do cliente, da empatia em relação a ele e, eventualmente, do constrangimento da situação, antecedentes de CCO-OC registrados pelo mapa cognitivo comum dos trabalhadores daquele universo de trabalho.

O gráfico indica ainda que, embora COMP seja superior no segundo caso, em relação ao primeiro, provavelmente em função de SOP, o nível de remuneração percebida parece impor aos trabalhadores atitude aberta para estudar alternativas de trabalho, possivelmente estabelecendo limites ao crescimento de COMP. Cabe notar que esses trabalhadores têm investido maior número de anos em formação (mediana), o que, em tese, pode significar maiores oportunidades para os que têm se especializado. É possível inferir também que talvez COMP no Laboratório B esteja representando reflexos do significativo compromisso que a empresa historicamente tinha com os funcionários, embora não se saiba se o mesmo ainda persiste. Esta interpretação confirma que COMP tem componente normativo, como sugerem Meyer et al. (1991).

O maior índice SAT *top two boxes* se refere ao Banco C e é acompanhado por níveis relativamente elevados de COMP e CCO-OC. O maior nível de identificação organizacional observado foi no Banco C (0,23), ao passo que a manifestação do conceito foi restrita no Laboratório B (0,05) não tendo ocorrido no primeiro estudo. O conceito foi operacionalizado pela presença ou não de discurso que pudesse ser interpretado como percepção de pertencimento (OLIVEIRA, 2008), definição de si como integrante do grupo (KNIPPENBERG et al., 2006), e o reconhecimento de um futuro comum com o grupo (ASHFORTH, 1989).

O gráfico incorpora dados de remuneração e anos de formação, para dar ideia de investimentos pessoais e retornos da organização. O nível de troca favorável do Laboratório B é superior aos demais. Há algumas inferências que fornecem possíveis explicações sobre o

nível superior de troca observado no laboratório B: (a) o fato de alguns trabalhadores trabalharem somente meio período dá possibilidade de descanso; ou, eventualmente, de atividade adicional para complementar ganhos; (b) as expectativas maiores dos trabalhadores do Banco C, em função dos investimentos pessoais em formação, e, o fato de terem sido contratados por aprovação em concurso público o que pode ser relacionado a esforço pessoal; (c) a possível maior complexidade associada a *distress* característica da atividade bancária em relação à atividade de atendimento e coleta de material para análise clínica ou ainda (d) o nível superior de suporte material disponível no laboratório.

Das variáveis consideradas para dimensionar SOP, duas demonstram avaliação significativamente superior no estudo 2, em relação ao terceiro: tolerância a erro e suporte material. É possível que diferenças quanto à tolerância a erro sejam em função da grande participação do cliente no processo de atendimento que é característica dos serviços de saúde, e do maior risco de perda material do trabalho da indústria financeira.

### **5.4.3 Análise por meio de matrizes**

Como forma auxiliar de elucidar conceitos e suas relações, utilizamos a técnica de construção de matrizes, conforme orientação de Miles et al. (1994). A intenção de utilizar matrizes é fazer partições - utilizando o conceito de dimensionamento (STRAUSS et al., 2008) - que evidenciem padrões que possibilitem identificar relações entre os conceitos utilizados no estudo.

A matriz abaixo (quadro 23) foi elaborada visando encontrar informações que pudessem indicar relação entre SOP e COMP. A matriz é composta por seleção de trechos que descrevem o compromisso da empresa e o esforço do grupo percebido pelos respondentes, para entrevistas em que estes manifestaram intenção nula em relação à sua permanência na empresa. A elaboração da matriz considera intenção de permanência como *proxy* de comprometimento, levando em consideração indicações teóricas de que essa intenção manifesta a essência do conceito (MOWDAY et al., 1979, p. 226 e 234; MEYER & ALLEN, 1991, p. 62).

Para facilitar a leitura do quadro, níveis de compromisso da empresa e esforço do grupo têm seu nível identificado pelos seguintes sinais: (-) quando baixa, ( $\pm$ ) quando média e (+++) quando alta.

Compromisso da empresa	Esforço do Grupo	PD <sup>63</sup>
claro que iria demitir [...] a empresa só pensa no seu próprio bolso” (-)	O atendente está insatisfeito com o salário, com o ambiente, com os funcionários com qual ele trabalha, assim ele não vai vestir a camisa da empresa. (-)	T006
Acho que diminuiria o quadro, não mandava todo mundo embora. (±)	Acho que na nossa vida tudo hoje em dia, assim, a gente tem que gostar do que faz, então a gente gostando de mexer com aquela área, às vezes a gente acaba tendo amor por aquela profissão e a gente acaba sendo a própria empresa mesmo.(+)	T007
Eu acho que faria uma seleção para não manter todos, só ficariam aqueles que são capazes. (±)	Têm muitas pessoas que não estão muito satisfeitas com a função que exercem aqui.[...] às vezes está aqui por obrigação, porque tem que trabalhar. (-)	T011
	Tem muitos que não [estão comprometidos] acho que trabalham porque precisam. (-)	T014
Primeira coisa é demitir os funcionários. (-)	Os que vestem [a camisa] é porque têm comprometimento à ética profissional, por isso vestem. Os que não vestem é porque não têm essa visão, estão saturados, não agüentam mais, acham o trabalho rotineiro, monótono, cansativo, ultrapassam seus limites ter vontade de estar no lugar, o salário também influi o fato de que eles não tenham esse comprometimento. (-)	E001
Você trabalha bem, aí no dia que você precisa da empresa, a empresa não está ali para te ajudar. Não reconhece o esforço que você deu seu sangue. [...] Ah, essa funcionária é excelente. Se não tá servindo para o quadro dele: tchau.” (-)	Não [se esforçam pela empresa]. Isso que estava falando para você: insatisfeitas com a empresa.[...] Porque a pessoa se dá tanto pela empresa e não é reconhecida. (-)	E002
Olha, essa questão acho que não consigo te responder, mas eu creio que sim. (±)	Sim [vestem a camisa] [...] Pela empresa dar valor no funcionário (sic), essa empresa valoriza muito o funcionário então, para retribuir esse valor que eles dão à gente nos esforçamos para atender bem, para cumprir a meta da empresa. (+)	E003
Não (-)	A maioria está desmotivada aqui. [...] Em relação à empresa, a estabilidade da empresa... Estabilidade eu falo assim, dar oportunidade de crescimento para gente, então o pessoal esta saindo fora. (-)	E005

<sup>63</sup> PD ou *primary document* (em português poderia ser chamado de documento básico ou inicial) é código de localização do texto que deu origem ao registro. Serve para facilitar localização e recuperação da origem do trecho de entrevista apresentado.



Compromisso da empresa	Esforço do Grupo	PD <sup>63</sup>
<p>Não [tentaria manter seus funcionários para não prejudicá-los em situação financeira difícil] [...] seria uma funcionária a menos e só. (-)</p>	<p>Não! [...] Além da falta de estímulo, muitas não têm interesse. Acho que só se estabelece quem tem competência, isso serve tanto na vida pessoal quanto para quem quiser fazer seu rumo aí fora no mundo. Se você se dispõe a trabalhar na empresa, tem que, no mínimo, se dedicar a ela no período que você esteja nela. [...] É o que acontece, muita gente trabalha e não veste a camisa porque não tem competência para arranjar algo melhor, aí bota a culpa na empresa, que a empresa não presta, não dá suporte, não paga bem, tudo descarrega na empresa. Aí o primeiro que chega perto, recebe a pancada. (-)</p>	E007
<p>Não, porque ela nem passou e não manteve. (-)</p>	<p>Não, foi aquilo que te falei, pela empresa realmente falta motivação. Não é uma coisa que você está fazendo porque gosta. Aqui acho que não acontece de fazer porque você gosta, as pessoas estão fazendo porque precisam. [...] Dão o gás total sim, mas não porque elas querem, porque gostam do que estão fazendo, porque realmente precisam do emprego. (±)</p>	E012
<p>Não. (-)</p>	<p>Não. [...] Desmotivação, o salário é baixo... (-)</p>	E014
<p>Hoje não.[...] Hoje eu te diria que seria baixo, porque a gente está se sentindo só dentro da empresa, é como se o número tal hoje veio trabalhar, então eu não sei se eles iriam ajudar aquele “número” no momento difícil que ele está passando. (-)</p>	<p>Não. [...] Porque têm muitos que trabalham pelo salário. (-)</p>	P003
<p>Só tentaria manter se esses funcionários fossem fazer falta em mandar embora, não pelo funcionário. Se a empresa estiver passando por uma crise financeira, se tiver só uma pessoa na recepção, não vai mandar essa pessoa embora, mas se tiver dez e puder eliminar metade, com certeza vai diminuir. (-)</p>	<p>Não todas. [...] Têm determinadas coisas que são difíceis... Tem que ligar para um convênio, por exemplo, para tentar resolver o problema de um paciente, não são todas as pessoas que se esforçam para isso. [...] Tem outro tipo de problema, por exemplo: O paciente pede para fazer um encaixe, não fazem... Na maioria das vezes, realmente não tem como fazer, mas o paciente ficaria satisfeito só de ver você tentar ao menos, ligar para outro setor para ver se tem como encaixar, por exemplo. (-)</p>	P004
<p>Hoje o Laboratório B faz parte de um grupo que é uma empresa enorme [...], mas eu vivi isso ainda, um momento difícil enquanto ainda éramos S&amp;A, ainda não tínhamos ligação com essa multinacional, na época que passamos pela crise nosso administrador foi muito “homem”, segurou os funcionários, inclusive tirou recursos do próprio bolso, eram uma família de médicos, esses patrões foram muito bons, seguraram todos os funcionários. Ficamos quase três meses com os salários atrasados, numa época muito difícil de final de ano, mesmo assim eles tentando segurar, foram buscar recursos em bancos, empréstimos, tirou do bolso dele recursos. Por essa época de crise cada um dos funcionários que continuam aqui, são gratos. Depois que nos associamos a multinacional ainda não passamos crise. Mas a visão de uma multinacional é muito</p>	<p>Não é falsidade [...], mas acredito que sim. Acho que o grande problema no sentido de não conseguir são fatores externos, mas todos que vêm trabalhar, com certeza, no seu íntimo vêm com a intenção de dar o máximo. (+)</p>	P007

Compromisso da empresa	Esforço do Grupo	PD <sup>63</sup>
diferente, muito de objetivos e resultados, dinheiro, lucro, número de pacientes, muito centrada nisso. Na administração anterior, manteriam, hoje não sei. Eles têm uma visão muito periférica da coisa, estão longe e não sabem se o funcionário é bom ou não. (±)		
Não. (-)	Não, de forma alguma. [...] Tem gente que se acomoda por ser emprego público, acha que nunca vai ser demitido. Teoricamente deveria ser, mas na prática realmente não vai. (-)	B011
Não. Tanto que não fez nas últimas crises. (-)	Não. [...] Porque pessoas não sentem que a empresa deixa algo melhor por elas, aí é uma forma de você, da pessoa revidar... Se a empresa não está dando cem por cento para ela, aquilo que ela acha que merece, as formas de ascensão não são claras, então ela sente que aquele esforço que ela venha a fazer não vai se refletir no futuro profissional dela, isso desgasta. Ouço de colegas, sei que isso é verdade. (-)	B021

Dimensionamento da propriedade ou do conceito: (+) = alto (±) = médio (-) = baixo

**Quadro 23 – Compromisso da empresa e esforço do grupo em casos de ausência de intenção de permanência – matriz de trechos de entrevistas [elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]**

O quadro 23 mostra que, de forma geral, a intenção de não permanecer na empresa é acompanhada pela percepção de baixo esforço do grupo pela empresa (0,75), dando sinais de confiabilidade das duas propriedades como componentes de COMP.

O quadro 23 sugere também a existência de associação entre menor esforço pela organização e comprometimento predominantemente calculativo (T011, T014, E012, P003, E007). Uma das entrevistas permite associação entre comprometimento normativo e maior esforço (P007).

De modo geral, o esforço em prol da organização é considerado baixo, para este pequeno subgrupo em que existe intenção de trocar de emprego. Nas exceções, ou seja, nos casos em que os colaboradores apontaram avaliação positiva do esforço em prol da empresa também houve percepção mais positiva sobre o compromisso da empresa (E003 e P007).

Em algumas entrevistas (E007, P003 e P004), nota-se que o colaborador se percebe como um número dentro da empresa, ou seja, se percebe como facilmente substituível. Estes discursos são evidências do baixo nível de SOP.

A matriz seguinte (quadro 24) seleciona trechos de entrevistas em que o respondente se manifestou satisfeito com seu trabalho. A matriz pretende verificar se há evidências de relação entre SAT e CCO-OC.

Esforço Pessoal	Esforço Grupo	Comportamento Extrapapel	Civismo	SC	PD
(±)	Desmotivação, o salário é baixo... (-)	Porque vou passar a bola para outro que muitas vezes não está nem na empresa? (+)	Veio uma pessoa aqui, nós demos um monte de sugestões (+)	(+)	E014
(±)	[...] todos que vêm trabalhar, com certeza, no seu íntimo vêm com a intenção de dar o máximo. (+)	Muitas vezes. Quando vamos para postos menores, se a recepcionista não está e você entende um pouco de atendimento vai lá e adianta o trabalho. (+)	Aqui não encaminhei porque temos um setor específico para isso e eu procuro tanto o que me compete de uma forma tão bacana que diretamente não há grande necessidade. (-)	(±)	P007
(+)	a gente tem aqui meio período, que faz as pessoas quererem continuar aqui para ter condições de trabalho em meio período, e eu vejo as pessoas envolvidas mesmo, as vezes até em atividades que não dizem respeito a elas. (+)	Acontece, às vezes a gente acaba se envolvendo, analisando cada caso, precisando ter mais contato com aquele cliente, precisando ligar mais para ele. (+)	Muitas vezes vou pessoalmente e converso. Desde questões físicas, como um computador a mais, um problema no sistema, até sugestões de mais pessoas no atendimento.... (+)		P015
(±)	Acho que basicamente é ter a motivação interna de querer fazer o bem, de querer ser útil e tem aquela motivação externa que a questão do encarecimento (+).	eu gosto de tratar pessoas, eu me realizo quando trato bem um cliente, quando aquilo, gera negócios, quando o cliente vai embora... Então é realmente eu me esforço. (+)	Talvez esteja faltando um canal com mais publicidade para chamar nossa atenção sobre isso, acho que falta esse canal... Nós temos vários canais, mas falta esse. (-)	(±)	B001
(±)	Acho que tem a ilusão da estabilidade principalmente, [...] Aí acha que não tem necessidade de trabalhar pelo bem geral da empresa, acontece bastante, não chega a prejudicar o andamento da empresa, mas é algo que não precisaria, as pessoas poderiam trabalhar um pouquinho melhor. Acontece. (±)	a agência quase toda em greve, abri um caixa para poder atender, algo que já não é minha função há algum tempo. (+)	Acho que a gente é pouco provocado a fazer isso, a gente fica, principalmente nas redes, fica mais no atendimento do nosso dia-a-dia e é pouco provocado a fazer isso. (-)	(+)	B002

Esforço Pessoal	Esforço Grupo	Comportamento Extrapapel	Civismo	SC	PD
(+)	Não!!! o funcionário que chega aqui não chega para ficar, chega para passar um tempo. [...]. Principalmente nesta cidade que tem rotatividade muito grande de concursos, então ele chega aqui para passar o tempo enquanto outro concurso chama, que tem melhor salário, que tem melhores possibilidades de emprego, trabalha menos, então existe isso. (-)	Já tive que ir na casa de cliente para ver como que ele está, porque estava doente... Quando ele estava doente fazia visitas. (+)	Porque a gente vê as necessidades todos os dias e ela tem que ser superada (+)	(±)	B004
(+)	Tem a questão da liderança e a gente sempre querendo estar nos primeiros lugares nas disputas do banco. Esse gás é demonstrado para a gente estar em evidência nas informações da direção da empresa. (+)	Isso acontece sempre, eu atendo sobre a pessoa jurídica, várias vezes eu saio da pessoa jurídica para atender pessoal da pessoa física. (+)	Eu encaminhei algumas sugestões, mas não em relação a atendimento, encaminhei sugestões em relação a instruções do banco, a algumas coisas que fazem na direção geral, superintendência que são...que ninguém usa dentro da agência (+)	(±)	B006
(+)	Porque aqui nesta cidade a rotatividade é muito grande, as pessoas vêm aqui como uma passagem, no nosso caso. (-)	Sim, com certeza. A gente desempenha vários papéis. (+)	Justamente para... Como eu gosto da empresa, procuro dar sugestões: "Olha o processo dessa forma não está bom. Que tal a gente mudar?" (+)	A	B007
(+)	Não. Escriturário hoje ganha, não posso nem falar, mas o salário não é interessante e, às vezes, a carga de serviço, não é o caso daqui, mas a carga é muito alta de serviço e a cobrança hoje do banco para vender é muito forte. [...] então trabalhando bem ou não trabalhando recebe do mesmo jeito no final do mês. Isso tem, praticamente em qualquer lugar. (-)	Fora da minha função? Não! (-)	Na verdade, acho que a maioria das vezes, falta de conhecimento para quem realmente passar o negócio. A gente tem várias coisas que acha que tem que mudar, mas não sabe a pessoa certa para passar.(-)	(±)	B017

Esforço Pessoal	Esforço Grupo	Comportamento Extrapapel	Civismo	SC	PD
(±)	Não. Um pouco de desestímulo, um pouco de percepção que a realidade é diferente do que talvez a pessoa tivesse condizente com sua história de vida, com sua própria condição financeira[...] Isso desestimula. (-)	Ficar além do horário mesmo tendo compromisso, você abrir mão de compromissos pessoais em função do interesse coletivo, de ver a preocupação que, de repente, a pessoa estava tendo. Acho que isso aí é o ponto básico, você abrir mão da sua própria condição pessoal em favor do outro, em favor do próximo. Acho que isso aí é o que mais bate. (+)	Com certeza, [...], as pessoas têm essa liberdade de estar falando (sic) isso comigo, tento assimilar da melhor forma possível e tento buscar esse tipo de melhoria para as pessoas, para o ambiente de trabalho. (+)	(±)	B022
(+)	[...] ele não vê tanto retorno naquilo que está trabalhando, mas eu acho que o nível de funcionários que nós temos aqui é muito bom. Funcionários preparados no mercado, já chegam preparados e assimilam com facilidade as informações que repassamos para eles. Não vejo com funcionários que fiquem se escondendo, são bem atuantes. (±)	Tudo que for preciso para atender o cliente, que ele precise buscar na superintendência, na diretoria, a gente não evita esforços para atendê-lo bem. (+)	Não envie nenhuma sugestão não. Têm muitas cabeças pensantes dentro do banco, vejo que as nossas contribuições em termos de atendimento são já acatadas dentro da própria agência. Dentro da agência as sugestões que oferecemos a empresa já coloca em prática. As cabeças pensantes lá fazem a parte global da empresa, a gente, quem trabalha aqui na ponta, fica mais com a parte operacional direta da administração da agência. (-)	(+)	B024
(±)	Existe uma insatisfação do funcionário em vários aspectos, de condição de trabalho, de salário, então acho que está mais relacionado a isso mesmo. (-)	Ficar no auto-atendimento não é função minha, às vezes, para atender o cliente que precisa vou para o auto-atendimento ficar lá. Esse é só um exemplo. (+)		(±)	B026

Dimensionamento da propriedade ou do conceito: (+) = alto (±) = médio (-) = baixo

**Quadro 24 – CCO-OC com presença de satisfação com o trabalho (SAT) – matriz com trechos de entrevistas [elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]**

O quadro 24 é uma seleção dos respondentes (dos três estudos) que afirmaram estar satisfeitos com o seu trabalho (0,20).

Observa-se que a maioria define o esforço do respectivo grupo fazendo reservas, indicando baixo e médio comprometimento. Considerando os dados do quadro, somente quatro respondentes afirmam que seu grupo exerce esforço pela organização (0,33), mas grande parte avalia seu esforço pessoal como alto (0,50).

Talvez seja possível inferir que maior influência de SAT sobre o esforço dependa do grau em que SAT possa ser atribuída à gestão da organização, particularmente no que diz respeito à remuneração e às oportunidades de carreira, como sugere a figura 42.

O comportamento extrapapel (0,92) e o civismo (0,50) têm frequência expressiva nesse subconjunto de colaboradores satisfeitos. Estes dados parecem não permitir refutação da hipótese de que SAT esteja relacionada ao CCO-OC. Grande parte do grupo (quadro 24) descreve com facilidade comportamentos extrapapel (0,58).

O quadro a seguir foi elaborado a partir de conteúdos fornecidos por colaboradores com presença fraca de satisfação com o trabalho (SAT).

