COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 261

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2007, VOL. 13, N.º 2, 261-281

Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes

Éder Paschoal Pinto
The Australian National University

Resumo. O objetivo central deste trabalho interdisciplinar é verter um facho de luz sobre a relação entre a insatisfação com sistemas organizacionais e a dissonância cognitiva no atendimento a clientes. Os vendedores e seus clientes, de três unidades de uma rede de vendas de veículos autorizada a atuar no Sul do Brasil, foram selecionados para a pesquisa. Dois instrumentos de coleta de dados foram construídos pelo autor, para investigar os selecionados. Eles foram aplicados em dois momentos distintos. No primeiro, os vendedores e seus clientes responderam a questões sobre atendimento, nas diversas fases de vendas. No segundo, os vendedores responderam a questões sobre o sistema organizacional da rede, por meio de instrumento construído com base nas proposições de Spitzer (1997). A teoria bidimensional de Herzberg foi utilizada na construção da ponte entre os resultados-chave observados nas duas pesquisas. A constatação desse autor, sobre a influência da insatisfação com fatores higiênicos na motivação, foi ratificada.
Palavras-chave: Atendimento ao cliente, motivação do vendedor, teoria bidimensional de Herzberg, modelo de sistema organizacional de Spitzer.

1. Introdução

Em boa parte das organizações é notória a diferença entre o discurso e a prática de atendimento a clientes, quer no âmbito do acolhimento de clientes externos, quer nos atendimentos a clientes internos. Diversas variáveis incrustadas na base do iceberg podem explicar essa dissonância, mormente as concernentes à arquitetura da motivação embutidas nos sistemas organizacionais.

A análise dos fatores constantes nos eixos 'insatisfação / ausência de insatisfação' e 'ausência de satisfação / satisfação' pode explicar os motivos de determinadas atitudes no trabalho e os reflexos delas nos resultados da organização.

Boa parte da produção científica é centralizada em um único tema. Isso limita a compreensão

Endereço: Moorhouse Street O'Connor, Apt. 6, Canberra, ACT 0200, Australia. E-mail: ederpinto@ uol.com.br

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 262

da interconexão de elementos da vida real. Por isso, trabalhos interdisciplinares são cada vez mais bem-vindos ao universo do conhecimento científico.

A natureza deste trabalho é interdisciplinar, pois conecta pesquisas em duas áreas da Administração: Marketing (foco em atendimento a clientes); e Sistemas Organizacionais (foco em motivação). Ele segue a pista, indicada por Ulrich (1998), para as pesquisas contemporâneas. Esse autor orientou os pesquisadores a extrapolar o espaço interno da organização. Afirmou que "o redirecionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor (fornecedores e consumidores) e menos sobre as atividades no interior da empresa, tem profundas implicações" (p. 20).

Na seqüência desta parte introdutória, as seguintes secções serão apresentadas: inicialmente o modelo de Spitzer, no qual ele propõe arquitetar a motivação e a satisfação no trabalho com base nos sistemas organizacionais; em seguida será apresentada a teoria cinqüentenária de Herzberg, que revolucionou o estudo da motivação em meados do século passado e continua provocando pesquisadores; em seguida, a arquitetura e as bases conceituais da pesquisa demonstrarão o norte deste trabalho; depois os dados coletados serão apresentados e analisados; e na secção conclusiva serão resgatados os termos-chave que permitirão o fecho do trabalho.

2. Sinopse do Modelo de Dean Spitzer

Spitzer (1997) propôs um modelo para a identificação e tratamento dos problemas de motivação que repercute na satisfação e no desempenho do trabalhador.

O autor afirmou que o ser humano tem dois principais componentes básicos que definem seu desempenho: habilidade e motivação. Ele explicou que a habilidade sem a motivação é infrutífera; com a motivação, no entanto, "a habilidade ganha vida" (p. 17). E, disse o autor, todos podem obter o estado da 'supermotivação' (motivação elevada) e, conseqüentemente, desatar o nó que imobiliza a habilidade e o desempenho.

À fórmula expressa por Spitzer para representar o desempenho ("Desempenho = Habilidade x Motivação"), pode-se acrescentar o fator 'contexto', visto que o desempenho não acontece em um vácuo, mas em um ambiente macro. Em outras palavras, o desempenho do indivíduo depende de si e dos fatores intra e extra-organizacionais relacionados à função por ele exercida. Assim, a seguinte fórmula pretende substituir a de Spitzer:

Desempenho = Habilidade x Motivação x Fatores Organizacionais

Spitzer condenou seis concepções sobre motivação, dentre elas: *algumas pessoas são motivadas, outras não; a ameaça é a única motivação que algumas pessoas entendem*; e o bom senso é tudo o que se necessita para lidar com problemas de motivação (pp. 23-25).

O autor comentou que determinados programas de motivação, palestras e atividades de sensibilização elevam o ego do indivíduo, mas, quando a realidade do cotidiano do trabalho se impõe novamente, tudo volta a ser como antes, ou altera-se para pior seu estado de espírito. Em semelhante diapasão, disse que certos pacotes salariais e determinadas expectativas de privilégios são "algemas de ouro" que não estimulam a dedicação, a lealdade e a habilidade.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 263

Disse o autor que o primeiro passo a ser dado para elevar e sustentar a motivação é derrotar os desmotivadores e o segundo é gerar e sustentar os motivadores. Ele definiu o construto 'motivador' como: "qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções positivas/energizantes, mais especificamente, desejo". E "desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas, como tédio, medo, raiva e ressentimento" (p. 57).

Spitzer recomendou combate aos fatores de insatisfação, dentre eles: configuração precária de atividades, regra que engessa a criatividade e o fazer, competição interna irracional, ignorância ou subutilização de talentos, *expectativas obscuras, reuniões improdutivas, desonestidade, hipocrisia, sonegação de informações, respostas desalentadoras, invisibilidade da gerência* (pp. 63-81).

Para que a motivação aconteça, segundo o autor, o gestor identifica os desejos e gera os motivadores correspondentes, respectivamente: atividade (acção, diversão, variedade), propriedade (inclusão, compartilhamento, escolha), influência (escolha, responsabilidade, oportunidade de liderar), afiliação (integração, trabalho em equipe), competência (uso dos pontos fortes, aprendizado, tolerância a erros não intencionais), realização (tolerância a erros não intencionais, auxílio na obtenção de metas, melhoria dos sistemas organizacionais, encorajamento diante de desafios), reconhecimento (encorajamento diante de desafios, valorização das obtenções), significado (importância do trabalho) (pp. 91-109).

Spitzer explicou que o ideal seria entender, pessoa a pessoa no trabalho, suas necessidades, desejos e expectativas, como recomenda a psicologia do indivíduo. Ou seja, ater-se a cada base de comprometimento de cada pessoa e satisfazê-la. No entanto, como esse ideal parece cada dia mais difícil, em virtude da sobrecarga de trabalho operacional hoje imposta aos gestores, recomendou acções sobre a tarefa e seu entorno, com ênfase neste. Em outras palavras, o trabalho tem dois aspectos: a tarefa (conteúdo técnico) e o contexto (elementos do entorno da tarefa). Para a função se tornar mais atraente, muda-se o contexto.

Spitzer também recomendou ao gestor ir além das energias conduzidas para cada tarefa e seu entorno, ou seja, sugeriu desenvolver os sistemas organizacionais. Para ele, os sistemas são "constituídos de procedimentos, políticas, métodos e práticas" (p. 112) e "... quando corretamente projetados ou reprojetados, podem criar um ambiente capaz de liberar uma enorme energia emocional que revitalizará a organização" (p. 113).

Para implantar esses sistemas, o autor sugeriu pontos de acção e alguns deles são exemplificados no Quadro 1.

3. Aproximação da Teoria Cinqüentenária de Herzberg

Herzberg (1923-2000) realizou uma pesquisa na década de 1950, com engenheiros e contadores em Pittsburgh. Passados aproximadamente 50 anos, sua teoria continua provocando pesquisadores para, aqui e acolá, testarem suas afirmações e, assim, continua como referência central de estudo em motivação ao trabalho. Ou seja, cotidianamente suas afirmações são pesquisadas e discutidas ao redor do planeta Terra, a saber: a validade dos fatores de satisfação e dos de insatisfação no trabalho.

Nessa pesquisa ele perguntou o que deixava os interrogados satisfeitos, bem como o que os

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 264

Quadro 1
Sistemas Organizacionais e Exemplos de Pontos de Acção

Sistemas Organizacionais	Pontos de Acção, Visando Facilitar ao Liderado:
Planejamento	Participar, compreender e se comprometer com o planejamento geral; definir as próprias metas e associá-las ao planejamento geral e realizar retroações.
Organização do trabalho	Estar em ambiente descontraído de trabalho; realizar tarefas variadas; respeitar os prazos; e comemorar as vitórias.
Comunicação	Compartilhar informações importantes; discutir fatos com os colegas; realizar sessões de perguntas e respostas; compartilhar a missão, os valores e a visão da organização; ser incentivado a dar e obter respostas às sugestões; e participar de reuniões importantes e produtivas.
Treinamento e desenvolvimento	Cultivar atmosfera de aprendizagem; envolver-se na definição, na execução e na avaliação de treinamentos e desenvolvimentos; desenvolver os pontos fortes e gerir os fracos; aplicar os conhecimentos; e ter oportunidades como qualquer um.
Recompensas	Obter salário adequado às suas competências; escolher os benefícios que interessam; ser reconhecido; e ser recompensado pelas contribuições espontâneas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das recomendações de Spitzer (1997, pp. 111-254).