Esforço Pessoal	Esforço Grupo	Comportamento Extrapapel	Civismo	SC	PD
(+)	Dão o gás total sim, mas não porque elas querem, porque gostam do que estão fazendo, porque realmente precisam do emprego.(+)	Já, várias vezes. Porque o cliente não tem culpa de nada, se você não está satisfeito com a empresa, problemas fora, ele não tem nada a ver com isso, ele está aqui, ele quer o atendimento dele e quer sair daqui com o problema solucionado, ele está buscando um serviço e quer excelência naquele serviço, então você tem que fazer, uai (sic), ele não tem culpa de nada. (+)	Várias vezes. Sempre que tem pesquisa eu participo, mas não adianta não. [...] já que estou aqui tentar que melhore, né, pra ver se parte da empresa, porque só dos funcionários não está adiantando, dos funcionários, mas se partir deles, das lideranças altas pra ver se melhora, ver se a gente se sente melhor, né? (+)	A	E012
(-)	Falta incentivo, eu sinto isso aqui muito e também, sei lá, as pessoas acabam deixando de fazer o melhor ou deixando de colaborar com o colega porque está chateado com a empresa. (-)	Sim. Com quase todo mundo acho que acontece isso, principalmente assim, no meu horário fecha a unidade, as meninas vão embora 5 horas, eu fecho e vou embora as 7 horas, então acontece muito, no meu horário principalmente, às vezes ter que resolver coisas de outra pessoa, se ela tivesse aqui eu passava para ela. [...] Tive que fazer, né? (±)	Não. Foi falta de oportunidade mesmo, mas eu tenho algumas coisas que queria falar... (-)	B	P006

Esforço Pessoal	Esforço Grupo	Comportamento Extrapapel	Civismo	SC	PD
(-)	No grupo que trabalho as pessoas são dedicadas e esforçadas. Acho que o gostar do que faz. É o seguinte, a pessoa não trabalha só pelo salário, tem que ter prazer pelo o que faz. (+)	Algumas vezes. Tipo eu trabalhar num período e a tarde me disponibilizar para atender, algumas já me ligaram para eu ir ao hospital coletar o sangue, colocar um escalpe para tomar soro... O paciente pega tanta confiança contigo que [...] o reconhecimento do paciente, a amizade, isso conta muito. (+)	Verbalmente, formalmente quando a gente tem alguma avaliação com a gestora procura passar nessa hora as sugestões. Tem algumas coisas que a gente não concorda e pede mudanças, no caso seria de forma geral, aí a gente procura essa mudança. (+)	A	P008
(-)	Quase ninguém dá, se auto limita a não. É que no banco sempre existiu e sempre foi assim, [...] aquele que mais se empenha, é o mais cobrado, que vem mais para cima dele, aquele que é esperto, esses ninguém [...] são os menos cobrados, são os que menos respondem, vêm aqui só para cumprir horário... Tem altos tipos de auto-limitação, a pessoa se auto limita para não.... (-)	Faço direto! Serviços que não são da minha alçada jogam para mim e eu dou conta.[...] Eu preciso do emprego, esse que é o problema. Em função disso e de eu ser de idade avançada que não interessa mais para a empresa, eles ficam cobrando mais de mim do que o que eu deveria fazer normalmente. Eu vejo uns aí que não fazem e se dão bem melhor do que eu. É porque eu preciso do emprego e com isso tenho que me virar; fazer a minha parte excessivamente. Em excesso... Eles colocam atribuições em excesso em mim, mas eu me viro e dou conta. (+)	Não. As coisas no banco são muito blá blá blá (sic) e pouca ação. As pessoas estão mais preocupadas em aparecer do que querer melhorar alguma coisa.(-)	M	B018

Dimensionamento da propriedade ou do conceito: (+) = alto (±) = médio (-) = baixo

**Quadro 25 – CCO-OC com nível de Satisfação com o Trabalho (SAT) muito fraco ou inexistente – matriz com trechos de entrevistas [elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]**

O quadro 25 exhibe frequência mais baixa de esforço pessoal elevado (0,25) do que aquele em que a satisfação era presente (0,50), conforme quadro 24. A maioria das autoavaliações desses colaboradores insatisfeitos indica esforço baixo (0,75). A seleção dos dados dá sinais de que SAT tem relação com o esforço em prol da organização.

Neste pequeno grupo existe reconhecimento de que muito do esforço despendido encontra motivos na afetividade em relação ao trabalho (P008) e nos custos associados à perda do

emprego (E012 e B018). É importante salientar que, em três das quatro entrevistas do quadro 25, menciona-se a necessidade de trabalhar, indicando que, em situações de baixa satisfação, o compromisso que sustenta a relação é de natureza calculativa.

A proporção de alto esforço do grupo com presença de SAT (0,42) e na ausência de SAT (0,50) é semelhante. A aleatoriedade das diferenças entre as medidas é confirmada pela estatística Cramer V (tabela 4).

O nível de expressão de CCO-OC caracteriza certa independência em relação à SAT. Existe manifestação do comportamento extrapapel, embora haja insatisfação, pois encontra condicionantes na necessidade do cliente e no relacionamento com ele (E012 e P008), no constrangimento da situação (P006) e nas necessidades de manutenção do emprego (B018). Com relação ao civismo, a insatisfação parece motivar em alguns casos e, em outros, causar apatia.

Como se tratam de variáveis nominais e o subgrupo é pequeno<sup>64</sup>, para testar as hipóteses de relações entre SAT e os possíveis consequentes constantes dos quadros 24 e 25 - esforço pessoal, esforço do grupo, comportamento extrapapel, civismo, SC - utilizou-se a estatística não paramétrica Cramer V, calculada a partir do qui-quadrado do conjunto de dados, conforme recomenda Morgan et al. (2007, p. 103). Os dados considerados foram os dos quadros apresentados de SAT (24 e 25) incorporando os respondentes que definiram níveis altos e baixos de SAT (n=16). A finalidade da estatística é calcular a força do relacionamento entre as variáveis.

---

<sup>64</sup> Este subgrupo inclui somente os casos em que o grau de SAT foi avaliado, pelo próprio respondente, como alto ou baixo, para comparar diferenças de percepção entre os dois grupos com atitudes extremas.



Os índices calculados e seus níveis de significância constam da tabela abaixo.

Relação	Estatística Cramer V	Sig
SAT e esforço do grupo pela empresa	0,218	,683
SAT e esforço pessoal	0,845	,003
SAT e extrapapel	0,463	,180
SAT e civismo	0,655	,040
SAT e SC	0,497	,157

**Tabela 4 – Estatística Cramer V para as relações cruzadas entre SAT e esforço do grupo, esforço pessoal, comportamento extrapapel, civismo e SC**

Considerando-se significância estatística mínima de 5%, a estatística Cramer V indica relação substancial entre SAT e esforço pessoal, bem como entre SAT e civismo. As tabelas de contingência 5 e 6 são as que deram origem ao cálculo da estatística Cramer V que consta da tabela 4. A tabela a seguir mostra que, ao elaborarmos o cruzamento de SAT e esforço pessoal, fica evidenciado que, quando a SAT é baixa, o esforço também tende a ser, e há tendência de esforço médio ou alto quando SAT é alta.

			Esforço Pessoal			Total
			baixo	médio	alto	
Grau de Satisfação no Trabalho	baixo	Contagem	3	0	1	4
		Contagem Esperada	,8	1,5	1,8	4,0
		% em Grau de Satisfação no Trabalho	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
	alto	Contagem	0	6	6	12
		Contagem Esperada	2,3	4,5	5,3	12,0
		% em Grau de Satisfação no Trabalho	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Contagem	3	6	7	16	
	Contagem Esperada	3,0	6,0	7,0	16,0	
	% em Grau de Satisfação no Trabalho	18,8%	37,5%	43,8%	100,0%	

**Tabela 5 – Satisfação com o trabalho (SAT) e esforço pessoal – tabulação cruzada**

			Civismo			Total
			baixo	médio	alto	
Grau de Satisfação no Trabalho	baixo	Contagem	2	1	1	4
		Contagem Esperada	,5	2,1	1,3	4,0
		% em Grau de Satisfação no Trabalho	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	alto	Contagem	0	7	4	11
		Contagem Esperada	1,5	5,9	3,7	11,0
		% em Grau de Satisfação no Trabalho	,0%	63,6%	36,4%	100,0%
Total	Contagem	2	8	5	15	
	Contagem Esperada	2,0	8,0	5,0	15,0	
	% em Grau de Satisfação no Trabalho	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%	

**Tabela 6 – Satisfação com o trabalho (SAT) e civismo – tabulação cruzada**

A tabela 6 mostra que, quando o grau de satisfação é baixo, parcela significativa do comportamento de civismo também é baixa (50%); quando SAT é alta, a proporção dos entrevistados que não manifestam exercer civismo é nula.

A tabela a seguir apresenta trechos de entrevista para respondentes que manifestaram evidências de forte presença de SOP.

Intenção de Permanência	Orgulho da Organização	SAT	Esforço Pessoal	Esforço da Equipe	PD
Espero em Deus que não. (-)	Não há. (-)	(-)	(+)	Pela empresa dar valor no funcionário, essa empresa valoriza muito o funcionário então, para retribuir esse valor que eles dão à gente nos esforçamos para atender bem, para cumprir a meta da empresa. (+)	E003
Provavelmente [devo estar aqui daqui a cinco anos], certeza não tenho porque a gente nunca tem como dar, mas é muito provável. [Eu pretendo] seguir carreira. (+)	(+)	(+)	(±)	Acho que tem a ilusão da estabilidade principalmente, [...] Aí acha que não tem necessidade de trabalhar pelo bem geral da empresa, acontece bastante, não chega a prejudicar o andamento da empresa, mas é algo que não precisaria, as pessoas poderiam trabalhar um pouquinho melhor. Acontece. (±)	B002
Eu pretendo estar em outro local, até por uma questão das políticas que eles têm adotado, pretendo ir para outro local. (-)	Não há evidências	(+)	(+)	Não. Porque aqui em Brasília a rotatividade é muito grande, as pessoas vêm aqui como uma passagem, no nosso caso. (-)	B007
Gosto do banco, sempre gostei. Primeira coisa é que sou pai de família, não posso sair agora, só se for para uma coisa melhor. O banco te dá muita chance para crescer, então eu me imagino durante um bom tempo no banco. (+)	(+)	(+)	(+)	Não. São vários motivos. Dependendo da função de cada um, não é o meu caso, mas gente por salário... Escriturário hoje ganha, não posso nem falar, mas o salário não é interessante e, às vezes, a carga de serviço, não é o caso daqui, mas a carga é muito alta de serviço e a cobrança hoje do banco para vender é muito forte. (-)	B017

Dimensionamento da propriedade ou do conceito: (+) = alto (±) = médio (-) = baixo

**Quadro 26 - COMP, SAT e CCO-OC com forte presença de SOP – matriz com trechos de entrevistas [elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]**

O quadro 26 contém alguns trechos e classificação de dimensionamento para algumas propriedades de COMP (intenção de permanência e orgulho), SAT e CCO-OC (esforço pessoal e de equipe) em entrevistas que evidenciaram forte presença de SOP. As proporções em que intenção de permanência, orgulho da organização, SAT, esforço pessoal e esforço de equipe, neste pequeno grupo cuja presença de SOP foi avaliada como alta, é superior aos níveis de grupo em que se percebe SOP em baixo grau, como evidencia a tabela a seguir, elaborada com base nos dados apresentados nos quadros 26 e 27.

Nível de SOP do grupo	Intenção de Permanência	Orgulho da Organização	SAT	Esforço Pessoal	Esforço da Equipe
Alto	0,50	0,50	0,75	0,75	0,25
Baixo	0,33	0,00	0,17	0,17	0,17

**Tabela 7 – Frequência de alto grau de intenção de permanência, orgulho, SAT, esforço pessoal e esforço de equipe para níveis diferenciados de SOP.**

Relação	Estatística Cramer V	Sig
SOP e intenção de permanência	0,289	,659
SOP e orgulho	0,802	,040
SOP e esforço pessoal	0,612	,153
SOP e esforço da equipe	0,443	,375
SOP e SAT	0,640	,129

**Tabela 8 - Estatística Cramer V para as relações cruzadas entre SOP e intenção de permanência, orgulho, esforço pessoal, esforço de equipe e SAT**

Observa-se, com base na tabela 8 a sinalização de que, entre as propriedades e conceitos pesquisados, a maior força de associação é entre SOP e orgulho, com significância estatística de 0,04. Os dados sugerem certa associação entre manifestação de orgulho e maior percepção de SOP.

Cabe registrar que as lojas do estudo 3 – local onde ocorreu manifestação de orgulho – pertencem à organização com viés e histórico de atuação pública, o que pode ser determinante da identificação e do orgulho que alguns de seus colaboradores expressaram.

O quadro 26 registra a ocorrência de orgulho da organização, que emerge em dois desses quatro casos com forte presença de SOP. Cabe registrar que orgulho em relação à organização foi conceito de ocorrência rara ao longo do estudo.

A tabela a seguir apresenta conteúdo extraído de entrevistas em que a avaliação geral sobre a presença de SOP é baixa.

A estatística Cramer V indica influência de SOP sobre esforço pessoal e SAT, porém os dados não permitiram alcançar nível de significância. É possível que uma amostra um pouco maior pudesse permitir confirmação das relações.

Intenção de Permanência	Orgulho da Organização	SAT	Esforço Pessoal	Esforço da Equipe	PD
Não sei te informar. (-)	Não expressou (-)	(±)	(+)	Não. ( se esforçam pela empresa) [...] Porque têm muitos que trabalham pelo salário. (-)	P003
Eu acho que não. (-)	Não expressou (-)	(-)	(-)	Não (se esforçam pela empresa) Pelo que vejo aqui, no pouco tempo que estou, acontece muito isso devido ao salário, ouço comentários... Tal lugar paga tanto e aqui eu ganho tanto... Isso aí afetou muito, o salário, mas poderiam estar fazendo mais coisas para motivar o funcionário. Quer, não quer, o ser humano é um bicho assim, ambicioso. Por exemplo: Olha você atendeu tantos pacientes ou deixou de causar tantos problemas, você ganha “isso”. (-)	P006
Sim. (+)	Não expressou (-)	(±)	(-)	Não. Talvez a maioria sim, não todas, mas a maioria sim. (...) Sinceramente não sei. (Risos) O que motiva? Talvez a pressão. (ainda rindo) Porque retorno a gente não tem muito não. (+)	B003
De forma alguma, daqui a cinco anos não quero estar trabalhando nem na próxima empresa que vou. (-)	Não expressou (-)	(-)	(±)	Não, de forma alguma. Tem gente que se acomoda por ser emprego público, acha que nunca vai ser demitido. Teoricamente deveria ser, mas na prática realmente não vai. (-)	B011
Provavelmente, mas eu não pretendo ficar em agência. Esse é um sentimento que você vai observar que é bastante universal. Estou sendo bem sincera, não estou precisando aumentar nem diminuir nada, estou falando por mim mesma. (±)	Não expressou (-)	(±)	(±)	Não. Têm vários fatores, fazer o que gosta é importante, por exemplo, quando entrei no banco odiava cuidar da parte de caixa, então a parte que fiquei na agência acabou que fiquei cuidando de tesouraria, de conta transitória. (...). Então estava num serviço que não me identificava, é importante saber se a pessoa está num lugar certo, isso é importantíssimo para que ela possa fazer da melhor forma possível. (-)	B020
Sim. (+)	Não expressou (-)	(+)	(±)	Não acredito que seja a maioria não. [...] Existe uma insatisfação do funcionário em vários aspectos, de condição de trabalho, de salário, então acho que está mais relacionado a isso mesmo. (-)	B026

Dimensionamento da propriedade ou do conceito: (+) = alto (±) = médio (-) = baixo

**Quadro 27 - COMP, SAT e CCO-OC com baixa presença de SOP – matriz com trechos de entrevistas**  
[elaborado com base nos dados coletados nos três estudos]

## 6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa identificou antecedentes da adoção de comportamentos de cidadania organizacional e da satisfação de clientes, tomando como base a perspectiva dos trabalhadores que atuam em *front office*.

Foram utilizados conceitos-chave, operacionalizados por algumas de suas propriedades. O desenho de pesquisa utilizado deixou aberta a possibilidade de incorporação de quaisquer propriedades ou variáveis que formam a lógica de pensar dos entrevistados, à luz das proposições do interacionismo simbólico (BLUMER, 1969) e das considerações metodológicas de Strauss et al. (1965) e de Miles et al. (1994).

Ao instigar os entrevistados a expressarem suas ideias sobre algumas das propriedades dos principais conceitos em foco na presente investigação, a intenção foi identificar as relações entre os conceitos-chave e aqueles que emergissem do modo de pensar dos trabalhadores. Como as questões utilizadas são de natureza aberta, poderiam ser incorporadas explicações alternativas sobre o fenômeno, na medida em que possibilitaram a construção de representação de mapas cognitivos ajustados ao discurso dos respondentes. Dessa forma, foi possível comparar diagramas cuja elaboração baseou-se nos dados coletados no campo com o modelo inicial de análise (figura 3) e, concomitantemente, dar oportunidade a eventuais descobertas, a partir da percepção que os trabalhadores têm da realidade.

A seguir, tecem-se considerações sobre as principais conclusões do trabalho, suas limitações, implicações gerenciais, bem como sugestões para futuras pesquisas.

### 6.1 CCO-OC e SC

No atendimento, CCO-OC articula as possibilidades de alcance de maior nível de SC. CCO-OC e SC são conceitos fortemente relacionados no mapa cognitivo dos entrevistados. Na maior parte das descrições, CCO-OC é adotado para aumentar a percepção dos clientes em relação aos atributos de prontidão, confiabilidade, comunicação e cortesia.

O atributo prontidão, por exemplo, exige flexibilidade, por parte do atendente, de exercer papéis que estão além da descrição de sua função, sob pena de frustrar a expectativa do

cliente. A expectativa de prontidão, por parte dos clientes, parece ser intensificada pelas restrições de capacidade de atendimento que impõe aos mesmos tempos sem agregação de valor<sup>65</sup>. Em outras palavras, a percepção – por parte do cliente - de que sua espera está sendo demasiada, pode intensificar a expectativa de pronto atendimento no momento subsequente.

Prontidão, acompanhada de níveis insuficientes de capacidade ante a demanda, exige também, dos trabalhadores, ampliação do tempo de trabalho para além de seu horário, com o objetivo de ajustar as possibilidades da produção à expectativa do cliente.

Os trabalhadores da linha de frente de empresas de serviços utilizam processos organizacionais – caracterizados como regras e parâmetros – para compor a oferta de valor aos clientes. Assim, a busca de conciliação entre esses processos e a expectativa dos clientes, adicionada à necessidade de adotar formas adequadas de interação com estes últimos, demanda esforço pessoal.

Há indicações teóricas de que, em serviços, se houvesse possibilidade de mudança de atribuições de cada um dos colaboradores ao longo do dia de trabalho, novas atividades de agregação de valor ao cliente poderiam ser executadas. Womack et.al. (2005), enumerando algumas das possibilidades proporcionadas pelo aumento da flexibilidade dos trabalhadores em relação às tarefas que executam, argumentam que seriam possíveis: o exercício de registro antecipado de necessidades dos clientes no primeiro contato, provisão de suprimentos *a priori* da chegada do cliente, maior eficiência na utilização de recursos por meio de agendamento, maior comunicação com os clientes e checagem da qualidade de serviços antes do retorno dos clientes quando possível (Womack et.al., 2005). A lógica de abordagem de Womack et al. (2005) é a de que a inflexibilidade de atribuições individuais de trabalho é determinante de ineficiências pela flutuação de demanda que atividades específicas têm ao longo do dia. A abordagem de Womack et at. (2005) não prescinde do exercício de CCO-OC, pois a diversificação das atribuições de trabalho, a disposição de ajuda e a adoção de comportamentos extra-papel são inerentes ao modelo de atendimento proposto pelos autores. Segundo essa abordagem, a insatisfação de clientes e colaboradores tem na inflexibilidade dos escopos individuais de trabalho uma de suas causas (Womack et al., 2005, p. 75).

---

<sup>65</sup> Tempos sem agregação de valor são aqueles que são percebidos como de emprego desnecessário a solução do problema, do ponto de vista do cliente (Womack et al., 2005)

Os dados coletados confirmam que comportamentos de cidadania geralmente são adotados para atender atributos valorizados pelos clientes. Porém, a atuação junto a estes não é necessariamente descrita em termos de CCO-OC. Há uma atuação básica, esperada, cuja natureza não parece ser discricionária. A esse atendimento são associadas condições básicas tais como autonomia, suporte material, alinhamento de informações e capacidade ajustada à demanda. As três primeiras propriedades mencionadas se evidenciaram no estudo 1, contextualizado por situação precária de trabalho, o que torna possível associá-las às condições básicas para o atendimento. No entanto, não há dados que permitam argumentar que tais condições seriam prescindíveis para o exercício de CCO-OC.

## **6.2 Baixo SOP e retroalimentação da percepção negativa da qualidade**

Há evidências de que condições de baixo nível de SOP favorecem a retroalimentação de percepção negativa de qualidade. O primeiro estudo caracterizou situação que favoreceu maior dependência de CCO-OC em relação ao tratamento que o cliente dispensa ao colaborador que o atende. Os dados coletados nesse estudo sugerem que, quando há baixo nível de SOP, o colaborador não encontra motivos relacionados aos termos de troca com a empresa para empreender esforço que caracteriza CCO-OC.

Essa interpretação é convergente com a dependência de CCO-OC em relação à motivação do trabalhador (DIMITRIADES, 2007) e de que a ausência da busca de interesses conjuntos (trabalhadores e empresa) reduz o exercício de CCO (REGO, 2002).

Coerente com esses achados, a presente pesquisa evidenciou que maior CCO-OC foi observado nos universos de análise caracterizados, também, por maior nível de SOP. Assim, não obstante a influência de outras variáveis sobre CCO-OC, é plausível pensar que, caso houvesse maior suporte organizacional, SOP causaria atitude mais favorável ao exercício de CCO-OC, e poderia servir como “reduzidor ou mecanismo amortecedor” dos efeitos do eventual comportamento agressivo de clientes sobre o comportamento dos colaboradores.

Situações de baixo SOP podem favorecer o desenvolvimento de ciclo de eventos com potencial de retroalimentar eventual percepção negativa de qualidade. Há evidências de que problemas com o serviço, adicionados à percepção de desperdício de tempo despertam no



cliente irritação e agressividade, cuja manifestação minimiza as chances da ocorrência de comportamento de cidadania em ambientes de baixo suporte organizacional percebido.

A relação entre SOP e CCO tem confirmação nos estudos de Rego (2002) demonstrando que a crença de que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para os colaboradores e atendam o interesse de todos os membros da organização é característica organizacional com influência positiva sobre CCO.

### **6.3 Antecedentes de CCO-OC**

CCO-OC tem como condicionantes a empatia em relação aos clientes, a qualidade do relacionamento interpessoal com os colegas e a crença de que o desenho dos processos é sensível à influência de sua opinião.

Esta pesquisa encontrou evidências de que, mesmo quando não há reconhecimento de motivo para o exercício de CCO em função do apoio recebido da empresa, o comportamento apresenta manifestação e sentido em função de clientes e colegas. Esta constatação é convergente com a argumentação de Hodson (2001) de que comportamentos de cidadania têm motivação intrínseca à necessidade de realização.