tornava insatisfeitos no ambiente de trabalho. Os dados permitiram elaborar uma lista de fatores que afetam as atitudes no trabalho. Segundo a ordem de importância (da maior para a menor), de um lado, os fatores que promoviam insatisfação: políticas da firma e suas aplicações, supervisão, condições de trabalho, relacionamento com o supervisor, salário, relacionamento com pares, relacionamento com subalternos, vida pessoal, status e estabilidade no emprego. De outro, os que promoviam satisfação: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento pessoal.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) verificaram que os fatores fazem parte de um mesmo eixo que vai desde a insatisfação até a satisfação, passando por ausências de ambas. Em outras palavras, eles distribuíram os fatores em duas dimensões: os da dimensão 'insatisfação / ausência de insatisfação' foram denominados Fatores Higiênicos, e os da dimensão 'ausência de satisfação / satisfação' foram denominados Fatores de Satisfação.

Herzberg (1997) comentou que muitas organizações investiram em fatores, como salário, benefício e comunicação e conseguiram pouca, ou nenhuma, motivação. Segundo o autor, o muito que as organizações conseguiram foi reduzir a insatisfação ou obter a sua ausência. No entanto, as acções que foram orientadas para ajudar o funcionário a superar os desafios, bem como para sentir-se reconhecido e aprender demonstraram forte impacto na motivação.

Para o autor, os fatores higiênicos são provenientes do meio externo – não do trabalho em si. Os motivadores, no entanto, são intrínsecos ao trabalho que a pessoa realiza. Assim, os fatores higiênicos dependem de alimentação e realimentação constantes para manter a ausência de insatisfação. Os motivadores, no entanto, têm impacto mais duradouro. Para Herzberg "a motivação é

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 265

baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo...” (1997, p. 79).

Como a motivação depende de um cargo enriquecido e o processo de enriquecimento é contínuo, Herzberg e Mausner (1993) recomendaram:

1. A função deve conter desafios para a aplicação de conhecimentos e habilidades.
2. Aos que aplicam seus conhecimentos e habilidades, incrementos contínuos de responsabilidades devem ser aplicados.
3. Se a função não pode apresentar desafios, ela deve ser automatizada, ou desempenhada por pessoa com habilidades compatíveis, ou seja, que carece de habilidades para exercer funções mais complexas.

Parafraseando os autores citados, um fator motivador tende a ser mais duradouro do que um higiênico em virtude de que este é oferecido e mantido, ou não, pelo meio ambiente, e o motivador – estimulado pelo meio externo ou impulsionado pelo próprio intelecto – é sustentado pelo próprio indivíduo. Um exemplo no eixo ‘insatisfação / ausência de insatisfação’: a política salarial da organização (fator higiênico) será mantida pelo tempo que ela desejar. Se for mantida em um nível aceitável pelo indivíduo, ela não causará problemas a ele, mas, se combalida, ela poderá influenciar negativamente o seu “humor” financeiro em face de suas obrigações e desejos. Um exemplo de fator constante do eixo ‘ausência de motivação / motivação’: o reconhecimento de determinado esforço do indivíduo encontrará eco se ele tiver a necessidade e permanecerá enquanto seu intelecto desejar. Ou seja, a manutenção de um fator de motivação (o reconhecimento, como exemplo dado) depende do indivíduo – se sentir e manter o sentimento de reconhecimento – e não do ambiente externo, enquanto a manutenção de um fator higiênico (a política de salários, como exemplo dado) é mantida, ou não, pela firma. Isto é, independe do sujeito em tela.

Alguém poderia argumentar que a firma pode não mais reconhecer o indivíduo e que isso se configura como um exemplo semelhante ao da política salarial, ou seja, de dependência do meio externo. Por outro lado, pode-se afirmar que isso não alteraria os reconhecimentos realizados. A argüição poderia ser estendida: “mas um aumento de salário – fator higiênico – se combalido, também não modifica a situação anterior – a do período de aumento”. A diferença, entrementes, é que, se um aumento de salário é retirado, o afetado não mantém seu poder aquisitivo como no período em que o aumento vigeu; quanto ao reconhecimento, no entanto, se o indivíduo desejar e tiver convicção, o auto-reconhecimento perdurará por tempo superior à cessação dos reconhecimentos externos.

Aproximando-se o holofote da teoria de Herzberg e co-autores da polêmica intencionalmente gerada nos dois parágrafos anteriores, verifica-se que se o indivíduo for carente de constante reconhecimento e o reconhecimento do ambiente externo cessar, isso gera apenas ausência de satisfação, não insatisfação. Por outro lado, a degradação da política salarial não gera ausência de insatisfação, mas insatisfação.

Críticas têm sido feitas à teoria de Herzberg, entre elas: quando o ser humano é bem-sucedido ele tende a atribuir os louros a si, no entanto, culpa o meio pelos fracassos. E a satisfação não resulta, necessariamente, em atitudes aplicadas ao aumento de produção.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 266

Considerando-se essas críticas, pode-se argumentar que a tendência de atribuir o mérito a si – quando o indivíduo realiza um bom trabalho – caminha paralelamente, e não em sentido oposto, aos fatores mencionados na teoria bidimensional. Ou seja, o auto-elogio não se contrapõe aos sentimentos de realização, progresso na firma, crescimento psicológico etc., obtidos por meio da função em exercício – o trabalho tem, ao menos teoricamente, essa finalidade.

Culpar outros pelos fracassos é uma atitude que tanto pode advir de projeção das próprias fraquezas, como ser real. Sob a ótica da realidade, a culpa atribuída a outros estará denunciando os fatores que causam insatisfação, promovidos pela organização, ou seja, fatores como a falta de orientação, sonegação de informações, regras engessadoras etc., podem estar dificultando a realização da tarefa. No que concerne à projeção, o atribuir culpa a outros tende a ter o objetivo, consciente ou inconsciente, de ocultar fraqueza ou insatisfação. Assim, a projeção é "justificável", pois compete ao gestor compreender os fatores que impedem o gerido de realizar trabalhos excelentes, para disponibilizar-lhe o que ele necessita.

Quanto à satisfação não resultar necessariamente em atitudes aplicadas ao aumento de produção, há de se considerar que sua ausência implica uma situação pior. Adicionalmente, um trabalhador que não tem os seus fatores higiênicos atendidos dificilmente se empenhará além do suficiente para receber o contracheque no final do mês e manter o seu emprego. Portanto, se satisfação não impulsiona necessariamente o indivíduo à produção, o que se dirá, então, da ausência de satisfação e da insatisfação?

4. Interligando as Teorias Discutidas e Alguns Dilemas Atuais

A cinqüentenária teoria de Herzberg e a de Spitzer foram utilizadas para prover um facho de luz sobre a relação entre a insatisfação com fatores promovidos pela organização e a dissonância cognitiva no atendimento a clientes. Em detalhe, o modelo de Spitzer (1997) foi utilizado para identificar o grau de satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais e a teoria de Herzberg para construir a ponte entre o resultado observado na pesquisa, que utilizou aquele modelo, com as dissonâncias verificadas no atendimento a clientes. Assim se justifica a comparação dos pensamentos dos dois autores.

As questões-chave de semelhança entre os autores:

1. Suas pesquisas e divulgações foram impulsionadas por observarem falta de motivação no trabalho ao longo de suas experiências profissionais e acadêmicas.
2. Argumentaram que muitos gestores, não compreendendo a hermenêutica da motivação, tentaram "motivar" o trabalhador por meio de pressões ou incentivos: "chute no traseiro" (Herzberg); "algemas de ouro" (Spitzer), mas poucos resultados, ou nenhum, eles conseguiram.
3. Constataram que a motivação é um fenômeno basicamente intrínseco – iluminada por 'gerador próprio' (Herzberg) e 'automotivação: força energizante' (Spitzer).
4. Entenderam que a motivação é uma questão complexa que não é resolvida em curto prazo e que exige gestão contínua para elevá-la e sustentá-la.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 267

5. Recomendaram ao gestor lidar com a tarefa e com seu entorno para elevar e auto-sustentar as arquiteturas das motivações e os desempenhos individuais e organizacionais, pois o trabalho é a fonte da motivação humana.

Há diferentes conceituações entre os autores:

1. Para Herzberg, o ser humano tem duas necessidades: a pulsão interna para evitar a dor causada pelo ambiente e as de crescimento psicológico. Spitzer, no entanto, ao fator necessidade acrescentou o construto desejo. Para ele, os desejos significam forte querer – coisas que queremos ativamente – e as necessidades são essências da sobrevivência. Em outras palavras, enquanto Herzberg focalizou dois tipos de necessidades do ser humano, Spitzer disse que além das necessidades há, ou não, o desejo de satisfazê-las. Assim, o indivíduo pode desejar, ou não, suprir necessidades, quer as de sobrevivência, quer as de crescimento psicológico. Em outros termos, há pessoas que convivem com determinadas necessidades em virtude de não as priorizarem, ou mesmo porque não podem satisfazê-las.
2. Herzberg (1997) explicou que os fatores que satisfazem (motivam) o indivíduo no trabalho são distintos dos que causam insatisfação. No modelo de Spitzer, não há essa distinção. Comentando sobre o contexto do trabalho – colegas, supervisores, políticas da empresa, remuneração, disciplina etc. –, ele disse que "muitos desses aspectos contextuais do trabalho podem ser classificados como motivadores ou desmotivadores" (1997, p. 57).