Os dados coletados também sugerem que, dependendo do público que se beneficiará do comportamento mais diretamente, colegas ou clientes, parecem ser diferentes as variáveis que o influenciam.

Em relação ao CCO orientado aos colegas, há forte influência do companheirismo e amizade no ambiente de trabalho. Buscando o enfrentamento das exigências que o trabalho impõe, o companheirismo com os colegas permite encontrar fonte de ajuda para superar as dificuldades das tarefas e, ao mesmo tempo, ser motivo de ajuda para outros, até porque surge a expectativa de reciprocidade. A influência de amizade sobre CCO é reconhecida por Rego (2002), que encontrou relação entre preocupação com o interesse do outro com as categorias harmonia interpessoal e iniciativa individual. Rego (2002) argumenta que, quando as pessoas se sentem em contexto em que predominam os autointeresses, há redução de SOP, efeitos negativos sobre satisfação com o trabalho e elas reduzem seus comportamentos de cidadania organizacional.

De forma convergente com os achados desta pesquisa, que evidenciou expectativa de reciprocidade como antecedente do comportamento de ajuda aos colegas, Rego (2002) afirma que a racionalidade desses comportamentos pode ser explicada à luz da teoria de reciprocidade (GOULDNER, 1960).

Companheirismo e desenho de trabalho que demande interdependência do trabalho e de seus resultados favorecem CCO-OC. Tais conclusões estão de acordo com recentes pesquisas sobre o assunto (TANG et al., 2008; LIN et al., 2008). O estudo de Tang et al. (2008) concluiu que o comportamento de ajuda aos colegas está relacionado a motivos intrínsecos (preocupação com as pessoas e com a organização) e não com motivos extrínsecos (afetividade ao dinheiro, troca social, redução de risco e comportamento para causar impressão favorável à supervisão).

Em relação ao cliente, CCO encontra fundamento no sentimento de empatia dos atendentes. É possível que empatia esteja relacionada a traço de personalidade e à proximidade da pessoa com a qual se relaciona (GRAZIANO et al., 2007), mas não se descarta a possibilidade de que possa ser aprendida (HOJAT, 2009). Além disso, há indicações de que não prescinde do contato direto, pessoal.

Assim, certa estabilidade de colaboradores parece contribuir para maior familiaridade com os clientes e, por conseguinte, ambiente em que empatia e comportamento de cidadania orientado aos clientes estejam presentes. Maior nível de estabilidade pode ser relacionado à possibilidade de maior proximidade dos clientes e, além disso, às possibilidades de desenvolvimento de maior experiência e, conseqüentemente, de visão crítica dos processos de atendimento, antecedente de comportamentos de inovação construtiva.

Houve evidências de que algumas propriedades componentes de satisfação com o trabalho são antecedentes de CCO. Ajuste de capacidade à demanda e companheirismo foram propriedades identificadas como antecedentes de CCO-OC e compõem o constructo de satisfação com o trabalho. O colaborador sobrecarregado ou em ritmo acelerado de trabalho tem menor possibilidade de contribuir para inovações e menos tempo para ajudar seus colegas ou para tomar novas iniciativas em relação a óbices na solução a ser oferecida ao cliente.

Verificou-se, também, que maiores níveis de satisfação com o trabalho são associados ao maior esforço pessoal pela organização e maiores níveis de civismo, a partir das diferenças

entre grupos de baixa e alta satisfação. Estas evidências confirmam a importância que o tema gestão de serviços tem atribuído à satisfação com o trabalho (HESKETT et al., 1994).

Assim, não obstante sofra substancial influência de clientes e colegas, CCO-OC parece também ser susceptível ao relacionamento com a organização. A crença de que a opinião dos colaboradores pode influenciar o processo de atendimento, bem como os recursos necessários ao mesmo podem ser considerados componentes do suporte que a organização oferece e que é percebida pelos trabalhadores (SOP).

Há dificuldades de considerar possível alavancagem de CCO-OC sem fornecimento de condições de trabalho como suporte material, autonomia e alinhamento de informações, pois além dessas propriedades serem básicas para o trabalho em serviços, sua ausência é, por vezes, interpretada como resultado de valorização reduzida do atendimento ao cliente e, portanto, também do trabalho que viabiliza seu atendimento.

O civismo também encontra limites pela ausência de institucionalização de canais para sua expressão. Os dados coletados sugerem que uma cultura em que a contribuição do trabalho e do atendimento ao cliente são desvalorizados também é pouco eficaz em fornecer elementos que atendam motivos que levem os trabalhadores a adotarem comportamento de civismo.

Em relação ao dimensionamento dos conceitos, SOP variou na mesma direção de CCO-OC considerados os três estudos que compõem esta tese. SOP aumenta quando comparamos o estudo 1 ao estudo 2 e diminui no estudo 3 (em relação ao 2), ocorrendo o mesmo quando consideramos a variação de CCO-OC ou de troca (gráfico 1).

Há antecedentes de CCO-OC que não estão necessariamente relacionados diretamente ao apoio organizacional. Parece haver, na natureza de CCO, motivação relacionada à necessidade de realização. Hodson (2001) argumenta que cidadania é, ao lado da resistência (p. 239), estratégia utilizada pelos empregados para alcançar dignidade, ou seja, senso de valor próprio no trabalho. Segundo o autor, as pessoas buscam formas ativas e criativas de desempenhar os papéis que lhe são atribuídos de forma a dar significado e conteúdo a esses papéis além do que é institucionalmente designado (p. 16). Os indivíduos procuram não somente satisfação no trabalho, mas realização, o que, para o autor, exige que seu trabalho seja definido em seus próprios termos (p. 239).

Essa explicação de Hodson (2001) parece se ajustar bem aos dados coletados e às proposições de que o trabalho tem natureza de dádiva e voluntariado, com certa independência do nível percebido de troca econômica (LEVERING, 1997; BARON et al., 1999; DRUCKER, 2001).

O conteúdo coletado pelo primeiro estudo corrobora com a argumentação de Hodson (2001), pois os trabalhadores encontram principalmente na relação com os clientes e colegas os motivos necessários para o exercício de CCO-OC. Observa-se naquele universo de trabalho que, embora o nível de troca seja considerado preponderantemente desfavorável, CCO-OC encontra expressão.

#### **6.4 Satisfação de clientes como antecedente de satisfação com o trabalho**

A satisfação de clientes é forte determinante da satisfação com o trabalho em empresas de serviços. No estudo 3, quando alguns dos entrevistados foram instados a explicar a relação entre SC e SAT, duas explicações surgiram: a de que o bom atendimento realiza e a de que o mau atendimento traz *distress*, ocasionado por reclamações e manifestações do cliente. Não obstante, pouco se obteve dos respondentes quando se tentou aprofundar a discussão dos motivos subjacentes à relação entre os dois conceitos.

Como há indicações teóricas de associação entre trabalho de qualidade, orgulho e autoconceito do trabalhador (STEININGER, 1994; LEA et al., 1997), é plausível imaginar que o sentido de SC possa ser encontrado na necessidade de preservar a estima própria dos trabalhadores.

Vale lembrar que, do ponto de vista do interacionismo simbólico, a realidade é formada socialmente. Dessa perspectiva, o *self* é construído de forma ativa (LUNDGREEN, 2004), quando as pessoas fazem avaliação sobre si. Tal avaliação, entretanto, recebe influência de críticas e apreciações (MEAD, 1913, 1934; BORDENS, 2000). Em outras palavras, o indivíduo “experimenta” a si mesmo indiretamente, por meio do outro, o que confere certa racionalidade a essa avaliação (MEAD, 1934, p. 138).

Segundo essa abordagem, o interlocutor é uma espécie de “espelho”, fornecendo informações passíveis de influenciar a concepção que as pessoas têm delas mesmas. Há evidências de que

a autoavaliação está mais relacionada àquilo que se imagina que o outro pensa de si do que o que o outro realmente pensa (LUNDGREEN, 2004).

A hipótese de que *feedbacks* de clientes influenciem o processo de formação e negociação do *self* dos trabalhadores pode encontrar críticas, considerando o ensinamento de Mead (1934, p. 138) de que a influência sobre o *self* tem como origem “outros significativos”<sup>66</sup>; mas não é inconcebível imaginar que *feedbacks* negativos, com grande frequência, podem ter algum tipo de influência sobre esse processo, o que aparentemente estaria relacionado a algumas reações emocionais relatadas nas entrevistas (e.g. choro). O próprio artigo de Lundgreen (2004) relata estudo em que *feedbacks* de fontes relativamente “neutras”<sup>67</sup> tiveram repercussão sobre as avaliações próprias dos participantes. Além disso, como as condições de trabalho são associadas a *status* nas organizações, condições ruins podem constituir, por si só, *feedback* negativo (ABRAHAM, 1999).

Além disso, evidências de que o declínio de autoestima pode resultar de *burnout* crônico (ROSSE et al., 1991) corroborariam com a hipótese. Rosse et al. (1991) sugerem que os atendentes despersonalizam para reduzir seu *distress*, mas essa despersonalização reduz sua efetividade no trabalho e no atendimento a clientes, com repercussão deletéria sobre a sua própria autoestima, causando espiral de consequências negativas. Para Judge et al. (2005) há relação entre satisfação com o trabalho e autoconceito, mas não há clareza quanto à sua natureza.

O exercício do comportamento de cidadania organizacional encontra sentido no fato de as pessoas sentirem a necessidade de ter orgulho de suas realizações. Tal necessidade faz com que elas busquem relacionamentos e atividades que reforcem seu valor próprio e permitam o seu desenvolvimento pessoal (HODSON, 2001, p. 44).

É possível que a explicação da relação entre imagem da organização e SAT (figuras 29 e 42) seja análoga à interpretação de que SC favorece menor emprego de energia na preservação do autoconceito dos atendentes. Se as pessoas buscam identificação com as organizações para melhorar sua autoestima (HOGG et.al, 1985; TAJFEL, 1978), é plausível inferir que uma

---

<sup>66</sup> A expressão é utilizada para se referir a pessoas do mesmo grupo social (Lundgreen et al., 2004).

<sup>67</sup> A expressão “neutras” aqui é utilizada como fazendo referência a alguém não necessariamente do mesmo grupo social ou, no dizer de Lundgreen (2004) “outros não significativos”.

imagem organizacional ruim traz desconforto ao trabalhador que com a organização é identificado<sup>68</sup>.

## 6.5 O conceito de troca e comprometimento

Os conceitos de troca econômica e social são úteis para explicação do comprometimento. Embora a remuneração esteja associada à satisfação e não à motivação (Herzberg, 1959), é possível que a influência das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) seja subestimada, principalmente quando se trata de contexto de renda menor relativamente aos países desenvolvidos, como no caso do Brasil<sup>69</sup>. No nosso país, em alguns casos, a elevação do nível de remuneração pode estar associada à satisfação dessas necessidades. Essa explicação parece auxiliar o entendimento da recorrente associação entre remuneração e intenção de exercer esforço pela organização (ver figuras 27 e 32).

Aparentemente de forma contraditória, aqueles que associam sua permanência à exclusiva necessidade material (comprometimento calculativo) avaliam como baixa a disposição de esforço. É possível que a escassez de recursos para a manutenção da família em contextos de menor renda, combinada a poucas oportunidades no mercado de trabalho, determine que as pessoas mantenham vínculo com as organizações e deixem em segundo plano a busca de sucesso subjetivo<sup>70</sup>.

Hodson (2001, p.3) ensina que um salário que atenda as necessidades básicas de vida é componente da dignidade, ou seja, do senso de valor próprio por parte do trabalhador. Dessa perspectiva, os dados parecem sugerir que nível satisfatório de troca econômica é condição necessária, porém não suficiente para obter esforço por parte dos colaboradores em direção

---

<sup>68</sup> Em conformidade com a afirmação de Berry (1995b) de que o profissional que presta o serviço é o serviço, há citações dos respondentes de que o cliente relaciona muito fortemente o colaborador com a empresa.

<sup>69</sup> A renda da população brasileira é diferente da renda de países onde grande parte da produção acadêmica é produzida. Dados do Banco Mundial (2009) indicam que a renda *per capita* brasileira em 2008 foi de US\$ 7.350 enquanto que nos USA o mesmo indicador alcançou os níveis de US\$ 47.580 e no Reino Unido US\$ 45.390.

<sup>70</sup> Sucesso subjetivo é a definição independente de objetivo com significado pessoal e exercício de esforço para alcançá-lo com resultado positivo (Hall, 2005). Está associado ao orgulho e realização pessoal e também é referido como sucesso psicológico.

dos objetivos organizacionais. Para Steininger (1994), a compensação adequada faz parte de tripé - em conjunto com senso de comunidade e possibilidades de autorrealização - que possibilita o alcance de resultados de qualidade.

O mapa cognitivo dos entrevistados indicou afetividade ao conteúdo de trabalho e perspectiva de carreira como antecedentes da intenção de permanência. Perspectiva de carreira compõe o conceito de troca social, pois é associada à expectativa futura de melhor patamar de troca econômica. Também a afetividade em relação ao trabalho parece ter o potencial de fazer aguardar relação de troca econômica mais favorável.

A remuneração é associada ao esforço pela organização e carrega consigo o sentido de valorização. Embora não tenha sido possível identificar antecedentes de afetividade em relação à empresa – tendo em vista que o conceito não surgiu espontaneamente na pesquisa de campo, e foi incorporado na última fase da pesquisa - é possível levantar a hipótese de que nível de troca econômica mais favorável aos trabalhadores possa fazer surgir essa afetividade.

Além disso, é preciso considerar que a questão da remuneração é objeto de avaliação dos trabalhadores sob o critério de justiça. Bettencourt et al. (1997) encontraram equidade na aplicação de regras para pagamento e promoção como antecedentes de CCO, o que parece ser congruente com a argumentação de que a questão salarial é tópico relevante na discussão do esforço e comportamento no trabalho. Os trabalhadores do presente estudo vinculam a justiça percebida com o esforço pela organização.

Considerando-se que a remuneração consiste em componente de SOP, já que está associado à valorização do trabalho (figura 36), seria de se esperar avaliação mais positiva de SOP no estudo 3 do que no estudo 2 ante a grande diferença absoluta de remuneração entre os universos de trabalho.

Interpretação possível é a de que a remuneração, embora relevante, não neutraliza a repercussão das condições de trabalho ruins sobre o bem-estar do trabalhador, o que influencia negativamente SOP. Por outro lado, ao nível maior de remuneração (estudo 3) estiveram também associados maiores níveis de satisfação e comprometimento.

Outra interpretação possível é a de que SOP é sensível às manifestações discricionárias da alta administração da organização, o que evidencia a importância da interpretação do que está sendo oferecido em termos de apoio em relação ao que espontaneamente poderia ser oferecido. Esta última interpretação aumenta a influência de aspectos subjetivos dos

trabalhadores na avaliação de SOP e é convergente com evidências de que condições favoráveis de trabalho são mais fortemente relacionadas a SOP quando sob controle da gestão da organização. Condições favoráveis interpretadas como imposição do ambiente externo têm menor impacto sobre SOP (EISENBERGER et al., 1997).

## **6.6 Capacidade de atendimento e repercussão sobre satisfação e atuação de colaboradores e satisfação de clientes**

A ausência de ajuste adequado entre capacidade e demanda tem repercussão negativa sobre a satisfação e atuação de colaboradores, bem como sobre a satisfação de clientes. O estudo evidenciou forte influência do ajuste de capacidade em relação à demanda sobre satisfação de colaboradores e sua repercussão sobre a atuação junto aos clientes e satisfação destes. A falta de equilíbrio entre essas duas variáveis causa desconforto em consumidores e *distress* em colaboradores de atendimento. É provável que a ocorrência de descontentamento possa ser atribuída a processos que consomem tempo do cliente sem agregação de valor e à incerteza quanto ao alcance da solução necessária (Womack et al. 2005, p. 46). O primeiro estudo é exemplo dessa dinâmica, em que a agressividade é recorrente.

Para reduzir o risco de perda de negócios, a Telecom A divide o atendimento de clientes novos e pós-venda, tendo em vista a existência de filas para o atendimento dos últimos.

Embora algumas organizações possam ser beneficiadas com altos níveis de demanda e barreiras à saída de clientes, a longo prazo tal prática de atendimento pode trazer consequências negativas, considerando que ela imputa custos aos clientes (Fitzsimmons et al., 2000, p. 297). Deve-se registrar que estes últimos têm custos de oportunidade relativos à utilização de seu tempo. Mesmo que haja ciclos institucionalizados pela própria empresa - e.g. programas de fidelidade -, o fim desses ciclos dá oportunidade ao cliente de mudar de provedor.

Os dados coletados sugerem que colaboradores sobrecarregados têm reduzidas suas possibilidades de exercer cidadania organizacional e são mais suscetíveis a erros.



## 6.7 Limitações do estudo

Os procedimentos de pesquisa adotados buscaram viabilizar o entendimento do quadro de referência dos trabalhadores. Embora possibilitem coletar dados sobre contextualização, os procedimentos de pesquisa apreendem o objeto predominantemente por meio da subjetividade dos respondentes.

A percepção de satisfação de clientes foi obtida de forma indireta, pois somente colaboradores participaram da pesquisa. Os dados sobre SC contidos neste estudo refletem a opinião dos atendentes. É possível que futuros estudos em desenho alternativo de pesquisa incorporem dados fornecidos por clientes sobre o assunto. Dentro da proposta metodológica do presente trabalho, a ampliação de tipos de unidades amostrais implicaria na limitação da pesquisa a uma só empresa, tendo em vista as restrições de tempo e orçamentárias. Assim, a percepção do cliente não está incluída no escopo do presente trabalho, que estabeleceu foco na percepção dos colaboradores quanto à qualidade oferecida e eventual repercussão dessa percepção sobre suas atitudes. É importante ressaltar que a percepção do colaborador sobre a qualidade do serviço oferecido tem repercussão sobre a sua lealdade em relação à organização (SCHNEIDER, 1980b; OLIVA, 2008).

Além disso, há evidências de convergência entre a percepção de colaboradores e clientes sobre a qualidade (Schneider, 1980b) e indicações teóricas de que os funcionários de linha de frente de empresas de serviços têm consciência do nível de qualidade oferecido (e.g. ALBRECHT, 1992, SCHNEIDER et al., 1995; KELLEY et al. 1997).

Outra limitação diz respeito às dificuldades que o pesquisador encontrou com relação ao dimensionamento de SAT no estudo 1. Esta limitação foi corrigida no estudo 2, quando se passou a pedir ao próprio respondente que dimensionasse o nível de sua satisfação.

Em algumas situações, é difícil, com base no discurso do respondente, atribuir gradação de sua avaliação em relação a determinado conceito. Em constructos como SAT, composto por diversas facetas, a interpretação do pesquisador sobre o dimensionamento<sup>71</sup> parece não prescindir de diversas perguntas sobre o mesmo conceito. Com a utilização de perguntas

---

<sup>71</sup> Dimensionamento é aplicado aqui conforme sentido usualmente utilizado em Teorização Fundamentada em Dados. Segundo Strauss et al. (2008, p. 104), dimensão se refere ao âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam, dando especificação à categoria e variação à teoria.

abertas, pareceu clara a ocorrência de *trade-off* entre o número de perguntas e maior precisão de dimensionamento.

Verificou-se que essa dificuldade pode ser superada pelo uso de escalas ou reduzindo o número de conceitos do estudo para aprofundar o entendimento do dimensionamento de cada um deles.

Em algumas situações, notou-se que certas entrevistas poderiam ser aprofundadas, mas as limitações de tempo, a busca de amostra mais abrangente e a intenção de minimizar a repercussão da presença do pesquisador sobre os ambientes de trabalho limitaram as possibilidades de retorno a esses respondentes. Além disso, o aprofundamento de algumas questões demandaria formas diferentes de tratamento de dados e uma amostra menor, o que poderia comprometer a comparação entre os três estudos realizados.

## **6.8 Implicações Gerenciais**

Há evidências de que a existência de comportamentos orientados aos clientes nas organizações têm condicionantes associados a paradigma emergente de gestão de pessoas, à cultura organizacional, à organização do trabalho e à gestão de capacidade.

### **6.8.1 Modelo de Gestão de Pessoas**

A constatação de que comportamentos de cidadania organizacional são relevantes para a entrega de satisfação aos clientes parece demandar incorporação de paradigma de gestão de pessoas que reconheça o poder discricionário que cada colaborador é capaz de exercer em seu trabalho, poder este que se manifesta por meio de escolhas que podem ou não estar associadas aos objetivos organizacionais.

Tal reconhecimento demanda das organizações práticas e oferecimento de condições de trabalho em que os colaboradores possam ampliar suas possibilidades de realização e, ao mesmo tempo, perceber que são considerados parte integrante de relacionamento de longo prazo.

As condições de trabalho além de viabilizarem a entrega de serviços de qualidade ao cliente, constituem a troca social que a empresa entabula com seus colaboradores. Há evidências de que alguns elementos que possibilitam CCO-OC, impulsionadora de entrega que possibilita

satisfação do cliente, são parte integrante dos conceitos de satisfação com o trabalho e suporte organizacional.

O sentido da troca social é causar viés positivo – a favor da organização – nas decisões e no esforço empreendido pelo trabalhador cotidianamente. O exercício de troca social amplia o horizonte de prazo de relacionamento, estimulando o exercício de ações não prescritas e dificilmente controláveis, mas que aumentam a efetividade da organização.

É relevante notar que a influência sobre o comportamento humano na organização transcende as possibilidades de gestão da área de recursos humanos. O presente trabalho reconhece que há diversos elementos que comporiam modelo de gestão de pessoas que vão além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, o que corrobora com os ensinamentos de Fischer (2001, p. 17). Segundo o autor, modelo emergente de gestão de pessoas deve abranger tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização. Fischer (2001, p. 17) exemplifica indicando a relação com os clientes e a imagem interna sobre o que oferece ao mercado como aspectos significativos em modelo de gestão de pessoas, explicação congruente com os achados da presente pesquisa.