Clawson e Newburg (2005) também discorreram sobre a importância do fortalecimento do clima na organização, dizendo que o papel fundamental do líder é contribuir com a geração e sustentação de energia no ambiente organizacional. Os autores definiram 'energia' como: "o percentual do engajamento da pessoa no trabalho, fisicamente, mentalmente, espiritualmente, emocionalmente e socialmente" (p. 15).

Clawson e Newburg manifestaram que o ambiente das organizações é carente de alta motivação, ou, como dizem, 'energia'. Compararam a dedicação (baixa) do indivíduo ao trabalho com a que ele aplica em atividades voluntárias, como participação em esportes, nas quais ele dedica considerável volume de energia, sem qualquer remuneração, muitas vezes sem supervisão e com certo custo financeiro para realizá-las. Assim, as questões-chave são: por que a pessoa aplica menos energia no trabalho do que em atividades voluntárias, nas quais em vez de receber dinheiro ele paga para realizá-las? Por que ele tem mais prazer em atividades fora do trabalho? Quais os atrativos que faltam ao ambiente de trabalho?

Os autores sinalizaram duas questões no contexto dos dilemas das motivações: a relação entre sentimentos e desempenho e a diferença entre imposição e escolha. Explicaram que o sentimento afeta o desempenho, mas que os gestores pouca importância a ele têm dado. Quanto à escolha, ou obrigação, os autores disseram que a imposição de metas mina as energias motivadoras em virtude de que a exigência muda o foco da experiência para o desempenho, ou seja, da escolha para a obrigação. Entretanto, eles se manifestaram a favor de metas e recomendam ao líder a observação e negociação delas quando o funcionário incorporar o gosto pela realização – nas palavras dos autores: "... logo após os empregados terem desenvolvido energia para a coisa, as metas podem desenvolver muito o

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 268

desempenho" (p. 20). Isso exige habilidade de verificar o momento oportuno para se evitar que a escolha não seja transformada em obrigação e passe a drenar as energias do envolvido.

Essa situação é desafiante porque atualmente a competição empurra a firma para acréscimos constantes nas metas organizacionais e individuais e isso consome muita energia tanto do gestor quanto de seus orientados. Daí o desafio de discutir as metas no momento oportuno ser muito maior, na medida em que as revisões são constantes e muitas vezes com parâmetros desconhecidos.

Em decorrência da alteração no cenário dos negócios, em diversos países e em indústrias de todos os tipos e tamanhos, os empregos estão sendo reduzidos drasticamente – e, com eles, a tradicional fase em que o empregado se comprometia com a firma em troca de emprego de longa duração. Assim, novas relações de trabalho estão sendo colocadas em prática, principalmente em países desenvolvidos, como nos Estados Unidos.

Para a compreensão desse novo relacionamento de trabalho, Tsui e Wu (2005) propuseram uma tipologia bidimensional de quatro células que demonstra, na vertical, os atrativos que a firma oferece aos colaboradores e, na horizontal, as contribuições que deles espera. Os níveis de atrativos e as contrapartidas serão altos e extensos, ou baixos e estreitos.

No modelo dos autores há – no canto superior esquerdo do gráfico de quatro células – um tipo de contrato que tem como perfil um "limitado conjunto de atrativos, ou compensações, oferecido pelo empregador, e um estreito conjunto de contribuições esperado do empregado. Isso representa um relacionamento puramente econômico, de curto prazo e um conjunto de obrigações relativamente bem definido" (p. 46) e, por óbvio, não há comprometimentos adicionais. Esse tipo de relacionamento pode ser descrito da seguinte maneira: em vez de se ter um emprego, tem-se um trabalho.

Os autores comentaram que, em virtude das pressões dos custos, muitos empresários estão optando por esse tipo de relacionamento, ou seja, por contratos de trabalho temporários, em tempo parcial, ou pela terceirização de tarefas.

No canto superior direito do gráfico, os autores classificaram um tipo de contrato caracterizado por estreito conjunto de atrativos oferecidos pela firma e por contribuições elevadas e extensas exigidas do contratado. Essa característica contratual tem sido empregada em face da acirrada competição e dos limitados recursos disponíveis. Assim, as firmas tentam fazer mais com menos. A cada dia os contratados são mais solicitados, e é comum observar pessoas acumulando funções de colegas desligados da firma, além da exigência de comprometimento incondicional. Para os autores, essa situação não perdurará por muito tempo, pois se caracteriza como desequilíbrio na relação. Eles citam como exemplo a General Electric, que na década de 1980 adotou essa estratégia, mas já a abandonou.

Tsui et al. (1997) descobriram que as firmas que adotaram os dois tipos de relacionamentos acima descritos obtiveram maus resultados, quais sejam, baixo desempenho, nível insatisfatório de cooperação, predisposição dos contratados à busca de novo emprego, ou contrato, e redução do comprometimento com a organização.

No canto inferior esquerdo, os autores enquadraram um tipo de contrato em que a firma oferece significativo conjunto de atrativos e, como contrapartida, exige limitada contribuição. Ou seja, uma espécie de overdose de generosidade.

No canto inferior direito, encontra-se o que os autores definiram de 'investimento mútuo'.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 269

Isto é, o contrato em que a firma oferece generosos atrativos e, em contrapartida, exige do contratado contribuição elevada. Este tipo de relacionamento se caracteriza como de longo termo, em que há amplo comprometimento mútuo.

Os autores revelaram que a maioria das firmas mais bem classificadas na Revista Fortune aplica a filosofia do investimento mútuo.

Levando-se em consideração que muitos dos contratos de trabalho que eram classificados nas células inferiores foram transpostos para as superiores, pode-se supor que a nova dinâmica do relacionamento é um dos fatores responsáveis pelo sacrifício da motivação, do comprometimento de longo termo e, possivelmente, pela redução de ganhos financeiros de trabalhadores e capitalistas. Pior, pela supressão do prazer no ambiente de trabalho.

5. Arquitetura e Bases Conceituais do trabalho

5.1. *Processo Aplicado na Construção do Trabalho*

O trabalho inicial teve como cerne a quantificação, o relacionamento e a análise de variáveis, ou seja, descrever, relacionar e analisar as atitudes de vendedores no atendimento a clientes com as preferências destes – natureza teórico-empírica quantitativa. Com o resultado obtido nessa pesquisa – dissonâncias cognitivas na maioria dos fatores pesquisados, entre o que o cliente espera do atendimento e como o vendedor o atende –, uma suposição foi estabelecida. Para afirmá-la, ou negá-la, foram descritos e analisados os níveis de satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais da rede de concessionárias. Motivado pelo resultado – constatação da suposição precedente –, o autor deste trabalho colocou as lentes da teoria bidimensional de Herzberg diante das descobertas e construiu a ponte entre os fatos verificados – insatisfação com um dos fatores organizacionais e dissonância cognitiva no atendimento a clientes.

5.2. *População e Amostra*

Três unidades de um grupo empresarial fundado em 1985 foram escolhidas para a pesquisa. O grupo era formado por dezesseis empresas localizadas em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul (Brasil). As unidades escolhidas administravam consórcios e comercializavam veículos novos das marcas Ford, Volkswagen e Fiat, e usados de todas as marcas.

A escolha do segmento foi intencional. Ou seja, deu-se em virtude da pujança do setor automobilístico na economia internacional, das freqüentes inovações nos produtos e nas estratégias de vendas, do grande contingente de trabalhadores e das freqüentes reciclagens.

Todos os profissionais de vendas de veículos novos da marca Fiat e usados de qualquer marca que trabalhavam em Rio do Sul, Blumenau e Itajaí tiveram chance de ser sorteados. Pelo processo de amostragem aleatória simples, foram sorteados dez vendedores de cada localidade, aproximando-se do censo da força de vendas de cada unidade.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 270

Conforme Aaker, Kumar e Day (2004, p. 392), o vendedor é que tem a competência de selecionar o cliente "conhecido". Isto é, ele é o perito no processo desse tipo de amostragem.

Segundo McKenna (1992), um vendedor a cada dois anos, em média, deverá estar recebendo o cliente habitual para trocar seu veículo.

Com base na informação de McKenna e nas recomendações de Aaker et al., determinou-se que qualquer cliente que voltasse a comprar um veículo na concessionária em períodos de até quatro anos poderia ser escolhido. Os clientes que nesse período retornaram a uma das lojas foram identificados no cadastro. De posse dos nomes, pediu-se a cada vendedor indicar três clientes que eles conheciam bem.