Fischer (2001, p. 22) sugere que o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, fatores intangíveis relevantes para as organizações, têm pouco espaço para prosperar em ambientes onde há competição entre as pessoas, intensificação do ritmo de trabalho e estreitamento do vínculo entre desempenho e resultado, este último contraditório com relacionamento pautado pela troca social.

Assim, a realidade do ambiente operacional das empresas de serviços parece exigir modelo de gestão de pessoas que não estabeleça direcionamento rígido de comportamentos, mas possibilite clareza quanto às expectativas de como o comportamento dos colaboradores deve ocorrer por meio de “um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos” (FISCHER, 2001, p. 19).

Não obstante o defensável espaço para troca social nas organizações, o exame da expressão dos respondentes nos três universos de análise pesquisados indica que sua presença é modesta. Se SC tem repercussão positiva sobre SAT e há indicações teóricas de que SC também repercute sobre o valor da organização (HESKETT, 1997; REICHHELD, 1990, 1996), seria de se esperar maiores níveis de suporte organizacional. É possível que os níveis de suporte praticados estejam associados à hegemonia da lógica financeira nessas

organizações, que, a despeito da possível agregação de valor que um ambiente voltado à qualidade propiciaria, parecem priorizar resultados de curto prazo.

Assim, há espaço para maior exercício de suporte organizacional, conforme evidenciam os dados desta pesquisa. Pode-se imaginar que maior nível de suporte daria condições de melhoria da qualidade de serviços em momentos anteriores ao atendimento nas lojas de serviços, o que reduziria a frequência de manifestações agressivas de clientes, bem como as possibilidades de retroalimentação negativa de qualidade que parecem ser ativadas por essas manifestações.

Além disso, a sobreposição entre SOP e SAT sugere que alguns aspectos são muito relevantes para o exercício de comportamento de cidadania e para maior comprometimento. O foco em conteúdos que atendem os dois conceitos indica agenda que pode ser priorizada, tendo em vista que este subconjunto inclui componentes de satisfação com o trabalho que estão sob o âmbito mais direto de atuação da direção das organizações.

Como sugere Morrison (1996), a percepção do local de trabalho como ambiente de troca social dá espaço ao encorajamento de CCO, pois esse ambiente não apenas recompensa comportamentos “ponto a ponto”, mas constrói relacionamento aberto, no qual existe expectativa futura de retribuição. Morrison (1996) argumenta que recompensa ponto a ponto parece ter o efeito de deslocar para segundo plano comportamentos não identificáveis ou não recompensados pelos sistemas institucionalizados de remuneração.

### **6.8.2 Cultura, Organização do Trabalho e Intenção de Permanência**

Há sinais de que o trabalhador avalia o grau de valorização, pela empresa, do cliente e de seu próprio trabalho. Expressões como “você não sabe como as coisas são por aqui [...] este ramo busca rentabilidade, não está preocupado com o cliente” ou “se eles não ouvem nem o cliente, porque nos ouviriam?” ditas após o gravador ter sido desligado indicam consciência do trabalhador em relação ao que é valorizado na organização.

A presença ou não de alguns mecanismos e práticas parecem atuar também como artefato visível que simboliza (ou não) a valorização dos procedimentos de atendimento e do profissional que os executa. Parece ser o caso, por exemplo, da institucionalização de forma que possibilite adoção do comportamento de inovação construtiva.

A organização do trabalho também parece influenciar CCO-OC. Maior contato com o cliente dá oportunidade ao surgimento de empatia. É plausível admitir então, que o atendimento remoto ou a segregação de atividades de *back room*, reduza as possibilidades do exercício de CCO-OC que dado processo requeira, principalmente nos ambientes em que não há contato – ou o contato seja reduzido - com os clientes.

Os dados coletados indicam que grande parte da expressão de CCO-OC nas organizações pesquisadas tem influência da empatia em relação ao cliente. Cabe então registrar que as organizações poderiam manter a maior parte possível do processo de trabalho (ponderada a viabilidade econômica) descentralizada nas lojas de serviços, porque o relacionamento com o cliente e a empatia possível no ambiente são forças passíveis de alavancar atributos de qualidade do serviço. Além disso, a dissociação da relação com o cliente (que pode ser atendido por canais remotos) parece retirar do colaborador a oportunidade de relacionamento, fonte de realização e orgulho, elementos importantes para a dignidade e significado do trabalho, como ensinado por Hodson (2001, p.44).

Desta forma, o paradigma do marketing de relacionamento<sup>72</sup> e o fortalecimento do vínculo que o caracteriza se ajustam bem à necessidade de empatia no atendimento em serviços. Neste ponto, confluem as necessidades da organização e de seus colaboradores, o que confirma a proposição de Hodson de que o comportamento de cidadania e a necessidade de dignidade no trabalho abrem espaço para sobreposição de objetivos organizacionais e pessoais (2001, p. 46). A lógica é a de que, na medida em que se procuram condições para melhor oferta de qualidade e manutenção de certa estabilidade do quadro do pessoal do atendimento, é provável que haja maior espaço para CCO-OC e maior liberdade para aprofundamento do relacionamento com o cliente, com a possibilidade de maiores ganhos para a organização.

Além disso, cabe notar que a redução de rotatividade de colaboradores também é um potencializador de CCO-OC, na medida em que permite amadurecimento da visão que o colaborador tem do processo, favorecendo possibilidades de contribuição, por meio de comportamentos de inovação construtiva.

---

<sup>72</sup> Marketing de relacionamento é “uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente” (Limeira, 2004, p.6). Miguel (2004, p. 313) afirma que CCO-OC é um dos objetivos de marketing de relacionamento.

Ainda sobre empatia, há argumentos teóricos enfatizando a possibilidade de treinar e sensibilizar os colaboradores para a situação de clientes. Além disso, é possível também que a empatia esteja relacionada a traço de personalidade, o que parece sugerir que organizações de serviços podem auferir benefícios se puderem identificar e selecionar trabalhadores com perfil que inclua características de personalidade associadas à socialização<sup>73</sup>.

Como CCO-OC está associada à coesão de equipes, é provável que formas coletivas de reconhecimento e premiação aplicadas em conjunto com formas tradicionais de compensação individual potencializem a obtenção de resultados. Formas coletivas de reconhecimento parecem ter o potencial de manter relacionamentos informais como forma de potencializar CCO-OC.

Embora existam evidências modestas de que SOP tenha influência direta sobre CCO-OC, o fato de que satisfação com o trabalho é influenciada por variáveis que guardam associação com possibilidades de atendimento ao cliente - afetividade ao conteúdo do trabalho, possibilidade de cumprimento de atividades, reconhecimento do cliente e satisfação do cliente (figura 41) - parece permitir a inferência de que, quando há recursos que possibilitem o adequado atendimento ao cliente, é de se esperar que o comportamento do colaborador se alinhe a este propósito (Schneider, 1980b), a não ser que haja motivos para descontinuar o relacionamento com a organização.

Tal raciocínio reconhece como válido o desafio da institucionalização e respeito a regras claras de encareiramento e possibilidade de crescimento profissional, em função do potencial desses aspectos no sentido de fomentar intenção de permanência e de exercício de esforço pela organização.

Cabe notar que a minimização de rotatividade entre colaboradores é desejável na linha de frente, pois, do ponto de vista do cliente, lidar consistentemente com a mesma pessoa é atributo valorizado (HESKETT, 1997, p. 109; LEE et al, 2003; NAMASIVAYAM, 2005). Assim, planos de carreira e mecanismos de recrutamento internos que possibilitem perspectiva de desenvolvimento profissional e valorização das posições de atendimento são

---

<sup>73</sup> Aqui se faz referência a um dos cinco grande fatores de personalidade (Hutz et al., 1998), conhecido originalmente pelo termo inglês *agreeableness*.

desejáveis para organizações que procuram se pautar por premissas do marketing de relacionamento.

É provável que as atuais dificuldades de acenar com oportunidades de carreira, em função da eliminação de níveis gerenciais nas empresas (MIGUEL, 2004, p. 327) possam ser sobrepostas pela oferta de possibilidade de sucesso psicológico<sup>74</sup> (HALL, 1996). Hall et al. (1996) sugerem que o sucesso psicológico dá ao trabalhador a segurança de construir sua carreira em função da incorporação de competências de desenvolvimento do *self* e aumento de adaptabilidade. Para o autor, em ambiente turbulento em que existem poucas possibilidades de ascensão vertical de carreira cresce a importância de aspectos subjetivos tais como satisfação com o trabalho, autoconsciência, adaptabilidade e conhecimento, fatores que situados predominantemente no nível individual, e não no nível organizacional (HALL, 2005).

Em que pese a importância da troca social, não parece adequado subestimar a influência de elementos associados à troca econômica. Níveis adequados de troca econômica estão relacionados ao esforço pela organização. Embora não seja aspecto de motivação intrínseca, é possível que remuneração que atenda razoavelmente as necessidades básicas do trabalhador e viabilize seu projeto de vida lhe dê tranquilidade para dedicar esforço ao trabalho. É plausível imaginar que a ausência de remuneração que atenda necessidades básicas ou que tenha avaliação negativa do ponto de vista de justiça, acompanhada de oportunidades externas de trabalho, oriente para o ambiente externo a atenção que seria necessária ao desempenho no trabalho.

### **6.8.3 Recursos e Ajuste de Capacidade**

Cabe registrar, no entanto, que alguns recursos são básicos para o atendimento ao cliente e independentemente da intenção ou não de potencializar CCO-OC, há elementos que parecem imperativos para a gestão do atendimento, quais sejam: alinhamento de informações, suporte material e autonomia.

---

<sup>74</sup> Sucesso psicológico é o sentimento de orgulho e realização pessoal associado ao alcance de objetivos pessoais que incluem felicidade da família e paz interior (Hall, 1996)

O alinhamento de informações ocorre quando estas estão disponíveis aos colaboradores e possibilitam comunicação de conteúdo uniforme com os clientes, evitando expectativas irrealistas destes e *distress* ao colaborador.

Suporte material diz respeito a equipamentos necessários ao trabalho e aos aspectos tangíveis do ambiente, visíveis ao cliente, que podem ser associados ao *status* do trabalhador, e lhe trazer constrangimento.

Autonomia, pode ser entendida como possibilidade de adotar comportamentos para atender o cliente (HESKETT et al., 1997) e de decidir sobre como enfrentar as demandas, no nível individual. Grande parte da sobrecarga dos trabalhadores tem origem na impossibilidade de decidir sobre problemas de seu trabalho e não no volume do mesmo (KARASEK, 1979).

Nesse sentido, o desafio gerencial parece ser a comunicação do sentido e valorização do cliente e do respectivo serviço e atuação coerente com o discurso, por meio do suporte necessário ao trabalhador.

A relevância de tais condições consiste no fato de que o comportamento dos colaboradores em serviços não somente é resultado dos termos de troca estabelecidos com a organização, mas do sentido que atribuem ao trabalho e de suas possibilidades de realização e fortalecimento de autoestima.

Quando as organizações estão possibilitando ao colaborador condições de realizar entrega de excelência, não somente estão buscando cumprir promessa feita aos clientes e fortalecendo sua imagem, mas formando ambiente e processo que permitam realização, identificação e fortalecimento de autoestima.

A constatação da relação entre capacidade ajustada à demanda, satisfação com o trabalho e atuação junto ao cliente confirma a afirmação de Hodson (2001, p.5) de que o excesso de trabalho é um dos principais desafios à dignidade dos colaboradores, por impor ritmo rígido, retirando dos trabalhadores o controle sobre sua atuação, podendo deteriorar as relações entre as pessoas.

Além disso, o efeito negativo da existência de filas sobre a satisfação de clientes é significativo. É de se imaginar que novos modelos de atendimento e de negócios sejam possíveis, na medida em que é preciso reduzir tempos sem agregação de valor aos clientes, que imputam custos aos mesmos. É plausível admitir que empresas que conseguirem reduzir tais custos ganharão competitividade, o que pode ser feito por meio de mudanças de processo



com eliminação de esperas desnecessárias e do aumento da flexibilidade de atuação dos trabalhadores (Womack et al., 2005).

Não obstante, os dados sugerem certa dificuldade dos colaboradores para imaginar formas radicalmente diferentes de atendimento, o que acarreta fornecimento de poucos *insights* de fortes mudanças de processos e tecnologia que se originem de ideias coletadas junto a esse público. Parece provável que resultados obtidos por meio de alterações muito significativas de processos possam ser potencializados se tiverem origem em grupos formados por especialistas com a participação de trabalhadores da linha de frente.

## **6.9 Considerações finais**

Esta pesquisa possibilitou a identificação de alguns condicionantes da existência de comportamentos de cidadania tendo como base dados coletados em ambientes de trabalho integrantes de grandes organizações de serviços. Muitos dos condicionantes da atuação dos colaboradores da linha de frente identificados dizem respeito à situação de trabalho, evidenciando a responsabilidade das organizações sobre o comportamento de seus colaboradores. Os dados confirmam proposições teóricas de que o comportamento humano é influenciado por condicionantes situacionais (Newcomb et al., 1965; Maslow, 2001; Rodrigues et al., 1999). Não obstante, algumas indagações permanecem em aberto e ensejam futuras pesquisas.

A relação entre comprometimento e CCO-OC parece exigir maior aprofundamento, não tendo emergido espontaneamente. Talvez isso tenha ocorrido em razão de possível constrangimento dos entrevistados em admitir que seu comportamento sofra restrições em função de seu comprometimento, ou pela ausência de consciência da relação entre os conceitos. De qualquer forma, outros condicionantes parecem ter maior influência sobre CCO-OC, conforme os mapas cognitivos dos entrevistados sugerem.

Quando instados a falar sobre afetividade pela organização e comportamento na atuação junto ao cliente, os entrevistados confirmaram a relação entre os conceitos. Assim, a discussão sobre antecedentes de afetividade e como estes influenciam a atuação dos trabalhadores aprofundaria o entendimento da relação entre comprometimento e comportamento de cidadania organizacional. Futuro estudo poderá também pesquisar diferenças de

comportamentos para diferentes níveis de afetividade em relação às organizações. Embora haja repercussão da afetividade sobre o comportamento do colaborador e sobre a percepção do cliente, não ficou claro se afetividade maior ou menor implica gradações diferentes de comportamento de cidadania.

Não obstante a pesquisa tenha encontrado alguma variabilidade em relação ao grau de SOP nos três universos analisados, os níveis de SOP relatados foram modestos, o que pode ter dificultado a identificação de sua influência sobre comprometimento e CCO-OC. Assim, futuro estudo pode incluir organizações com nível elevado de SOP para verificar sua repercussão sobre a atitude e comportamento dos colaboradores.

Por fim, a relação entre SC e SAT mostrou ter forte fundamentação, quando tomamos a perspectiva dos colaboradores. Deve-se acrescentar que futuros estudos poderão aprofundar o tema, o que pode ser possível pela busca de evidências de influência dos *feedbacks* dos clientes sobre o *self* dos colaboradores.

Esta pesquisa demonstrou a existência de uma série de condicionantes das atitudes dos trabalhadores que são de natureza organizacional. Tais condicionantes viabilizam o comportamento de cidadania organizacional, transmitem valores associados à qualidade e reforçam ou não a intenção de permanência e a disposição de esforço pela organização.

## 7 REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Rebecca. *The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem*. **The Journal of Psychology**. V. 133, n. 2, p. 205-215, 1999

ADLER, Alfred. *Social interest: a challenge to mankind*. New York: Capricorn Books, 1964.

AJZEN, Icek. *Nature and Operation of Attitudes*. **Annual Review of Psychology**. 52, p. 27-58, 2001

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1992a

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992b

ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; SILVA, Angela Maria Monteiro & CARVALHO, Denise. *Justiça Organizacional: implicações para o burnout e o comprometimento dos trabalhadores*. **Enanpad**, 2006

AMARAL, Derly Jardim. **O impacto da estrutura organizacional no bem estar psicológico do trabalhador**. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Metodista de São Paulo. 2001

AMIM, Muslim & ISA, Zaidi. *An examination of the relationship between service quality perception and customer satisfaction*. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**. V. 1, n. 3, p. 191-209, 2008

AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF ENGLISH LANGUAGE. Disponível em <http://education.yahoo.com/reference/dictionary/entry/commitment> (consultado em 05.09.2009) Boston: Houghton Mifflin, 1979

ANATEL. 03.03.2009. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>. Acesso em 11.05.2009

ARYEE, Samuel; BUDHWAR, Pawan S. & CHEN, Zhen Xiong. *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 23, 267-285 (2002)

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: USAID, 1968

ARVEY, Richard D. et al. *Work centrality and post-award work behavior of lottery winners*. **The Journal of Psychology**. V. 138, n. 5, p. 404-420, 2004

ASELAGE, Justin & EISENBERGER, Robert. *Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 24 n. 5, p. 491, 2003

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. *Social identity theory and the organization*. **The Academy of Management Review**. V. 14, n. 1, p. 20-40, 1989

BACHARACH, Samuel B. et al. *Work-home conflict among nurses and engineers: mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work*. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.12, n. 1, p. 39-54, 1991

BAKKER, Arnold B. et al. *Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology*. **Work & Stress**. V. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BANCO MUNDIAL. *Gross national income per capita 2008, Atlas method and PPP*. In **World Development Indicators Database, World Bank** (2009). Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>> Acesso em: 30.12.2009.

BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Grounded theory. In: GODOI, Christiane Kleinübing. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006

BANDURA, Albert. *Organizational applications of social cognitive theory*. **Australian Journal of Management**. V. 13, n. 2, p. 275-302, 1988

BANDURA, Albert et al. **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008

BARON, James N. & KREPS, David M. *Strategic human resources: frameworks for general managers*. Danvers: Wiley, 1999

- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Cognição nas Organizações de Trabalho*. In: Zanelli, J.C, Borges-Andrade, J.E & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004
- BECKER, Howard S. *Notes on the Concept of Commitment*. **The American Journal of Sociology**. Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960
- BELL, Simon J.; MENGUE, Bulent. *The employee-organizational relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality*. **Journal of Retailing**. V. 78, p. 131-146, 2002
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade: tratado de Sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2008
- BERNICHON, Tiffiny et al. *Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self-views*. **Journal of Personality and Social Psychology**. V. 84, n. 1, p. 194-204, 2003
- BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese, 1995a
- BERRY, Leonard L. *On Great Service: a framework for action*. New York: The Free Press, 1995b
- BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A. *Listening to the customer – the concept of a service quality information system*. **Sloan Management Review**. 38, 3, p. 65-76, 1997
- BETTENCOURT, Lance A.; BROWN, Stephen W. *Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors*. **Journal of Retailing**. V. 73, n. 1, p. 39-61, 1997
- BETTENCOURT, Lance A. et al. *A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors*. **Journal of Applied Psychology**. V. 86, n. 1, p. 29-41, 2001
- BIENSTOCK, Carol C., DEMORANVILLE, Carol W. SMITH, Rachel. *Organizational citizenship behavior and service quality*. **Journal of Service Marketing**. V. 17, n. 4, p. 357-378, 2003
- BITNER, M. J. *Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses*. **Journal of Marketing**, Vol. 54, pp. 69-82, 1990

BERRY, Leonard L. *Discovering the Soul of Service*. New York: The Free Press, 1999.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Listening to the customer – the concept of a service quality information system*. **Sloan Management Review**. V. 38, n. 3, p. 65-76, 1997

BLAU, Peter M. *Structural effects*. **American Sociological Review**. Chicago, v. 25, n. 2, p. 178-193, 1960

BLAU, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964

BONAVIDES, Renata de Oliveira Paiva et al. Comprometimento organizacional: um estudo dos conseqüentes do comprometimento para os trabalhadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador (BA). **Anais da ENANPAD**. Salvador, 2006.

BOCKERMAN, Petri & ILMAKUNNAS, Pekka. *Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: evidence from a representative sample of employees*. **Social Science & Medicine**. V. 67, p. 520-528, 2008

BORDENS, Kenneth. *Social Psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000

BORGES-ANDRADE, J.E. *Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional*. **Temas em Psicologia**, v.1, p. 37-47, 1994

BRASIL. **Lei 8078**, de 11.09.1990. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/18078.htm>. Acesso em 14.12.2009.

BRASIL. **Decreto 6523**, de 31.07.2008. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm)>. Acesso em 15.11.2009.

BRASIL. **Lei 9099**, de 26.11.1995. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9099.htm>. Acesso em 14.12.2009.

BRINER, Rob & CONWAY, Neil. *Protecting the psychological contract*. **Personnel Today**, V. 21, p.28, 2006.

BROCKNER, Joel. *Why it's so hard to be fair*. **Harvard Business Review**. p. 122, march 2006

BROWER, Michael F. *Empowering teams: what, why, and how*. **Empowerment in Organizations**. Bradford, v.3, 1, p. 13, 1995

- BOUDREAU, Jonh, HOPP, Wallace, MCCLAIN, John, & THOMAS, Joseph. *On the interface between operations and human resources management*. **Manufacturing and Service Operations Management**. Summer, V. 5, n. 3, p.179, 2003
- BOWEN, David E. *Interdisciplinary study of service: some progress, some prospects*. **Journal of Business Research**. New York: v. 20, p. 71-19, 1990
- BOWEN, David; LAWLER III, Edward E. *The empowerment of service workers: what, why, how, and when*. **Sloan Management Review**. V. 33, n. 3, p. 31-39, 1992
- BROWN, Steve, LAMMING, Richard, BESSANT, John & JONES, Peter. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.
- BUSSING, André; BISSELS, Thomas; FUCHS, Vera; PERRAR, Klaus M. *A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches*. **Human Relations**. V.52, n. 8, p.999-1028, 1999
- CAMPEHOLDT, Luc Van & QUIVY, Raymond. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992
- CARREL, Michael R., DITTRICH, Jonh E. *Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions*. **The Academy of Management Review**. V. 3, n. 2, p. 202-211, 1978
- CETIN, Munevver Alcum. *The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics*. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, V. 8, n. 1, p. 78-89, 2006
- CHANG, Ting-Yueg & LIN, Hung-Yuang. *A study on service employees' customer-oriented behaviors*. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, V. 13, n. 1, p. 92, 2008
- CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory**. London: Sage, 2006
- CHASE, Richard B. & DASU, Sriram. *Want to perfect your company's service? Use behavioral science*. **Harvard Business Review**. p. 79-84, Jun, 2001
- CHEIN, Isidor. *The awareness of self and the structure of ego*. **Psychological Review**. V. 51, n. 5, p. 304-314, 1949

- CHI, Christina G., GURSOY, Dogan. *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination*. **International Journal of Hospitality Management**. V. 28, p. 245-253, 2009
- COLARELLI, Stephen M. et al. *Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals*. **Journal of Applied Psychology**. V. 72, n. 4, p. 558-566, 1987
- COLE, Michael S. et al. *The workplace social exchange network: a multilevel conceptual examination*. **Group and Organization Management**. V. 27, n. 1, p. 142-167, 2002
- COLQUITT, Jason A. et al. *Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*. **Journal of Applied Psychology**. V. 92, n. 4, p. 909-927, 2007
- COOK, Jonh; WALL, Toby. *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*. **Journal of Occupational Psychology**. V. 53, p. 39-52, 1980
- CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **EXAME**. São Paulo: Editora Abril. P. 43-53. 31.10.2001
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002
- CRONIN JR., J. Joseph; STEVEN, A. Taylor. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. **Journal of Marketing**. V. 53, n. 3, p. 55-68. 1992
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Finding Flow. **Psychology Today**. 30,4,p. 46-51 1997
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly & LEFREVE, Judith. Optimal experience in work and leisure. **Journal of Personality and Social Psychology**. V. 56, n. 5, p. 815-822, 1989
- DARDEN, Willian et al. *Career versus organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment*. **Journal of Retailing**. 65, 1, p. 80-107, 1989
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: MC Graw Hill, 1992
- DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005



- DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DESHPANDÉ, Rohit et al. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis*. **Journal of Marketing**, V. 57, p. 23-27, 1993
- DESLAURIERS, Jean-Pierre & KÉRISIT, Michèle. O Delineamento de Pesquisa Qualitativa In POUPART et al. (orgs.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008
- DICK, Bob. *Grounded Theory: a thumbnail sketch*. **Resource Papers in Action Research** (2005). Disponível em <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>. Acesso em 25.02.2008.
- DIENFFENDORF, Michael M. et al. *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behavior and job performance*. **Journal of Organizatinal Behavior**. V. 23, n. 2, p. 93-102, 2002
- DIMITRIADES, Zoe S. *The influence of service climate and job involment on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey*. **Employee Relations**. V. 29, n. 5, p. 469-491, 2007
- DREIKURS, Rudolf. *An introduction to individual psychology*. Florence: Routledge, 1999
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1977
- EISENBERGER, Robert et al. *Perceived organizational support*. **Journal of Applied Psychology**, V. 71, n.3, 500-507, 1986
- EISENBERGER, Robert et al. *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. **Journal of Applied Psychology**. V. 75, n. 1, p. 51-59, 1990
- EISENBERGER, Robert et al. *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*. **Journal of Applied Psychology**. V.82, 5, p. 812-820, 1997
- ELEMEERS, Naomi; KORTEKASS, Paulien & OEWERKERK, Jaap W. *Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity*. **European Journal of Social Psychology**. V. 29, p. 371-389, 1999
- FEATHER, N.T. & RAUTER, Katrin A. *Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitmenta and identification, job satisfaction and*

*work values. Journal of Occupational and Organizational Psychology.* V. 77, p. 81-94, 2004

FERNANDEZ-GONZALEZ, Arturo & PRADO, J. Carlos Prado. *Measurement and analysis of customer satisfaction: company practices in Spain and Portugal. International Journal of Productivity and Performance Management.* V. 56, n. 5/6 p. 500-517, 2007

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986

FIOL, C.M.; HUFF, A. *Maps for managers: where are we? Where we go from here? Journal of Management Studies,* v. 29, n.3, p. 267-285, 1992

FIRESTONE, William A. *Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. Educational Researcher.* 22, 16, p. 16-23, 1993

FISCHER, André Luiz. *O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras.* In: Dutra, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISHER, Sandra L.; HOWELL, Ann W. *Beyond User acceptance: an examination of employee reactions to information technology systems. Human Resource Management,* Summer/Fall 2004, V. 43, p. 243-258.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre Cultura Organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004

FONSECA, Jairo S. & MARTINS, Gilberto A. **Curso de estatística.** São Paulo: Atlas, 1996

FONTANELLA, Bruno José Barcelos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública.** Rio de Janeiro, V. 24, n. 1, p. 17-27, 2008

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 2002

- GADSBY, Adam. *Dictionary of contemporary English*. Essex: Longman, 2000
- GEORGE, Jennifer M. & BRIEF, Arthur P. *Feeling Good-Doing Good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. **Psychological Bulletin**. V. 112, n. 2, p. 310-329, 1992
- GHAZZAWI, Issam; *Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda*. **The Business Review**. Cambridge, vol. 11, n. 2, dec. 2008
- GIANAKOS, Irene. *Issues of anger of workplace: do gender and gender role matter?* **The Career Development Quarterly**. V. 51, n. 1, p.144-171 (2002)
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. In GODOI, Christiane K. , BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo & SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraira, 2006
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007
- GOMIDE JR., Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. *Motivação no Trabalho*. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Zanelli, J.C, Borges Andrade, J.E & Bastos, A.V.B. Porto Alegre: Artmed, 2004a
- GONDIM, Sonia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mirlene M.M. *Emoções e Afetos no Trabalho*. In Zanelli, J.C, Borges-Andrade, J.E & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004b
- GONZÁLEZ, José V. & GARAZO, Teresa G. *Structural Relationships Between Organizational Service Orientations, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 17, n. 1, p. 23-50, 2006.

GOVINDARAJULU, Zakkula. *Sequential statistics*. Singapore: World Scientific Publishing Company , 2004

GOUDNER, Alvin W. *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. **American Sociological Review**. Vol. 25, 2, p. 161-178, 1960

GRAZIANO, Willian G. et al. *Agreeableness, empathy and helping: a person x situation perspective*. **Journal of Personality and Social Psychology**. V. 3, n. 4, p. 583-599, 2007

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GUZZO, Richard A.; NOONAN, Katherine A. *Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract*. **Human Resource Management**. 33, 3, p. 447-461, 1994

HACKER, Stephen. *Trust imperative: productive relationships & performance*. **ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings**: V. 59, p. 61-67, 2005;

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. *Development of the job diagnostic survey*. **Journal of Applied Psychology**. V. 60, n. 2, p. 159-170, 1975

HACKMAN, J. Richard & OLDHAM, Greg R. *Motivation through design of work: test of a theory*. **Organizational Behavior and Human Performance** V.16, p.250-279, 1976

HACKMAN, J. Richard. *The Design of Work in the 1980s*. **Organizational dynamics**, p. 3-17, 1978.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg. **Work redesign**. Phillipines: Addison-Wesley Publishing Company, 1980

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg; KULIK, Carol. *Work design as an aproach to person-enviroment fit*. **Journal of Vocational Behavior**, p. 278-296, 1987.

HALL, Douglas T. et al. *Personal Factors in Organizational Identification*. **Administrative Quarterly**. V. 15, p. 176-190, 1970

HALL, Douglas T. *Protean careers of the 21<sup>st</sup> century*. **The Academy of Management Executive**. V. 10, n. 4, 1996

HALL, Douglas T.; CHANDLER, Dawn E. *Psychological success: when the career is a calling*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 26, p. 155-176, 2005

- HERRBACH, Olivier. *A Matter of Feeling? The affective tone of organizational commitment and identification*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 27, p. 629-643 (2006)
- HERZBERG, Frederik, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Bárbara Bloch. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959
- HESKETT, James L., SASSER, W.Earl & SCHLESINGER, Leonard A. *The service profit chain*. New York: The Free Press, 1997.
- HESKETT, James L. & SCHLESINGER, Leonard A. *How does service drive the service company?* **Harvard Business Review**. nov-dec, p. 146-158, 1991
- HOCHSCHILD, Arlie R. *emotion work, feeling rules and social structure*. **The American Journal of Sociology**. V. 85, 3, p. 551-575, 1979
- HODSON, Randy. *Dignity at work*. New York: Cambridge Press, 2001
- HOFFMAN, K. Douglas; INGRAM, Thomas N. *Service provider job satisfaction and customer-oriented performance*. **The Journal of Services Marketing**. V. 6, n. 2, p.68-79, 1992
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HOGAN, Joyce et al. *How to measure service orientation*. **Journal of Applied Psychology**. V. 69, n. 1, p. 169-173, 1984
- HOGG, Michael; ABRAMS, Dominic. *A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge, 1998
- HOJAT, MOHAMMADREZA. *Ten approaches for enhancing empathy in health and human services cultures*. **Journal of Health and Human Services Administration**. V. 31, n. 9, P. 412-450. Spring, 2009
- IDASZAK, J.R. & DRASGOW, F. *A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact*. **Journal of Applied Psychology**. V. 71 n. 10 p. 69-74, 1987
- IRONSON, G. et al. *Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures*. **Journal of Applied Psychology**. V. 74, n. 2, p. 193-200, (1989)

JACKSON, Susan E. & SCHULER, Randall S. *A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. V. 36, p. 16-78, 1985

JACKSON, Jay W.; SMITH, Eliot R. *Conceptualizing social identity: a new framework and evidence for the impact of different dimensions*. **Personality and Social Psychology Bulletin**. V. 25, n. 1, p. 120-135, 1999

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002

JUDD, Vaughan C. *Achieving a customer orientation using "people power". The "5<sup>th</sup>" P*. **European Journal of Marketing**. V. 37, n. 10, p. 1301-1313, 2003

JUDGE, Timothy A. et al. *Job and life attitudes of male executives*. **Journal of Applied Psychology**. V. 79, n. 5, p. 767-782, 1994.

JUDGE, Timothy et al. *Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment*. **Journal of Applied Psychology**. V. 90, n.2, p. 257-268, 2005.

KARADAL, Himmet, AY, Unal & CUHADAR, M Turan. *The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: a study in the public and private sectors*. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge, V. 13, n. 2, 2008

KARASEK, Robert A. *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign*. **Administrative Science Quarterly**. V. 24, 1979

KATZ, Daniel. *The motivational basis of organizational behavior*. **Behavioral Science**. V. 9, p. 131-146, 1964.

KEMPILA, Sari. LONQVIST, Antti. *Subjective productivity measurement*. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v. 2, n. 2, p. 531-537, 2003

KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, K. Douglas. *An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality*. **Journal of Retailing**. V. 73, n. 3, p. 407-427, 1997

KELTER, Dacher, ELKMAN, Paul. *Introduction: Expression and Emotion*. In DAVIDSON, Richard. J. **Handbook of Affective Sciences**. Cary: Oxford University Press, 2002

- KO, Jong-Wook, PRICE, James L. & MUELLER, Charles W. *Assessment of Meyer & Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea*. **Journal of Applied Psychology**, V. 82, p. 961-973, 1997
- KNIPPENBERG, Daan Van; SLEEBOS, Ed. *Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange and job attitudes*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 27, p. 571-584, 2006
- KUMAR, V, SMART, P.A., MADDERN, H & MAULL, R.S. *Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 19, n. 2, p. 176-187, 2008
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991
- LAMBERT, Eric G. et al. *The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment*. **Journal of Criminal Justice**. V. 35, p. 644-656, 2007
- LAPERIÈRE, Anne. A teorização enraizada (*grounded theory*): procedimento analítico e comparação com outras abordagens similares. In POUPART et al. (orgs.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008
- LASSAR, Walfried M, MANOLIS, Chris & WINSOR, Robert D. *Service quality perspectives and satisfaction in private banking*. **The Journal of Services Marketing**. Santa Barbara: V. 14, n. 3, p. 244, 2000
- LAZARUS, Richard S. *Cognition and Motivation in Emotion*. **American Psychologist**. V. 46, n. 4, p. 352-367, 1991
- LEE, Jinkook; MARIOWE, Julia. *How consumers choose a financial institution: decision-making criteria and heuristics*. **The International Journal of Bank Marketing**. V. 21, n. 2/3, p. 53, 2003
- LEE, J; PECCEI, R. *Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organizational-based self-esteem in the context of job insecurity*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 28, p. 661-685, 2007
- LEGCEVIC, Jelena & STROSSMAYER, J.J. *Measuring customer satisfaction and service quality: the case of Croatia*. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge, V. 14, n. 1, 2008

- LEITER, Michael P. & MASLACH, Christina. *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 9, n. 4, p. 297-309, 1988
- LEITER, Michael P. & MASLACH, Christina. *Burnout and quality in a sped-up world*. **The Journal for Quality and Participation**. V. 24, n. 2, p.48, 2001
- LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- LEVINSON, Harry. *Reciprocation: The Relationship between man and organization*. **Administrative Science Quarterly**. V. 9, p. 370-390, 1965
- LEW, Tek-Yew. *The relationships between perceived organizational support, felt obligation affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia*. **European Journal of Social Sciences**. V. 9, n. 1, p. 72-98, 2009.
- LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In DIAS, Sérgio Roberto (org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LITTLE, Marie Mikic; DEAN, Alison M. *Links between service climate, employee commitment and employees service quality capability*. **Managing Service Quality**. 16, 5, p. 460-476, 2006
- Lloyd, S. et al. *Development of the emergency physician job satisfaction measurement instrument*. **American Journal of Emergency Medicine**. V. 12, p. 1-10, 1994
- LOI, Raymond, HANG-YUE, Ngo & FOLEY, Sharon. *Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. V. 79, p. 101-121, 2006
- LOK, Peter & CRAWFORD, John. *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. **Journal of Managerial Psychology**. V. 16, n. 7/8, p. 594-614, 2001
- LODAHL, Thomas M.; KEJNER, Mathilde. *The definition and measurement of job involvement*. **Journal of Applied Psychology**. V. 49, n. 1, p. 24-33, 1965



- LOVE, Peter E. et al. *Influence of job demands, job control and social support on information systems professionals psychological well-being*. **International Journal of Manpower**. V. 28, n. 6, p. 513-528, 2007.
- LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001
- LUNDGREEN, David C. *Social feedback and self-appraisals: current status of the Mead-Cooley hypotheses*. **Symbolic interaction**. V. 27, p. 267-286, 2004
- MACKENZIE, Scott B. et al. *Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance*. **Journal of Marketing**. V. 62, n. 3, p. 87-99, 1998
- MACNEIL, Ian R. *Relational Contract Theory: challenges and queries*. **Northwestern University Law Review**. V. 94, n. 3. P. 877-908, 2000
- MAEL, Fred A.; ASHFORTH, Blake, *Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover newcomers*. **Personnel Psychology**. V. 48, n.2, p. 309-333, 1995
- MAGUIRE, Heather. *Psychological contracts: are they still relevant?* **Career Development International**. V. 7; n. 3, 2002
- MAHARAJ, Ishara; SCHLECHTER, Anton F. *Meaning in life and meaning of work: relationships with organizational citizenship behavior, commitment and job satisfaction*. **Management Dynamics**. V. 16, n. 3, p. 24-43, 2007
- MARSHALL, Martin N. *Sampling for Qualitative Research*. **Family Practice**. Cambridge, v.13, n. 6, p. 522-525, 1996
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- MASTERSON, Suzanne S. *A trickle-down model of organizational justice: relating employees and customers perceptions of and reactions to fairness*. **Journal of Applied Psychology**. V. 86, n. 4, p. 594-604, 2001
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAYER, Roger C et al. *An integrative model of organizational trust*. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 3, 709-734, 1995

- MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960
- MCMILLAN, Rita Clay. *Customer satisfaction and organizational support for service providers*. PHD dissertation presented to University of Florida, 1997
- MEAD, George Herbert. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago, 1934. Disponível em <http://www.brocku.ca/MeadProject/Mead>. Acesso em: 27.09.2009.
- MEAD, George Herbert. *The social self*. **Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods**. V. 10, p. 374-380, 1913
- MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: estudo em uma organização pública. **RAC-Eletrônica**. V. 2, n. 2, p. 189-200, 2008
- MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. Tese de doutorado – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003
- MENG, Juan & ELLIOT, Kevin. *Investigating structural relationships between service quality, switching costs, and customer satisfaction*. **Journal of Applied Business and Economics**. V. 9, n. 2, p. 54-66, 2009
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**. V. 1, n. 1, p. 61- 89, 1991
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- MEYER, John P. et al. *Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. **Journal of Vocational Behavior**. V. 61, p. 20-52, 2002
- MYERS, David G. **Introdução à Psicologia Geral**. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- MIGUEL, Nicolau André. A Venda Pessoal. In DIAS, Sérgio Roberto (org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MILES, Matthew W. & HUBBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage, 1994
- MOORMAN, Robert. *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior*. **Human Relations**. V. 46, n. 6, p. 759-777, 1993

- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L. *Individualism-collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior*. **Journal of Organizational Behavior**. 16, 127-142, 1995
- MORGAN, George A. *SPSS for introductory statistics: use and interpretation*. Mahvaw: Lawrence Erlbaum Associates (2007)
- MOREIRA, Daniel A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- MORRISON, Elizabeth Wolfe. *Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees perspective*. **Academy of Management Journal**. V. 37, n. 6, p. 1543-1568, 1994
- MORRISON, Elizabeth Wolfe. *Organizational citizenship behavior as a critical link between hrm practices and service quality*. **Human Resource Management**. V. 35, n. 4, p. 493-512, 1996
- MOWDAY, Richard T. et al. *The measurement of organizational commitment*. **Journal of Vocational Behavior**. V. 14, p. 224-247, 1979
- MOYNIHAM, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. *Finding workable levers overwork motivation*. **Administration and Society**. V. 39, n. 7, p. 803-832, 2007
- MUELLER, Charles W. et al. *Nurses' job satisfaction: a proposed measure*. **Nursing Research**. 39, p. 113-116, 1990
- MUSE, Lori A. & STAMPER, Chstina L. *Perceived organizational support: evidence for a mediated association with work performance*. **Journal of Managerial Issues**. V. 19, n. 4, p. 517-535, 2007
- NAMASIVAYAM, Karthik. *Connecting Organizational Human Resource Practices to Consumer Satisfaction: outlining a potencial causal mechanism*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 16, n. 3/4, p. 253-270, 2005.
- NEUMAN, Joel H.; BARON, Robert A. *Workplace violence and workplace agression: evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets*. **Journal of Management**. 24, 3, p. 391-419, 1998
- NEWCOMB, Theodore et al. **Social psychology**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1950

NEWCOMB, Theodore et al. **Social psychology**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1965

**O GLOBO:** Anatel divulga ranking de qualidade para operadoras de telefonia. Rio de Janeiro, 03.03.09. Disponível em:

<[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1026324-9356,00anatel+divulga+ranking+de+qualidade+para+operadoras+de+telefonia.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1026324-9356,00anatel+divulga+ranking+de+qualidade+para+operadoras+de+telefonia.html)>. Acesso em 15.11.2009.

O ESTADO DE SÃO PAULO. A cronologia da crise aérea no Brasil. São Paulo, 18.07.2007. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/a-cronologia-da-crise-aerea-no-brasil,848.htm>. Acesso em 15.11.2009.

O'CONNOR, Edward J.; PETERS, Lawrence H.; POOYAN, Abdullah; WEEKLEY, Jeff; FRANK, Blake; ERENKRANTZ; Bruce. *Situational constraint effects on performance, affective reactions, and turnover: a field replication and extension*. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 69, n. 4, p. 662-672, 1984

OLIVA, Rogelio; BEAN, Michael. *Developing operational understanding of service quality through a simulation environment*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 19, n. 2, p. 160-175, 2008

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

OLIVER, Richard. *Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings*. **Journal of Retailing**. V. 57, p. 25-48, 1981

O'REILLY, C III, & CHATMAN, J. *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*. **Journal of Applied Psychology**. V. 71, n. 3 p.492-499 (1986)

ONWEGBUZIE, Anthony J.; COLLINS, Kathleen M.T. *A typology of mixed methods sampling designs in social science research*. **The Qualitative Report**. V. 12, n. 2, p. 281-316, 2007a

- ONWEGBUZIE, Anthony J.; LEECH, Nancy. *Sampling designs in qualitative research: making the sampling process more public*. **The Qualitative Report**. V. 12, n. 2, p. 238-254, 2007b
- ORGAN, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books. 1988
- ORGAN, D.W.; KONOVSKY, Mary. *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*. **Journal of Applied Psychology**. V. 74, n. 1, p. 157-164, 1989
- ORGAN, D.W. et al. *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage, 2006
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, Valerie A. & BERRY, Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. **Journal of Marketing**. V. 49, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L., & ZEITHAML, Valerie A. *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**. V. 64, p. 12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese, 1995
- PAULLAY, Irina M. et al. *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*. **Journal of Applied Psychology**. V. 79, n. 2, p. 224-228, 1994
- PENNINGTON, Donald C. *Social Cognition*. London: Routledge, 2000
- PEREIRA, Julio Cesar Rodrigues. **Análise de dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde**. São Paulo: Edusp, 1999.
- PETERS, Lawrence H.; O'CONNOR, Edward J. *Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct*. **The Academy of Management Review**. V. 5, n. 3, p. 391-397, 1980
- PIRES, Álvaro P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In POUPART et al. (orgs.) **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008

PFEFFER, Jeffrey. *What They Are Thinking? Unconventional wisdom about management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007

PODSAKOFF, Philip M. et al. *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. **Leadership Quarterly**, V. 1, n. 2, p. 107-142, 1990

PODSAKOFF, Philip M. et al. *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. **Journal of Management**. V. 26, n. 3, p. 513-563, 2000

POON, June M.L., SALLEH, Aliah H.M. & SENIK, Zizah C. *Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction*. **International Journal of Organizational Theory and Behavior**. V. 10, n. 3, p. 350-365, 2007

PROCON DF. Disponível em <<http://www.procon.df.gov.br>>. Acesso em 14/03/2009.

PROCON SP. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br>>. Acesso em 04.10.2009.