5.3. *Instrumentos de Pesquisa*

As proposições de vendas elaboradas por Friedman (1995) e as de negociação recomendadas por Pinto (1994, 1999) foram utilizadas na formulação dos instrumentos – tanto no destinado a verificar as preferências do cliente, como no que investigou as atitudes e comportamentos do vendedor diante do cliente –, segundo os seguintes passos e conceitos:

1. *Abertura*: oferecer ajuda ao cliente. Os autores citados recomendaram desenvolver um relacionamento pessoal mais do que comercial nesse momento.
2. *Sondagem*: identificar as necessidades e desejos por determinado produto. Quanto mais o vendedor souber de seus clientes, mais será capaz de ajudá-los a selecionar os produtos e vendê-los.
3. *Demonstração*: nesta parte do processo de venda, o vendedor explica o valor do produto, através de suas características, vantagens, benefícios, e o torna atrativo.
4. *Fechamento experimental*: fazer uma pergunta para verificar a disposição do comprador para adquirir o item principal – carro, por exemplo – e para a compra de um acessório.
5. *Lidando com as objeções*: se a venda não for concluída na etapa anterior, reforça-se a empatia. Isto é, o vendedor ouve o cliente e se coloca no lugar dele, visando descobrir o real motivo da recusa da proposta. Destarte, outras opções podem ser oferecidas.
6. *Fechamento*: quando as objecções forem superadas, ou seja, o comprador mostrar-se plenamente satisfeito, é o momento de fechar o negócio. Segundo os autores citados, a função de um vendedor é atender às necessidades, desejos e expectativas de seus clientes, verificando sua satisfação no processo e, em especial, na conclusão da venda.

Os formulários de pesquisa do processo de atendimento continham questões exclusivamente fechadas. Vários tipos de escalas foram formulados, visando, conforme orientações de Aaker et al. (2004, pp. 287-317), atender a cada natureza de fator investigado. Em cada questão, um estímulo foi feito e diversas respostas permitiram ao pesquisado identificar a sua atitude cotidiana nessa situação.

As questões feitas aos vendedores e aos clientes foram semelhantes em suas essências, mas sob a ótica de cada lado. Ou seja, ao vendedor foi perguntado como ele atendia ao cliente em cada

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 271

variável do processo de atendimento. Ao cliente foi perguntado como ele gostava de ser atendido, nessas fases e nas respectivas variáveis.

As questões que compuseram o instrumento de pesquisa da satisfação do vendedor com os sistemas organizacionais da rede foram baseadas nas proposições de Spitzer (1997), cuja síntese pode ser vista no Quadro 1. Na construção do formulário utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, contendo os seguintes graus: 'inexistente', 'insatisfatório', 'satisfatório', 'muito satisfatório' e 'excelente'.

5.4. *Coleta de Dados*

O formulário de preferências no atendimento foi enviado aos clientes pelos correios, com envelopes selados para respostas, facultando-lhes o anonimato.

A cada vendedor selecionado foram entregues dois formulários – o da primeira pesquisa, para verificar como ele atendia ao seu cliente e o da segunda pesquisa, para expressar a sua satisfação com os sistemas organizacionais. Em ambas as ocasiões o direito ao anonimato foi reservado.

Os participantes da amostra descreveram seus relacionamentos no ambiente interno e com o ambiente externo.

O fenômeno intra-organizacional foi descrito em termos do grau de satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais da rede de concessionárias. O relacionamento com o ambiente externo foi descrito em termos de como o vendedor atende ao seu cliente.

Os fenômenos podem-se influenciar mutuamente. Por exemplo, os sistemas construídos pelos gestores – questões intra-organizacionais – podem influenciar as atitudes dos vendedores diante dos clientes – questão interorganizacional. Estes, com suas demandas, podem influenciar vendedores e gestores.

5.5. *Tratamento e Discussão dos Dados*

No teste do instrumento de pesquisa da satisfação do vendedor com os fatores do sistema organizacional, a maioria das variáveis do fator Planejamento e do fator Comunicação não permaneceu no grupamento teórico original após o teste fatorial e, por isso, esses fatores foram eliminados. Outras quatro variáveis de grupamentos teóricos diversos foram excluídas por não permanecerem no grupamento teórico original.

O teste do instrumento revelou um indicador de coeficiente Alfa de Crombach de 0,92. Com a redução das variáveis, o instrumento explicou 77,8% da variância dos dados, com o indicador de KMO = 0,50.

Na classificação dos dados, dois grupos de tabelas com resultados consolidados foram construídos: 1) o que evidencia as extensões da sintonia do vendedor com o cliente, em cada fase e variável do processo de vendas (Tabela 1) e; 2) o que demonstra as percepções dos vendedores sobre os fatores de satisfação embutidos nos sistemas organizacionais (Tabela 2).