RAMOS, Douglas. **Práticas para a excelência na gestão de serviços**: um estudo exploratório do setor na cidade de São Paulo, por meio de um corte transversal. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RANDALL, Marjorie L., CROPANZANO, R., BORMANN, Carol A., BIRJULIN, Andrej. *Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 20, n.2, p. 159, 1999

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Harvard University, 1971

REICHHELD, Frederick. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro, Campus, 1996

REICHHELD, Frederick; SASSER W. Earl. *Zero Defections: quality comes to services*. **Harvard Business Review**, p. 108, set/oct, 1990

REGO, Armênio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. ERA – **Revista de Administração de Empresas**. V. 42, n. 1, p. 50-63, 2002

RENTSCH, J.R.; STEEL, R.P. *Construct and concurrent validation of the Andrew's and Withey job satisfaction questionnaire*. **Educational and Psychological Measurement**. V. 52, p. 357-367, 1992

RIEG, Denise Luciana; ARAÚJO FILHO, Targino. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão e Produção**. V. 10, n. 2, p. 145-162, 2003

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert et al. *Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support*. **Journal of Applied Psychology**. V.85, n. 5, p. 825-836, 2001

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert et al. *Perceived organizational support: a review of the literature*. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 87, 4, p. 698-714, 2002

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002

RODRIGUES, Aroldo et al. **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1999

RODRIGUES, Lorena. Anatel multa Claro em R\$ 3 milhões por descumprir metas de qualidade. Folha On Line. São Paulo, 18.02.2009. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u506012.shtml> > (Acesso em 11.05.2009)

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes: 2001

ROSSE, Joseph G. *Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process*. **Group & Organization Studies**. V. 16, n. 4, p. 428-451, 1991

ROUSSEAU, Denise M. *New hire perceptions of their own and their employee obligations: a study of psychological contracts*. **Journal of Organizational Behavior**. V. 11, n. 5, p. 389-401, 1990

ROUSSEAU, Denise M.; WADE-BENZOINI, Kimberly. *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*. **Human Resource Management**. V. 33, n. 3, p. 463-489, 1994

SASSER, W. Earl, Jr. e REICHHELD, Frederick F. *Zero defections: quality comes to services*. **Harvard Business Review**, p. 108, sept/oct, 1990

SAURA, Irene G. et al. *Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 16, n. 5, p. 497-525, 2005

- SCHAPPE, Stephen P. *The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior*. **The Journal of Psychology**. V. 132, n. 2, p. 277-290, 1998
- SCHAUBROECK, Jonh et al. *Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment*. **Journal of Applied Psychology**. V. 79, n. 3, p. 455-460, 1994
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass. 1986
- SCHERMERHORN, John R. Jr., HUNT, James G. & OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999
- SCHLESINGER, L.L. e HESKETT J.L. (1991) *Breaking the cycle of failure in services*. **Sloan Management Review**, Spring 1991, p. 18
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, David *The Service Organization: human resources management is crucial*. **Organizational Dynamics**, 8, p. 52-65, 1980a
- SCHNEIDER B., et al. *Employee and customer perceptions of service in banks*. **Administrative Science Quarterly**, 25, p. 252-267, 1980b
- SCHNEIDER, Benjamim. HRM – a service perspective: towards a customer-focused HRM. **International Journal of Service Industry Management**. V. 5, n. 1, p. 64-76, 1994
- SCHNEIDER, Benjamim & BOWEN, David. *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995
- SCHNEIDER, Benjamim. *The people make the place*. **Personnel Psychology**. V. 40, n. 3, p. 437-453, 1987
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU & EDUSP, 1965
- SHANOCK, Linda, R. & EISENBERGER, Robert. *When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance*. **Journal of Applied Psychology**. V. 91 n. 3, p. 689-695, 2006
- SHELDON, Mary E. *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. **Administrative Science Quarterly**. V. 16, p. 143-150, 1971



- SHORE, Lynn M.; TETRICK, Lois E. *A construct validity study of perceived organizational support*. **Journal of Applied Psychology**. V. 76, n. 5, p. 637-643, 1991
- SILVA, Anielson Barbosa da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In GODOY, Christiane Kleinübing (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008
- SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009
- SYLVESTRO, R., FITZGERALD, L, JONHSTON, R. & VOSS, C. *Towards a classification of service processes*. **International Journal of Service Industry Management**. V. 3, 3, p. 62-75, 1992
- SIMS, Ronald R. *Human resource management's role in clarifying the new psychological contract*. **Human Resource Management**. V. 33, n. 3, p. 373-382, 1994
- SJOBERG, G & NETT, R. *A methodology for social research*. New York: Harper e Row. 1968
- SIQUEIRA, Mirlene M.M. & GOMIDE, Sinésio J. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In Zanelli, J.C, Borges-Andrade, J.E & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008
- SMITH, C. Ann, ORGAN, Dennis W. & NEAR, Janet. *Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents*. **Journal of Applied Psychology**. V. 68, n. 4, p. 653-663, 1983
- SOLINGER, Omar N., OLFFEN, Woody V., ROE, Robert A. *Beyond the three-component model of organizational commitment*. **Journal of Applied Psychology**. V. 91, n. 1, p. 70-83, 2008
- SPARROW, Jonh; WOOD, Gary. *You Are Stopping Me from Giving Quality Service*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 6, 1,2, pg. 61, 1994
- SPECTOR, Paul E. *Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey*. **American Journal of Community Psychology**. V. 13, n. 6, p. 693-713, 1985

- SPECTOR, Paul E.; JEX, Steve M. *Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions and health.* **Journal of Applied Psychology.** 76, 1, p. 46-53, 1991
- SPECTOR, Paul. *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences.* Thousand Oaks: SAGE, 1997
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006
- SPINDLER, George S. *Psychological contracts in the workplace: a lawyer's view.* **Human Resource Management.** V. 33, n. 3, p. 325-333, 1994
- STEININGER, Daniel J. *Why quality initiatives are failing: the need to address the foundation of human motivation.* **Human Resource Management.** V. 33, n. 4, 1994 p. 601-617
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.* Porto Alegre: Artmed, 2008
- SURESHCHANDAR, G.S. et al. *A holistic model for total quality service.* **International Journal of Service Industry Management.** V. 12, n. 3/4, p. 378-412, 2001
- SWEENEY, Paul D.; MCFARLIN, Dean B. *Process and outcome: gender differences in the assessment of justice.* **Journal of Organization Behavior.** V. 18, p. 83-98, 1997
- TAFARODI, R.W. SWANN JR., W.B. *Two dimensional self-esteem: theory and measurement.* **Personality and Individual Differences.** V. 31, 653-673, 2001
- TAMAYO, Alvaro. GONDIM, Maria das Graças Catunda. *Escala de valores organizacionais.* **Revista de Administração.** V.31, n. 2, p. 62-72, 1996
- TANRIVERDI, Haluk. *Workers' job satisfaction and organizational commitment: mediator variable relationships of organizational commitment factors.* **The Journal of American Academy of Business.** Cambridge. V. 14, n. 1, p. 152-163, 2008
- THIETART, Raymond-Alain. *Doing management research: a comprehensive guide.* London: Sage, 2001
- TRAYNOR, Michael; WADE, Barbara. *The development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts.* **Journal of Advanced Nursing,** V. 18, p. 127-136, 1993

**VALOR ECONÔMICO:** Falta de engajamento contamina brasileiros na hora do trabalho. Caderno Valor Carreira, 03.01.2007

VAN SAANE, N. et al. *Reability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review.* **Occupational Medicine.** V. 53, n. 3, p. 191-200, (2003)

WANOUS, John P.; REICHERS, Arnon E.; HUDY, Michael J. *Overall Job Satisfaction: How good are single-item measures?* **Journal of Applied Psychology.** V.82, n.2, p. 247-252, 1997

WEISS, Howard. *Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences.* **Human Resource Management Review**, V. 12, p. 173-194, 2002

WEISS, Howard et al. *An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time.* **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V. 78, n. 1, p. 1-24, 1999

VALOR ECONÔMICO. Falta de engajamento contamina brasileiros na hora do trabalho. Caderno Valor Carreira, 03.01.2007. Disponível em <  
<http://www.valoronline.com.br/?impresso/carreira/292/4082913/falta-de-engajamento-contamina-brasileiros-na-hora-do-trabalho>>. Acesso em 15.11.2009

O ESTADO DE SÃO PAULO. A cronologia da crise aérea no Brasil. São Paulo, 18.07.2007. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/a-cronologia-da-crise-aerea-no-brasil,848.htm>. Acesso em 15.11.2009.

VROOM, Vitor. *Work and Motivation.* New York: John Wiley, 1964

WHEELER, Anthony R. et al. *Retaining employees for service competence: the role of corporate brand identity.* **Brand Management.** V. 14, n. 1/2, p. 96-113, 2006

WHITENER, Ellen M. *The impact of human resource activities on employee trust.* **Human Resource Management Review.** V. 7, n. 4, p. 389-404, 1997

WILLIAMS, L.J. & ANDERSON, S.E. *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors.* **Journal of Management**, V. 17 n. 3, p. 601-617, 1991

WILSON, M., DEJOY, David, VANDENBERG, Robert J, RICHARDSON, Hettie, MCGRATH, Allison. *Work characteristics and employee health and well-being: test of a*

*model of health work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V. 77, n. 4, pg. 565-589, 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *Lean Solutions: How companies and customers can create value and wealth together*. New York: The Free Press, 2005

URQUHART, Cathy. *An encounter with grounded theory: tackling the practical and philosophical issues*. In: Trauth, Eileen. *Qualitative Research in IS: Issues and Trends*. Hershey: Idea Group Publishing, 2001

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZAPF, Dieter. *Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations*. *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 237-268, 2002

ZEITHAML, Valerie. & BITNER, Mary Jo. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2000

## 8 GLOSSÁRIO

**Autoeficácia:** Em alguns textos também é referido como crença de autoeficácia. São julgamentos das pessoas em suas capacidades para exercer controle sobre eventos para alcançar certos objetivos (BANDURA, 1988, p. 279). Segundo Bandura, a autoeficácia pessoal influencia escolhas, esforço, perseverança ante dificuldades bem como resistência a frustrações.

**Autoestima:** avaliação de um indivíduo sobre seu *self*, que pode ser positiva ou negativa (BORDENS, 2000, p. 44). Segundo Rosse et al. (1991), autoestima no trabalho se refere a auto-avaliação de sua competência e valor pessoal.

**Autonomia:** É o “grau em que o trabalho provê liberdade substancial, independência e discricionariedade ao colaborador em agendar seu trabalho e determinar os procedimentos que poderá adotá-lo para se desencumbrir dele” (HACKMAN e OLDFHAM, 1975). Segundo Hodson (2001, p. 141). É o “direito e dever de fazer escolhas sobre métodos e técnicas a serem utilizadas em uma determinada tarefa”.

**Amostragem Teórica:** Escolha intencional de observações, situações, eventos ou sujeitos a serem entrevistados com o objetivo de desenvolver categorias conceituais de teoria (BANDEIRA-DE-MELO, 2006, p. 251)

**Atitude:** Avaliação ou julgamento avaliativo com respeito a um objeto (WEISS, 2002). Segundo Ajzen (2001) há consenso de que a atitude representa avaliação sumária de um objeto psicológico por meio de atributos: bom-mal, perigoso-benéfico, prazeroso-doloroso, e amável-odiável. Há, no entanto, definição mais ampla, que incorpora o afeto e a predisposição para comportamento congruente em relação a certo objeto (RODRIGUES et al., 1999, p. 100).

**Autoconceito:** avaliações que as pessoas fazem de si sobre seu valor, competência (JUDGE et al., 2005).

**Burnout:** Condição de exaustão mental, física e emocional; fadiga ou apatia resultante de estresse prolongado (MYERS, 1999, p. 366). Leiter et al. (1988) definem *burnout* como um relacionamento não produtivo com o trabalho; um estado em que a pessoa se sente ineficiente, exausta e distante das pessoas (despersonalização). Segundo Leiter et al. (2001) os aspectos

do trabalho que podem estar relacionados a *burnout* são: carga de trabalho, redução de controle, recompensas vis-a-vis equilíbrio vida pessoal e trabalho, conectividade, justiça e valores.

**Capability:** Percepção do empregado da sua capacidade ou poder de servir bem o cliente (HESKETT et al., 1997). Autonomia, conhecimento dos limites, treinamento, sistemas de suporte, reconhecimento e recompensas associados ao atendimento constituem variáveis deste constructo.

**Clima de Serviços:** Percepção que os empregados compartilham sobre a medida em que servir compõe valor na organização, obtida por meio das experiências no trabalho e das percepções de quais espécies de comportamentos a gerência espera e apóia (SCHNEIDER e BOWEN, 1995). Para Grönroos (2003, p. 437), clima e cultura são conceitos intercambiáveis. Embora algumas vezes os conceitos sejam utilizados de forma indiferente na literatura de serviços, o conceito de clima parece ter utilização mais precisa quando se refere a percepções e sentimentos em relação à organização e seus administradores (MAXIMIANO, 2002, p. 242). Desta forma, neste trabalho, utilizou-se preferencialmente o termo “cultura de serviços” ao fazer referência à centralidade do serviço ao cliente como valor dentro da organização.

**Cognição:** Termo genérico utilizado para designar todos os processos envolvidos no conhecer: envolve a aquisição, organização e o uso do conhecimento, envolvendo processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações (BASTOS, 2004, p. 182). Refere-se a processos mentais (do pensamento) que integram a capacidade humana para representar mentalmente informações e transformá-las em conhecimento (SIQUEIRA et al., 2004, p. 303).

**Comportamento de cidadania organizacional:** Comportamentos discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelos sistemas de reconhecimento formais e, no agregado promovem eficiência e efetivo funcionamento da organização (ORGAN et al., 2006). Na presente pesquisa, um subconjunto de CCO foi foco do estudo: o comportamento de cidadania organizacional orientado ao cliente (CCO-OC). Este conceito foi operacionalizado pelas seguintes propriedades: inovação construtiva, esforço para ajuda ao cliente, comportamento extrapapel e comportamento de ajuda aos colegas.

**Comportamento discricionário:** Comportamento que não pode ser exigido ou forçado por meio de descrição de papel, ou seja, da clara especificação de termos em contrato formal da

pessoa com a organização; é comportamento relacionado preponderantemente por escolha pessoal, cuja omissão não é geralmente entendida como passível de punição (ORGAN, 1988, p. 4)

**Comprometimento:** Identificação e envolvimento com determinada organização. Para identificar antecedentes de comprometimento, o conceito foi operacionalizado pela intenção de permanência, pelo esforço pela organização (MOWDAY et al., 1979), e pelo orgulho de trabalhar na empresa (MOWDAY et al., 1979; O'REILLY et al., 1986). O estudo 3 procurou também identificar similaridade entre valores pessoais e organizacionais utilizando valores com alta carga fatorial extraída da lista sugerida por Tamayo et al. (1996).

**Contrato Psicológico:** Crenças sobre os termos do relacionamento de emprego (Rousseau et al., 1994), ou, em outras palavras, “conjunto de expectativas assumidas pelo empregado que especificam o que oferecer e o que receber um do outro no curso do relacionamento empregatício (SIMS, 1994). Spindler (1994) afirma que o contrato psicológico inclui elementos não explícitos e inconscientes. Para Rousseau et al. (1994) a forma e conteúdo do processo de recrutamento e seleção envia mensagens fortes sobre o que a organização espera da pessoa e do que ela pode esperar em retorno.

**Cultura de Serviços:** Schein (1986) define cultura como o “conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. O conceito de cultura de serviços estabelece o serviço ao cliente como centro das ações da empresa ou em outras palavras é “uma cultura na qual prestar bons serviços para clientes internos, bem como para clientes externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais importantes” (GRÖNROOS, 2003, p.440). Fleury (2002, p. 287) ensina que a cultura pode ser apreendida em três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos (ver também clima de serviços).

**Despersonalização:** Sentimento de que se está “calejado” em relação às pessoas e a certa atitude de afastamento emocional. Este sentimento leva ao tratamento das pessoas como “objetos” ou até à adoção de atitudes cínicas (ZAPF, 2002, p. 257). Compõe um dos três sintomas de *burnout*.

**Dignidade:** “habilidade de estabelecer senso de autovalor e autorespeito e apreciar o respeito de outrem” (HODSON, 2001, p. 3). Para o autor, a dignidade pode ser obtida pelo orgulho de realizações produtivas, mesmo se modestas. A defesa da dignidade está relacionada ao comportamento de controle sobre sua vida no trabalho. Há indicação de quatro estratégias de busca de dignidade no trabalho: resistência, cidadania, criação de sistemas de significados independentes e desenvolvimento de relações sociais no trabalho.

**Dimensionamento:** Dimensão, segundo abordagem da teorização fundamentada em dados, é o âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam, dando especificação à categoria e variação à teoria (STRAUSS et al., 2008, p. 103). Assim, dimensionamento é a interpretação do pesquisador quanto ao grau em que esteve presente dado conceito de interesse para cada uma das entrevistas. A presente pesquisa utilizou a presença ou não de determinadas propriedades para dimensionar conceitos, e, em algumas situações, lançou mão de escalas para auxiliar o dimensionamento.

**Exaustão Emocional:** Redução ou drenagem de energia emocional. Exaustão se refere ao sentimento do trabalhador de que suas forças emocionais e físicas estão exauridas, um estado de esgotamento. Conforme França et al. (2002) “O profissional se sente esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem é de que não terá como reabastecer essas energias. Esse estado costuma deixar os profissionais pouco tolerantes, facilmente irritáveis, nervosos, amargos, no ambiente de trabalho e até fora dele, com familiares e amigos”. Pode ser causada por carga de trabalho, pelo excesso de demanda emocional ou contatos negativos com clientes (ZAPF, 2002, p. 256). Compõe um dos três sintomas de *burnout*.

**Excelência:** Característica de que é seguramente melhor que a concorrência nos critérios competitivos priorizados - geralmente tomando-se a perspectiva de um segmento-alvo - com a finalidade de obter vantagem competitiva (GIANESI et al., 2006).

**Emoção:** O conceito inclui uma mistura de reações físicas, comportamentos expressivos e experiência consciente. Segundo Myers (1999, p. 279) emoções são reações psicológicas que envolvem excitação fisiológica controlada pelo sistema nervoso autônomo. Myers esclarece que nossas reações emocionais são às vezes mais rápidas do que as interpretações de uma situação, assim, as emoções não são necessariamente subordinadas ao processo cognitivo. Segundo o autor, isso acontece porque alguns caminhos neuronais envolvidos na emoção contornam as áreas corticais envolvidas no pensamento, o que permite uma reação emocional



rápida, pré-cognitiva (MYERS, 1999, p. 293). Não obstante, há posição contrária sobre o tema. Lazarus (1991) argumenta que a emoção não prescinde de avaliação cognitiva da situação. Goleman (2007, p. 52), afirma que as emoções são impulsos para ação imediata, o que permite às pessoas lidarem com a vida. Embora haja discussão sobre quais são as emoções básicas, pesquisas apontam para o reconhecimento – por meio de expressões faciais – de emoções como ira, medo, desgosto, tristeza, vergonha, surpresa e alegria (KELTER & ELKMAN, 2002, p. 420).

**Fenômeno:** Idéia central, evento, acontecimento ou incidente sobre o qual um conjunto de interações ou ações são empreendidas no seu gerenciamento ou enfrentamento (STRAUSS et.al, 2008) ou, em outras palavras, idéias centrais nos dados representadas como conceitos (2008, p. 103).

Demo (2000, p. 13) sugere que nem sempre podemos definir com clareza qual o ponto central da pesquisa. Para o autor, como não sabemos, “arquitetamos hipóteses de trabalho que sugerem centralidades sempre questionáveis, já que nunca podemos decidir totalmente se o que vemos como central é central no fenômeno ou central porque vemos melhor [...] a própria idéia de complexidade recomenda duvidar da expectativa de apenas um centro”.

**Heurística:** “Uma estratégia simples, porém aproximada, de solucionar problemas e que não envolve conjuntos detalhados de procedimentos ou conjuntos de regras complexas para solução” (BASTOS, 2004, p. 188). É um atalho de julgamento (RODRIGUES et al. 1999, p. 86). Tem origem na cultura ou na experiência pessoal (PENNINGTON, 2000, p. 79) e é resultado da busca humana de “economizar” esforço cognitivo. As pessoas usam estratégias que fazem assuntos complexos se tornarem simples e produzem rápidas respostas ou julgamentos. Somente em condições especiais as pessoas se engajam em pensamentos mais profundos ou deliberados (PENNINGTON, 2000, p. 80). Alguns tipos de heurísticas: (I) inferir que um objeto semelhante a outro tem as características daquele com o qual se parece (*representatividade*), (II) fazemos julgamento com base em um evento que nos vem à mente (*acessibilidade*), (III) julgar com base em nós mesmos (*ponto de referência*) e (IV) tendência de achar que nossa posição é partilhada por grande número de pessoas (*falso consenso*). Heurísticas são utilizadas quando (a) nos sentimos sobrecarregados cognitivamente; (b) o assunto não é muito importante; (c) estamos sob pressão de tempo para emitir julgamentos e (d) dispomos de pouca informação sobre o assunto (RODRIGUES et al., 1999, p. 86).

**Interacionismo simbólico:** “estudo dos modos pelos quais as pessoas enxergam o sentido nas situações que vivem e dos modos segundo os quais elas conduzem suas atividades, em contatos com outras pessoas, numa base cotidiana” (Moreira, 2004, p. 47).

**Mapa Cognitivo:** representação esquemática que provê um quadro de referência sobre o que se conhece e se acredita (Fiol et al., 1992). O mapa destaca algumas informações e omitem outras, porque são consideradas menos importantes ou porque não são conhecidas. Os mapas exibem a racionalidade subjacente a ações propositadas. São representações de como as pessoas organizam as suas informações. (Fiol et al., 1992). A noção de mapas cognitivos apóia-se no fundamento de que o homem vive em dois mundos: o do território, constituído de coisas e eventos e outro, o mapa, de palavras sobre eventos e coisas (2005, p. 195). Para Bastos “a atividade de simbolizar permite ao homem mapear o seu território”. Em pesquisas, os mapas cognitivos são utilizados para explicitar estruturas partilhadas entre os indivíduos e ter acesso a pressupostos tidos como garantidos, muitas vezes não visíveis para a própria pessoa (Bastos, 2005, p. 195).