Os dados foram tratados por meio de softwares estatísticos: SPSS, Sphinx 2000 e Excel. O método estatístico mais utilizado foi o χ^2, para verificar as dependências significativas entre as atitudes do vendedor e as preferências de seus clientes.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 272

Tabela 1
Resultados Consolidados da Investigação da Sintonia dos Vendedores com os Clientes

Fase	**Fator Investigado**	**Resultado do χ^2**
Recepção do cliente	Campo de interação e confiança entre vendedor e cliente	0,23, gl = 1, 1-p = 36%
Sondagem	Identificação do perfil do cliente Identificação dos interesses de compras	6, gl = 1, 1-p = 98% 1,80, gl = 1, 1-p = 82%
Uso de estratégias de vendas	Tempo de acompanhamento do cliente na loja Importância dos atributos do produto	15, gl = 2, 1-p = 99% 51, gl = 3, 1-p = >99%
Contato pós-venda	Verificando a satisfação do cliente com o produto	33, gl = 2, 1-p = >99%

Fonte: Resultados da pesquisa, com base no modelo de vendas de Friedman (1995) e Pinto (1994 e 1999).

Tabela 2
Resultados Agrupados da Satisfação dos Vendedores com os Sistemas Organizacionais

Conglomerado de variáveis	**Graus: inexistente e insatisfatório**		**Graus: satisfatório, muito satisfatório e excelente**	
	Freqüência	Proporção	Freqüência	Proporção
Organização do trabalho	12	40%	18	60%
Treinamento e desenvolvimento	7	23%	23	77%
Recompensas financeiras e não-financeiras	16	53%	14	47%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na interpretação teórica dos dados privilegiou-se o modelo Insatisfação-Satisfação de Herzberg e Mausner (1993) e, secundariamente, o modelo de motivação elevada e sustentada de Spitzer (1997).

Os resultados da pesquisa são expressos por meio de uma visão interpretativa e construtivista, conforme conceitos emitidos por Reich e Benbasat (1996). A interpretação da consonância deu-se com base nas informações dadas pelos sujeitos da pesquisa (vendedores e clientes). O construtivismo caracterizou-se na ponte que o autor construiu para conectar as dissonâncias cognitivas dos vendedores no atendimento aos seus clientes com as insatisfações deles com os sistemas organizacionais da rede pesquisada.

6. Apresentação e Análise dos Dados

Trinta vendedores e três clientes de cada vendedor responderam aos instrumentos de pesquisa.

Os resultados das duas pesquisas serão apresentados separadamente na ordem cronológica das investigações. Ou seja, inicialmente serão apresentados os resultados da investigação sobre o grau

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 273

de sintonia dos vendedores com os clientes das unidades investigadas e, em seguida, a pesquisa que apurou o grau de satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais da rede de concessionárias.

Como o intuito central do trabalho é confrontar os resultados das duas pesquisas empíricas com a argumentação de Herzberg sobre o nefasto poder da insatisfação do indivíduo em seu desempenho no trabalho, os resultados serão apresentados de maneira breve, restando o espaço necessário à análise teórica dos resultados e para as conclusões. Isto é, não serão discutidos os detalhes das descobertas, mas o significado teórico delas.

6.1. *Essência dos Resultados da Primeira Pesquisa*

O objetivo da primeira pesquisa foi verificar o grau de consonância das atitudes dos vendedores com as preferências de seus clientes habituais.

Como se observa na Tabela 1, em apêndice, dentre seis conglomerados de variáveis quatro apresentaram dependências significativas. Em outras palavras, apenas em dois conjuntos de variáveis a forma como o vendedor atende ao seu cliente é aproximada com a que este gosta.

Como exemplos de dissonâncias apresentados na Tabela 1.1., em apêndice, enquanto 57% dos vendedores afirmaram que consumo era o atributo que seus clientes indicavam como mais importante na decisão de compra de veículos, apenas 16% destes fizeram essa afirmação. Por outro lado, enquanto 77% dos vendedores responderam que velocidade era o atributo mais indicado pelos clientes como de menor importância no veículo, apenas 45% dos clientes responderam que esse atributo era o de menor importância.

Eco semelhante – ao anteriormente emitido pelo diapasão da dissonância cognitiva – é ouvido na Tabela 1.2.: Atitudes Informais do Vendedor e Gosto do Cliente. Ela demonstra que 87% dos vendedores disseram que usavam a tática de comentar tempo e temperatura para descontrair clientes e apenas 40% destes responderam que apreciam essa informalidade. Entretanto, há atitudes que eram bem-sucedidas: como exemplo, todos os vendedores afirmaram que ofereciam cafezinho, chá e outras iguarias e todos os clientes responderam que apreciavam esse tipo de cortesia.

Tendo-se em vista a prevalência das dissonâncias entre as percepções da força de vendas e as preferências dos clientes, supôs-se que tal dissonância seria decorrente de insatisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais. Assim, decidiu-se verificar essa questão.

Tendo concluído este breve comentário dos resultados da primeira pesquisa, vamos analisar os obtidos na segunda.

6.2. *Essência dos Resultados da Segunda Pesquisa*

Para verificar a satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais da rede de concessionárias, o autor construiu um instrumento