**Orientação ao Cliente:** “Conjunto de crenças no qual se coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, sem excluir aqueles dos outros públicos tais como sócios, gerentes e empregados, com o intuito de fazer a organização lucrativa no longo prazo” (Deshpandé 1993).

**Orgulho:** Atitude que caracteriza expressão de autoestima e associado a realizações genuínas (LEA et al. 1997). Se for exacerbado, pode levar à vaidade e arrogância. O orgulho “adequado” é, segundo Lea et al. (1997), resposta emocional à avaliação de competência própria, que envolve a manutenção da imagem do *self* (para si e para os outros).

**Orientação a Serviços:** No nível individual, é um “conjunto de atitudes e comportamentos que afetam a qualidade da interação entre os empregados da organização e seus clientes” (HOGAN et.al, 1984) e no nível organizacional, “a adoção, por toda a organização, de um conjunto de políticas, práticas e procedimentos duradouros direcionados ao suporte e recompensa de comportamentos de serviços os quais criam e provêem serviço excelente (LITTLE, 2006).

**Propriedade:** característica de uma categoria, ou conceito, que delinea o que define e dá significado a essa categoria (Strauss, 2008, p. 103). Entende-se equivalente ao conceito de variável, conceito largamente utilizado em pesquisas quantitativas.

**Qualidade em Serviços:** Nível de atendimento das expectativas dos clientes, ou em outras palavras, nível da percepção dos serviços comparada com a expectativa sobre o mesmo. Parasuraman *et al.* (1988) propõem escala largamente difundida que inclui as dimensões de aspectos tangíveis, confiabilidade, prontidão, segurança e empatia.

**Satisfação com o trabalho (SAT):** Conjunto de sentimentos positivos ou negativos a respeito do trabalho (SPECTOR, 1997, DAVIS *et al.*, 1992). Para Robbins (2002, p. 74) é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Seguindo a orientação de Robbins (2002), neste estudo o conceito foi avaliado com uma única pergunta.

**Satisfação do Cliente (SC):** reação emocional do cliente relacionada a uma transação de consumo específica que se segue à confirmação ou não de uma expectativa que é baseada em atitude. Esta atitude é mensurada em termos mais gerais em relação a uma loja ou produto e menos relacionada à situação específica (OLIVER, 1981).

**Self:** Conhecimento e pensamentos sobre quem a pessoa acredita que é, composta por componentes cognitivos, organizada em estrutura que forma objeto passível de observação (BORDENS, 2000), ou em outras palavras, a noção subjetiva de si próprio (CHEIN, 1949). Parte significativa do que se chama *self* é conhecimento sobre si mesmo. Tal conhecimento é formado por informações obtidas por reações dos outros, por processo de comparação social e de introspecção, embora argumenta-se que esta última forma causa viés na avaliação (BORDENS, 2000, p. 33-34). Para Mead (1934, p. 140), o *self*, como objeto, é estrutura que surge necessariamente pela experiência social.

**Símbolo:** Símbolo é aquilo que, por um princípio de analogia, representa ou substitui outra coisa. Ferreira (1986) acrescenta ainda que o termo pode ser empregado para designar signo ou palavra. No presente trabalho, símbolo se refere à “linguagem e ações dos outros, que os atores sociais definem e interpretam constantemente, de uma situação à outra, sendo suas próprias ações o resultado dessas interpretações”. (LAPERIÈRE, 2008, p. 355). Os procedimentos de pesquisa documentados neste relatório utilizam palavras (linguagem falada) como símbolos que explicam sua racionalidade e comportamento. Tal insumo viabiliza interpretação das relações que fazem entre conceitos explícitos ou subjacentes ao seu discurso.

**Suporte Organizacional Percebido (SOP):** “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados” (EISENBERGER,

HUNTINGTON, HUTCHINSON E SOWA, 1986). O conceito foi operacionalizado pelas percepções quanto ao compromisso da empresa quanto à manutenção do emprego, sua preocupação com o bem estar, tolerância a erro, suporte material e apoio em dificuldades pessoais.

**Teorização Fundamentada em Dados (TFD):** Método indutivo de pesquisa, que propõe a formação de teoria a partir de coleta de dados junto a atores ligados a um fenômeno específico e de sua interpretação, operacionalizada por meio da utilização de códigos, categorias, conceitos e relações entre estes conceitos. Por este método, os conhecimentos teóricos já existentes sobre o assunto são utilizados em conjunto com os dados coletados no campo para corroborar (ou não) com os achados de pesquisa, e não *a priori*. No original norte-americano, é conhecida como *Grounded Theory* (GLASER E STRAUSS, 1967).

**Valor:** Valor é a comparação entre benefícios e custos que é feita pelos clientes em sua relação com a empresa prestadora de serviços. Em serviços, os benefícios são compostos pelo resultado central comercializado e pela experiência de atendimento, enquanto que os custos se referem a tarifas e demais custos de acesso (HESKETT, 1997).

## 9 APÊNDICES

Apêndice 1 - Quadros de análise do nível de saturação dos conceitos .....	304
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	314
Apêndice 3 – Instrumento de codificação para cálculo de confiabilidade.....	317
Apêndice 4 – Carta endereçadas às empresas participantes da pesquisa .....	329

### Apêndice 1 - Quadros de análise do nível de saturação dos conceitos

Conforme sugere Fontanella et al. (2008) o nível de alcance de saturação de dados pode ser constatado por meio da elaboração de quadros que evidenciem que a recorrência dos dados se estabiliza. Para Fontanella et al. (2008) a amostragem por saturação é “uma ferramenta conceitual de inequívoca aplicabilidade prática, podendo, a partir de sucessivas análises paralelas à coleta de dados, nortear sua finalização”.

Assim, os quadros apresentados a seguir, foram elaborados concomitantemente à análise de dados, de forma a verificar se o nível de saturação foi alcançado para aquela dada variável.

A título de exemplo, veja que não há atributos adicionais para o conceito de satisfação de clientes a partir de B010. Fica indicado então o ponto em que o conceito está saturado. A mesma lógica serve para os quadros a seguir (29 a 32).

Entrevistado	Conteúdo manifesto do entrevistado ou inferido pelo pesquisador
T001	Cortesia
T003	Empatia, aspectos físicos do local de atendimento;
T004	Prontidão; Simpatia
T005	Cumprimento da promessa firmada na aquisição, informação de qualidade;
T006	Oferecimento de Solução;
T007	Não acrescenta
T008	Aparência; alegria, agilidade, pessoas disponíveis para atendimento
T009	Não acrescenta
T010	Não acrescenta
T011	Não acrescenta
T012	Não acrescenta
T013	Não acrescenta
T014	Não acrescenta
P007	Atenção
P004	Não acrescenta
P005	Imagem da empresa, existência de filas, sinais de insatisfação do atendente
P006	Não acrescenta
P007	Não acrescenta
P008	Contato pessoal
P009	Não acrescenta
P010	Cumprimento de prazo,
P011	Não acrescenta
E001	Não acrescenta
E002	Não acrescenta
E003	Profissionais competentes
E004	Não acrescenta

---

E005	Não acrescenta
E006	Não acrescenta
E007	Regras de procedimentos de fila (ordem de atendimento)
E011	Não acrescenta
E012	Aparência física do atendente
E013	Não acrescenta
E014	Não acrescenta
B001	Flexibilidade
B002	Não acrescenta
B003	Não acrescenta
B004	Não acrescenta
B005	Não acrescenta
B006	Não acrescenta
B007	Não acrescenta
B008	Não acrescenta
B009	Atendimento telefônico
B010	Não acrescenta
B011	Não acrescenta
B012	Não acrescenta
B014	Não acrescenta
B015	Não acrescenta
B016	Não acrescenta
B017	Não acrescenta
B018	Não acrescenta
B019	Não acrescenta
B020	Não acrescenta

---

**Quadro 28 – Percepção de atributos prioritários de satisfação de clientes - checagem de saturação**  
[elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados nos três estudos]

---

Entrevistado	Conteúdo manifesto do entrevistado ou inferido pelo pesquisador
T003	Satisfação, crença de reconhecimento futuro, realização, companheirismo, crença de que contribuições influenciam mudanças no processo da empresa, intenção de ajudar o cliente
T004	Tratamento por parte do cliente, empatia em relação ao cliente, expectativa de reciprocidade por parte dos colegas
T005	Interdependência dos atendentes, conhecimento da empresa e do trabalho, afetividade em relação ao trabalho, autonomia
T006	Ausência de motivos para iniciativas de inovação
T007	Existência de canal com a direção da empresa, autonomia
T008	Identificação com organização, reconhecimento por parte do cliente
T009	Constrangimento da situação, interdependência do trabalho
T010	Receio de desemprego
T011	Evitação de situação de conflito
T012	Não acrescenta
T013	Obrigação moral, tratamento por parte do cliente
T014	Não acrescenta
P007	Não acrescenta
P002	Orientação da supervisão
P003	Aprendizagem
P004	Não acrescenta
P005	Relacionamento com o cliente
P006	Não acrescenta
P007	Não acrescenta
P008	Não acrescenta
P009	Não acrescenta
P010	Característica pessoal
P011	Receio de ser mal interpretado
E001	Não acrescenta
E002	Conformidade com cultura
E003	Comprometimento com a empresa
E004	Não acrescenta
E005	Não acrescenta
E006	Não acrescenta
E007	Não acrescenta
E011	Não acrescenta
E012	Motivação
E013	Satisfação com o trabalho
E014	Não acrescenta
B001	realização
B002	Não acrescenta
B003	Não acrescenta
B004	Não acrescenta

---



---

B005	Dificuldades de relacionamento com colegas, Visão crítica em relação ao processo, Afetividade em relação à empresa
B006	Não acrescenta
B007	Não acrescenta
B008	Não acrescenta
B009	Afetividade em relação à empresa
B010	Não acrescenta
B011	Não acrescenta
B012	Não acrescenta
B013	Tempo disponível para ajudar
B014	Não acrescenta
B015	Não acrescenta
B016	Não acrescenta
B017	Não acrescenta
B018	Não acrescenta
B019	Não acrescenta
B020	Não acrescenta
B021	Não acrescenta
B022	Não acrescenta
B023	Não acrescenta
B024	Não acrescenta
B025	Não acrescenta
B026	Não acrescenta

---

**Quadro 29 – Conteúdos relativos a antecedentes de CCO-OC – checagem de saturação [elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados nos três estudos]**

---

Entrevistado Conteúdo manifesto do entrevistado ou inferido pelo pesquisador

---

T001	Desvalorização do funcionário
T003	Não acrescenta
T004	Perspectiva de carreira
T005	Afetividade em relação ao conteúdo do trabalho
T006	Satisfação, Orgulho da qualidade do atendimento
T007	Estabilidade, identificação, afetividade em relação à profissão
T008	Crédito na integridade dos atos da empresa
T009	Não acrescenta
T010	Não acrescenta
T011	Não acrescenta
T012	Características pessoais
T013	Não acrescenta
T014	Não acrescenta
P002	Não acrescenta
P003	Não acrescenta
P004	Não acrescenta
P005	Não acrescenta
P006	Não acrescenta
P007	Não acrescenta
P008	Não acrescenta
P009	Sobrecarga de trabalho (-)
P010	Não acrescenta
P011	Não acrescenta
P015	Alinhamento a projetos pessoais
E001	Não acrescenta
E002	Não acrescenta
E003	Não acrescenta
E004	Não acrescenta
E005	Não acrescenta
E006	Não acrescenta
E007	Não acrescenta
E011	Não acrescenta
E012	Não acrescenta
E013	Não acrescenta
E014	Não acrescenta
B001	Não acrescenta
B002	Não acrescenta
B003	Não acrescenta
B004	
B005	Nível de troca
B006	Não acrescenta
B007	Não acrescenta

---

---

B008	Perspectiva de aposentadoria
B009	Não acrescenta
B010	Não acrescenta
B011	Não acrescenta
B012	Não acrescenta
B013	Não acrescenta
B014	Não acrescenta
B015	Não acrescenta
B016	Não acrescenta
B017	Afetividade em relação à empresa, alternativas de trabalho, história da empresa
B018	Não acrescenta
B019	Cargo
B020	Não acrescenta
B021	Não acrescenta
B022	Não acrescenta
B023	Não acrescenta
B024	Não acrescenta
B025	Não acrescenta
B026	Não acrescenta

---

**Quadro 30– Conteúdos relativos a antecedentes de comprometimento – checagem de saturação [elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados nos três estudos]**

---

Entrevistado	Conteúdo manifesto do entrevistado ou inferido pelo pesquisador
T003	Tratamento dos colaboradores, flexibilidade de horário
T004	Plano de saúde, equidade salarial
T005	Treinamento
T006	Não acrescenta
T007	Suporte material, conforto, autonomia ligada à tarefa
T008	Ginástica laboral, oportunidade de confraternização
T009	Comportamento ético dos demais colaboradores, cultura orientada ao cliente
T010	Remuneração, oportunidade de crescimento, apoio da supervisão
T011	Não acrescenta
T012	Não acrescenta
T013	Comunicação com a direção da empresa, equidade de tratamento
T014	Não acrescenta
P002	Não acrescenta
P003	Atenção/consideração como pessoa
P004	Canal para ouvir a opinião do colaborador
P005	Não acrescenta
P006	Folgas em fins de semana
P007	Cumprimento de acordos
P008	Não acrescenta
P009	Conteúdo de trabalho de qualidade
P010	Não acrescenta
P011	Não acrescenta
P015	Não acrescenta
E001	Reconhecimento individual pelo trabalho
E002	Não acrescenta
E003	Não acrescenta
E004	Não acrescenta
E005	Oportunidade de formação
E006	Não acrescenta
E007	Tem certa tolerância a erros
E011	Não acrescenta
E012	Não acrescenta
E013	Não acrescenta
E014	Não acrescenta
B001	Reconhecer experiência e histórico em oportunidades de promoção
B002	Respeito à jornada de trabalho
B003	Possibilidade de ter intervalos de descanso durante o trabalho
B004	Direção e orientação, acompanhamento do histórico do funcionário,
B005	Remuneração compatível com responsabilidade
B006	Vale transporte e vale refeição, justiça na promoção
B007	Não acrescenta
B008	Não acrescenta

---

---

B009	Programas institucionais de QVT
B010	Capacidade adequada à demanda
B011	Aproveitar talentos e conhecimentos
B012	Não acrescenta
B013	Não acrescenta
B014	Satisfação dos colaboradores
B015	Não acrescenta
B016	Não acrescenta
B017	Não acrescenta
B018	Não acrescenta
B019	Não acrescenta
B020	Não acrescenta
B021	Não acrescenta
B022	Não acrescenta
B023	Não acrescenta
B024	Não acrescenta
B025	Não acrescenta
B026	Não acrescenta

---

**Quadro 31– Conteúdos relativos à percepção de suporte organizacional (SOP) – checagem de saturação  
[elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados nos três estudos]**

---

Entrevistado	Conteúdo manifesto do entrevistado ou inferido pelo pesquisador
T001	Satisfação d cliente
T003	Desafio de atender o cliente, suporte material, conforto aos atendentes e ao cliente
T004	Remuneração, integração da rede de trabalho
T005	Oportunidade de carreira, tranqüilidade no trabalho, boa alimentação, oportunidade de lazer no fim de semana
T006	Não acrescenta
T007	Autonomia, justiça procedimental e distributiva
T008	Conteúdo do trabalho
T009	Complexidade de procedimentos (-)
T010	Não acrescenta
T011	Sensação de finalização das tarefas diárias, organização do espaço de trabalho
T012	Expressão de reconhecimento do cliente
T013	Relacionamento com colegas, relacionamento com chefia
T014	Não acrescenta
P02	Não acrescenta
P2B	Proximidade com direção da empresa
P04	Horário de trabalho, compatibilização da capacidade e demanda
P05	Tratamento, ter emprego, amizade
P06	Apoio da supervisão, distribuição equilibrada dos trabalhos
P07	Desenvolvimento profissional
P08	Autonomia para solução dos problemas dos clientes
P09	Voz
P10	Contribuição social/possibilidade de ajudar as pessoas
P11	Não acrescenta
P15	Cumprimento das atividades
E1	Reconhecimento
E2	Não acrescenta
E3	Não acrescenta
E4	Valorização do funcionário
E5	Não acrescenta
E6	Não acrescenta
E7	Não acrescenta
E011	Não acrescenta
E012	Não acrescenta
E013	Não acrescenta
E014	Não acrescenta
B001	Não acrescenta
B002	Imagem da organização
B003	Não acrescenta
B004	Cultura orientada ao cliente
B005	Não acrescenta
B006	Não acrescenta

---

---

B007	Não acrescenta
B008	Não acrescenta
B009	Não acrescenta
B010	Não acrescenta
B011	Não acrescenta
B012	Não acrescenta
B013	Não acrescenta
B014	Suporte de pessoas
B015	Não acrescenta
B016	Não acrescenta
B017	Não acrescenta
B018	Não acrescenta
B019	Não acrescenta
B020	Não acrescenta
B021	Não acrescenta
B022	Não acrescenta
B023	Não acrescenta
B024	Não acrescenta
B025	Não acrescenta
B026	Flexibilidade de horário

---

**Quadro 32– Conteúdos relativos a antecedentes de satisfação no trabalho (SAT) – checagem de saturação**  
[elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados nos três estudos]

## Apêndice 2 – Roteiro de entrevista semi-estruturada

Conforme registrado no relatório, nem todas as perguntas foram feitas em todos os universos de análise. O conteúdo das entrevistas evoluiu na medida em que relações eram identificadas e novas questões de pesquisa eram adicionadas. O quadro abaixo indica as questões e os respectivos estudos em que foram aplicadas. O primeiro estudo tem, por exemplo, como primeira questão a número 6 do quadro abaixo.

Questões	Estudo		
	1	2	3
1. Como você acha que é a imagem que o cliente faz da empresa?			x
2. O fato da imagem ser dessa forma te traz qual sentimento?			x
3. Você acha que o atendente consegue mudar/influenciar a imagem da organização?			x
4. De forma geral, você acha que a satisfação dos clientes é alta, média, baixa ou inexistente?		x	x
5. Você acha que faz diferença para o cliente ser atendido por um funcionário que gosta da empresa? Por quê?			x
6. Qual o seu maior desafio no trabalho?	x		
7. Na sua opinião, qual a coisa mais importante que o cliente/paciente valoriza?	x	x	
8. O que você acha que o atendente pode fazer para fazer o cliente/paciente receber a qualidade que espera?	x		
9. A organização consegue atender o que os clientes/pacientes esperam? Por quê?	x	x	
10. Tem alguma coisa que precisaria ser mudada para melhorar a satisfação do cliente? O quê?			x
11. Isso lhe afeta de alguma forma? Que sentimento lhe causa isso?	x	x	
12. Você acha que tem tudo o que você precisa para dar atendimento de qualidade? Falta alguma coisa?	x	x	x



13. Das tarefas abaixo, qual você considera mais difícil? (MOSTRAR CARTÃO)	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. conseguir se colocar no lugar do cliente;</li> <li>b. evitar erros que o cliente perceba;</li> <li>c. o cliente perceber que você está se esforçando para atendê-lo</li> <li>d. estar seguro do procedimento a tomar para conseguir o melhor resultado para o cliente.</li> </ul>			
14. Das tarefas abaixo, qual você considera mais importante? (MOSTRAR CARTÃO)		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>e. conseguir se colocar no lugar do cliente;</li> <li>f. evitar erros que o cliente perceba;</li> <li>g. o cliente perceber que você está se esforçando para atendê-lo</li> <li>h. estar seguro do procedimento a tomar para conseguir o melhor resultado para o cliente.</li> </ul>			
15. O que torna uma pessoa confiante no atendimento?	X		
16. Você sempre termina o dia com a sensação de missão cumprida? (MOSTRAR CARTÃO)		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sempre b) Quase sempre c) Às vezes d) É difícil e) Nunca</li> </ul> <p>SE SIM passar para a próxima, SE NÃO, isso te causa algum sentimento?</p>			
17. Você acha que as pessoas, de forma geral, fazem todo esforço possível pela empresa?	X	X	X
<p>SE SIM, o que as leva a este esforço? SE NÃO, o que faz elas não se esforçarem?</p>			
18. Você acha que estará <b>daqui a 5 anos</b> trabalhando nesta empresa? Por quê?	X	X	X
19. Qual destas frases tem mais relacionada com sua atuação? (MOSTRAR CARTÃO)	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Eu procuro cumprir as horas de trabalho para os quais fui contratado</li> <li>b. Eu faço o possível para conseguir resultado positivo</li> <li>c. Eu me esforço muito para alcançar resultado positivo</li> <li>d. Eu me esforço muito mais que o esperado para alcançar resultado positivo</li> <li>e. Eu me esforço tanto pela empresa que já cheguei a me prejudicar pessoalmente para alcançar o resultado esperado</li> </ul> <p>SE responder D ou E; perguntar, como assim?</p>			
20. Em relação ao seu trabalho, tem alguma coisa que você comenta com seus amigos, e que faz você sentir orgulho?	X	X	
21. Alguma vez você teve que fazer grande esforço para atender um cliente? O que, por exemplo? O que levou você a fazer isso?	X	X	X
22. Você encaminhou sugestões para melhoria do atendimento à direção da empresa nesse último semestre?	X	X	X
SE NÃO, por quê?			

SE SIM, o que levou você a fazer isso?			
23. Já aconteceu de você ter que fazer alguma coisa fora da sua função para atender bem um cliente?  SE SIM, o que? O que o levou a fazer isso? SE NÃO, pular para a próxima pergunta.	X	X	X
24. Quando há alguma situação difícil no trabalho, você tem ajuda de alguém?  (SE SIM,) Qual a razão das pessoas se unirem no trabalho? (SE NÃO), porque as pessoas não se ajudam?	X	X	X
25. Você acha que seu trabalho tem influência sobre sua vida pessoal? Como assim?  SE A PESSOA CITAR FAMILIA, perguntar: você acha que o trabalho só dificulta dar conta das tarefas do dia a dia ou afeta relacionamentos?	X	X	
26. Você acha que o que você recebe da empresa é proporcional ao que é exigido de você?	X	X	X
27. Você acha que sua satisfação com o trabalho é: (MOSTRAR CARTÃO) a. Alta b. Média c. Baixa		X	X
28. Tem algo neste trabalho que te deixa muito satisfeito?	X	X	X
29. O que, se mudasse, tornaria você mais contente com seu trabalho?	X	X	X
30. Você acha que o trabalho traz felicidade? Por quê?	X		
31. Você acha que se você fizesse um erro grande o pessoal passaria por cima dele?	X	X	X
32. Neste trabalho de atendimento, há alguma coisa que te desanima?	X	X	
33. Na sua opinião o que uma empresa que se preocupa com o bem estar dos funcionários faz? É o caso desta?	X	X	X
34. Você acha que a organização valoriza seu trabalho?	X		X
35. Você acha que se a empresa passasse por uma fase financeira difícil, ela procuraria manter seus empregados para não prejudicá-los?	X	X	X
36. Numa situação difícil (pessoal ou de trabalho) o apoio que eu receberia desta empresa é alto médio ou baixo?	X	X	X
37. Você acha que numa situação difícil, este apoio viria de quem?		X	X
38. Das palavras abaixo, quais as três que você acha que são mais valorizadas na empresa? [mostrar cartão: eficiência, qualidade, dedicação, pesquisa, amizade, cooperação, modernização, abertura, hierarquia, supervisão, organização, integração com outras pessoas, honestidade, justiça, respeito]			X
39. Das palavras abaixo, qual as três que você mais valoriza? [mostrar cartão: com as mesmas palavras, porém com ordem alternada]			X

### **Apêndice 3 – Instrumento de codificação para cálculo de confiabilidade**

Caro amigo,

O questionário abaixo tem a intenção de auxiliar a mensuração de confiabilidade de uma pesquisa que está sendo feita por conta de trabalho final de pós-graduação. A pesquisa original tem 377 páginas de transcrição de texto.

O objetivo da pesquisa consiste em verificar antecedentes de comportamento cidadania organizacional no ambiente de atendimento em empresas de serviços.

A pesquisa ocorreu em três empresas diferentes: uma operadora de telefonia, um laboratório de análises clínicas e um banco.

Abaixo, você encontrará alguns trechos extraídos de entrevistas de forma aleatória (os trechos em negrito são perguntas elaboradas pelo entrevistador, e os trechos em itálico, trechos de respostas sobre os quais se pede classificação). Embora os trechos a serem analisados sejam as respostas, mantivemos as perguntas no presente questionário para manter a contextualização parcial dos fragmentos de discurso.

Pedimos a gentileza de ler as respostas e marcar a alternativa que, na sua opinião, melhor reflete seu conteúdo. Favor assinalar somente uma resposta, ou indicar resposta alternativa, caso você não concorde com nenhuma das relacionadas.

Caso haja alguma dúvida, favor me contatar no telefone xxxx.xxxx.

Muito obrigado,

Douglas

1. Observe o seguinte trecho:

**Tem algo nesse trabalho que te deixa muito satisfeito?**

*A satisfação do cliente com a gente... Quando atendo um paciente uma vez, quando ele volta só quer fazer comigo... Às vezes traz coisas pra gente... Eles se apegam com a gente. Tem uma paciente minha, o nome dela é Fátima, é uma senhora que faz quimioterapia, eu posso estar onde estiver, ela me procura, só quer ser atendida por mim. Se eu não estiver aqui, ela não faz exame.*

Com base nele, poderíamos afirmar há sinais de que:

- a) Um bom ambiente causa satisfação com o trabalho;
- b) Justiça no trabalho causa satisfação;
- c) O reconhecimento do cliente causa satisfação;
- d) O diálogo causa satisfação
- e) Integração com os colegas causa satisfação
- f) Nenhuma das alternativas anteriores; sugiro outra (favor indicar).....

2. Pedimos observar o trecho de entrevista abaixo:

**Quando acontece uma situação difícil no trabalho as pessoas, os colegas se ajudam ou têm de se virar sozinhos?**

*A maioria das pessoas se ajuda... Muitos recorrem ao colega do lado, aí você tem mais experiência, tem mais know how bancário, sempre acaba que a gente se ajuda mesmo aqui.*

Com base nele, podemos dizer que a variável **ajuda aos colegas**:

- a) Tem presença forte
- b) Tem presença parcial
- c) Tem presença fraca
- d) É inexistente

3. Ainda na mesma entrevista, o respondente esclarece sobre razões pelas quais existe ajuda no local de trabalho:

*Pela solidariedade, pela bondade das pessoas, geralmente os funcionários do banco são pessoas solidárias, são pessoas, realmente, amigas, a maioria sim.*

Podemos depreender então com base no discurso anterior, que o comportamento de ajuda tem, como antecedente:

- a) Comprometimento com a empresa;
- b) Satisfação com o trabalho;
- c) Receio de desemprego;
- d) Relacionamento com o cliente;
- e) Companheirismo;
- f) Nenhuma das alternativas – favor indicar outra:

4. Em relação ao seguinte trecho:

**Como assim, você se esforça muito mais?**

*Eu sempre busco crescer na empresa. Por quê? Porque é até uma forma de eu crescer também, não adianta a gente ficar focado só naquilo e não ter objetivo de crescer. Têm muitas pessoas aqui na empresa que são acomodadas, pra elas tudo está bom do jeito que está. Para mim, não. Eu sempre busco crescer mesmo, até para subir de cargo hoje em dia. Quem sabe, né? A pessoa tem que ter objetivo de crescer, buscar.*

Podemos afirmar que o comportamento de cidadania organizacional<sup>75</sup> pode ser estimulado por:

- a) Afetividade em relação à empresa
- b) Necessidade de evitar conflito
- c) Empatia
- d) Crença de reconhecimento futuro
- e) Obrigação moral
- f) Tratamento por parte do cliente
- g) Outro (favor indicar)

---

<sup>75</sup> comportamentos discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelos sistemas de reconhecimento formais e, no agregado promovem eficiência e efetivo funcionamento da organização

5. Observe o trecho abaixo, e assinale somente uma resposta:

**Tem alguma coisa que precisaria ser mudada para melhorar a satisfação do cliente? O que?**

*Acho que sempre têm várias coisas que podemos fazer. O banco vem procurando treinar cada vez mais, por exemplo, treinamentos externos. Quando a gente volta e troca idéias, acho que a gente se torna, além de mais ágil, se torna também bem mais eficaz. Esses treinamentos externos quando são proveitosos ajudam bastante porque a gente troca idéias, aquilo não fica preso a você, se troca idéias com colegas de vários departamentos, dependendo do curso, isso facilita bastante.*

Do discurso do entrevistado, podemos inferir que a satisfação do cliente sofre interferência:

- a) Do comprometimento dos atendentes
- b) Do treinamento oferecido aos atendentes
- c) Da satisfação do atendente com o trabalho
- d) Do equilíbrio entre capacidade e demanda
- e) Da ética no local de trabalho
- f) Nenhum dos anteriores (Favor indicar outro):

6. Em relação ao trecho abaixo,

**Numa situação difícil no trabalho você tem ajuda de alguém?**

Tenho, tanto da colega que tenho aqui quanto da coordenadora, que, qualquer dúvida que eu tenha aqui ela sempre está em primeira mão.

**E dos colegas?**

*Tem colega que sim, mas tem colega que se apóiam em você. Aqui mesmo só eu e mais uma, o restante depende mais da gente.*

**Por que você acha que existe essa ajuda entre vocês?**

*O fato de dependerem da gente... eu acho que é por falta de interesse, acho não, é.*

**Mas por que vocês ajudam mesmo eles não tendo interesse?**

Porque a gente trabalha em equipe, mesmo a gente mostrando para eles que têm que saber o serviço e não se interessam. Nós falamos: Uma hora vocês vão precisar, vão se ver (sic) aqui sozinhos e vão ter que tomar decisão para resolver o problema. Estamos aqui para o que precisar, damos a chance de aprenderem, mas...

Podemos concluir que, um dos antecedentes de ajuda aos colegas é:

- a) Atuação da supervisão
- b) Cultura orientada ao cliente;
- c) Interdependência do trabalho;
- d) Companheirismo;
- e) Empatia junto ao cliente
- f) Nenhuma das anteriores (favor indicar outra conclusão)

7. Com relação ao trecho abaixo:

**Já aconteceu de você ter que fazer alguma coisa fora da sua função para atender bem um cliente?**

Já.

**O que, por exemplo?**

Ter que abrir caixa, por exemplo, que não tem nada a ver comigo.

**Por qual razão você fez isso?**

*Tem que fazer, eu prefiro... Eu, particularmente prefiro eu fazer e ver feito do que (sic) confiar, às vezes a outra pessoa quando eu não sei se vai fazer ou não, aí determinada situação você tem que resolver logo, então eu prefiro ir lá e fazer do que ficar e esperar. Se não atender depois eu é que vou ficar ouvindo reclamação.*

É possível concluir que um dos antecedentes de comportamento extrapapel é:

- a) Comprometimento com a empresa
- b) Insatisfação com o trabalho
- c) Problemas de relacionamento
- d) Tratamento por parte do cliente
- e) Satisfação de ajudar os colegas
- f) Empatia em relação ao cliente
- g) Outro (favor indicar).....

8. Veja o trecho abaixo:

**Na sua opinião, o que, se mudasse, tornaria você mais contente?**

Na empresa em geral?

**É.**

Que voltasse ser o que era.

**Dá para você especificar algo que julgue importante que tinha e não tem mais?**

*As meninas comentaram comigo que antes de ser vendida a empresa tinha uma gratificação, como entrou essa nova empresa, estão querendo tirar tudo. Aos poucos eles estão tirando tudo. Então, é isso.*

Com base no trecho anterior, é possível afirmar que, do ponto de vista do entrevistado, há relação entre satisfação e:

- a) Desenvolvimento profissional
- b) Reconhecimento
- c) Organização do espaço de trabalho
- d) Sentimento de competência
- e) Justiça
- f) Compensação e remuneração
- g) Outro (favor indicar):.....

9. Tendo como referência o trecho abaixo,

**Esse nível de satisfação que é oferecido para o cliente te causa algum sentimento?**

*Quando o cliente demonstra insatisfação... A gente fica triste por não estar satisfazendo o cliente, então quando ele fica insatisfeito a gente fica meio frustrada.*

Podemos dizer que, em sua forma de pensar, o entrevistado entende que a causa de sua satisfação é:

- a) A satisfação do cliente;
- b) Ambiente adequado;
- c) Sentido de realização;
- d) Cultura orientada ao cliente
- e) Conteúdo do trabalho.

10. Analise o trecho abaixo:

**Na sua opinião o que uma empresa que se preocupa com o bem estar dos funcionários faz?**

*Qualidade de vida que é o que o banco inclusive está tentando fazer, [...]... Pelo menos aqui existe o ponto eletrônico, você tem hora para entrar, hora para comer e horário para sair, você não consegue acessar o sistema fora disso.*

Na maneira de pensar do respondente, o conceito de bem-estar inclui:

- a) Oportunidade de aumentar a remuneração;
- b) Capacidade adequada à demanda
- c) Benefícios adicionais
- d) Respeito à duração da jornada de trabalho;
- e) Apoio em problemas financeiros;
- f) Programas institucionais de qualidade de vida no trabalho



g) Outro (indicar).....

11. Observe o trecho abaixo:

**No seu trabalho você tem que fazer coisas para o cliente e que estão fora da sua função?**

*Não, nunca peguei um caso assim.*

É possível associar comportamentos extrapapel a:

- a) Intenção de ajudar o cliente
- b) Identificação com a empresa
- c) Visualização da possibilidade de exercer comportamentos como este
- d) Constrangimento da situação
- e) Autonomia
- f) Crença de reconhecimento futuro
- g) Nenhum dos anteriores. Sugiro outro:.....

12. Analise o trecho:

**Você encaminhou alguma sugestão para melhoria do atendimento a direção da empresa nesse último semestre?**

*Não.*

**Por que não?**

*Nunca fiz isso, na verdade.*

**Por que não quis fazer?**

*Não tenho interesse, na verdade, de mandar para diretoria alguma sugestão...*

Com base no trecho acima é possível inferir que comportamentos de civismo<sup>76</sup> podem estar associados a:

- a) Características pessoais;
- b) Motivação;
- c) Canal com a direção da empresa
- d) Crença de que suas opiniões influenciam a gestão;
- e) Receio de ser mal interpretado
- f) Nenhum dos anteriores: Sugiro outra classificação:

---

<sup>76</sup> Interesse amplo ou envolvimento construtivo com o processo político ou governança da organização como um todo

13. Veja o trecho abaixo:

**Você acha que daqui a uns cinco anos estará trabalhando aqui?**

*Não.*

**Por quê?**

*Porque eu quero procurar uma estabilidade melhor, porque quero fazer uma faculdade e tenho certeza que se eu conseguir realizar isso, acredito não estar aqui mais daqui a cinco anos.*

Com base no trecho acima, é possível afirmar que a intenção de permanência do respondente é:

- a) Forte
- b) Parcial
- c) Fraca
- d) Inexistente

14. Ainda com base no mesmo trecho (acima) podemos dizer que a intenção de permanência está associada a:

- a) Afetividade em relação ao trabalho;
- b) Alternativas de trabalho;
- c) Discordância das políticas da empresa
- d) Nível de satisfação
- e) Perspectiva de carreira

15. Com relação ao trecho a seguir:

**Você tem tudo que precisa para fazer bem o seu trabalho?**

*Tudo, não.*

**O que falta?**

*Até mesmo, como eu tinha falado antes, a questão de falta de funcionários, você acaba ficando sobrecarregado.*

Podemos dizer que a atuação junto a clientes é influenciada por

- a) Equilíbrio entre capacidade e demanda;
- b) Suporte de informação;
- c) Autonomia
- d) Suporte Material
- e) Valorização do colaborador
- f) Nenhuma dos anteriores; gostaria de indicar outro item:.....

16. O trecho abaixo foi registrado da seguinte forma:

*Geralmente quando a gente recebe uma reclamação de cliente que não está satisfeito com a empresa, a gente sente como se o seu trabalho não estivesse fazendo efeito, que o que você faz não tem efeito para o cliente, então quando a gente vê que o cliente está satisfeito com aquilo que você fez, para gente é uma realização profissional, até mesmo pessoal para mim, saber que você conseguiu resolver, deixou um cliente satisfeito, para mim é uma satisfação tanto pessoal como profissional.*

Do discurso do entrevistado, é possível inferir que a satisfação com o trabalho, tem como antecedente:

- a) Amizade
- b) Sucesso da empresa
- c) Suporte de pessoas
- d) Sucesso na carreira
- e) Satisfação dos clientes
- f) Compensação e remuneração
- g) Nenhuma dos anteriores. Sugiro outro:.....

17. Favor analisar o trecho abaixo:

**Você acha que a empresa valoriza o seu trabalho?**

*Nem sempre.*

**Por quê?**

*Porque muitas vezes é preciso... Uma vez ouvi de um gerente que têm dois tipos de funcionários, o funcionário pato e o funcionário galinha. O funcionário pato é aquele que bota o ovo, enfim, faz o resultado, mas não faz estardalhaço, ninguém vê. O outro, funcionário galinha, bota um ovo menor que o do pato, mas faz tanto barulho que todo mundo sabe que ele botou. Então é isso.*

Com base no trecho acima, podemos inferir que o conceito de valorização incorpora:

- a) Aproveitamento de talentos e conhecimentos
- b) Justiça;
- c) Oportunidade de formação;
- d) Procedimentos para cuidado da saúde
- e) Remuneração
- f) Nenhuma das anteriores. Sugiro outra:

18. Com relação ao trecho abaixo:

**Tem algo nesse trabalho que te deixa muito satisfeito?**

*Tem... É que trabalhar onde trabalho hoje é uma realização de um sonho lá do início de quando era criança, acho que só o fato de trabalhar nessa empresa já me satisfaz. Eu passava, via a empresa, e [pensava]: um dia vou trabalhar lá. Mas só que sem acreditar muito nisso, consegui, então não tem uma coisa específica que me satisfaz, trabalhar nessa empresa que me satisfaz .*

Com base nesse trecho, podemos afirmar que, satisfação com o trabalho está relacionado a:

- a) Compensação e remuneração
- b) Desenvolvimento profissional
- c) Imagem da organização
- d) Perspectiva de carreira
- e) Flexibilidade de horário
- f) Nenhuma das anteriores. Sugiro outra:

19. Veja o seguinte excerto:

**Você acha que se a empresa passasse por uma crise financeira difícil ela tentaria manter seus funcionários para não prejudicá-los?**

*Primeira coisa é demitir os funcionários.*

Com base nele, podemos afirmar que o compromisso da organização com o colaborador, em relação à manutenção do emprego é, do ponto de vista dele:

- a) Alto
- b) Médio
- c) Baixo
- d) Inexistente

20. O trecho abaixo fala sobre o conceito de troca. Troca é a dinâmica de reciprocidade em que se recebe algo de alguém a quem doamos anteriormente, abrindo assim oportunidade de relacionamento. Veja o trecho:

*Uma coisa que me desanima é aquela coisa da motivação ser o trabalho, apenas o trabalho, não ter nada além disso. Eu acho que isso acaba desanimando um pouco. Cansa, cansa. Sei lá, você espera uma coisa a mais, entendeu?*

É possível afirmar que a troca, do ponto de vista do respondente é:

- a) Muito favorável
- b) Favorável
- c) Equivalente ou equilibrada
- d) Desfavorável
- e) Muito desfavorável
- f) Nenhuma das anteriores – sugiro outra:

## 21. Verifique o trecho

*Não. Acredito o seguinte, as instruções estão aí, o banco apesar de dizer não faça, dá leque para você fazer. Por exemplo, tipo coisa simples, no diário... Está lá, não acatar... Evitar acatar cheque, mas deixa lá aberto, você faz. Se em algum momento der problema o banco não está nem aí porque é você que está acatando, é seu erro. As instruções têm que determinar as coisas que digam 'não faça', mas está aberto para você fazer de inteira responsabilidade sua. Por incrível que pareça, às vezes eu arrisco muito para ajudar o cliente, ajudo o cliente e ajudo o banco também e o banco não passa a mão na cabeça de jeito nenhum. Principalmente se depender do que se encontra na agência... Porque é assim, tem administração que não quer perder um centavo, ou o cliente paga ou o funcionário paga. Não abre mão.*

Com base no trecho acima é possível afirmar que a tolerância a erro, na organização em referência, do ponto de vista do respondente, é:

- a) Alta    b) Média    c) Baixa    d) Inexistente

## 22. Sobre o trecho a seguir:

**E o que você acha que faz o pessoal se esforçar o máximo possível?**

*Tem a questão da liderança e a gente sempre querendo estar nos primeiros lugares nas disputas do banco. Esse gás (sic) é demonstrado para a gente estar em evidência nas informações de presidência, de direção geral.*

Uma interpretação defensável, para o trecho acima, associa esforço a:

- a) Identificação com objetivos da organização  
b) Afetividade em relação ao conteúdo do trabalho  
c) Intenção de permanência  
d) Obrigação moral  
e) Justiça  
f) Nenhuma das anteriores. Sugiro outra alternativa:

## 23. Por favor, leia o trecho abaixo:

**Você tem tudo que precisa para fazer bem o seu trabalho?**

*Hum... Nem tudo! Porque eu trabalhava lá embaixo, lá embaixo é muito cheio, têm dias que é pouca gente para trabalhar, é correria. Você está atendendo um aqui e outro vem do lado para pedir informação, aí toca o telefone... É complicado.*

É possível inferir que o respondente condiciona sua atuação junto ao cliente a:

- a) Compromisso com a empresa  
b) Intenção de permanecer na empresa

- c) Suporte de informação
- d) Equilíbrio entre capacidade e demanda
- e) Reconhecimento do cliente
- f) Nenhuma das anteriores

24. Examine a resposta abaixo:

**Já aconteceu de você ter que fazer alguma coisa fora da sua função para atender bem um cliente?**

*Já. Eu acompanhei o cliente até o final da rua...*

**É?**

*Atéééé lá embaixo...*

**Por qual razão você fez isso?**

*Se fosse eu gostaria de ser ajudado também. O cliente estava precisando, os outros viram que ele estava precisando e então aguardaram um pouquinho.*

O respondente atribui seu esforço em ajudar o cliente a:

- a) Altruísmo (intenção de ajudar o cliente)
- b) Identificação com os objetivos da empresa
- c) Reconhecimento do cliente
- d) Relacionamento com o cliente
- e) Conformidade com cultura da empresa
- f) Nenhuma das anteriores. Sugiro outra alternativa:

25. Em relação ao trecho abaixo:

**Na sua opinião, a organização consegue atender a expectativa dos clientes?**

*Sim, porque todos os pacientes saem daqui satisfeitos, elogiam esse laboratório.*

Avalie a satisfação dos clientes. Segundo o respondente ela é:

- a) Alta
- b) Média
- c) Baixa
- d) Inexistente

**Apêndice 4 – Carta endereçadas às empresas participantes da pesquisa**

São Paulo, 12.11.2008

Prezados Senhores,

O objetivo desta carta é solicitar a gentileza de atender o Sr. Douglas Ramos, pesquisador vinculado a esta Universidade.

O referido pesquisador vem desenvolvendo trabalho acadêmico sobre a percepção de pessoas sobre seu trabalho. A execução da pesquisa é parte integrante de elaboração de tese de doutorado para o Programa de Pós-Graduação em Administração.

Como o interesse da pesquisa é revelar informações da amostra como um todo, não haverá, no relatório de pesquisa, ou em qualquer documento, menção da identidade das pessoas ou empresas que colaborarem com a mesma.

Com a convicção de que podemos contar com a colaboração de V.Sas., agradecemos antecipadamente,

*Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves*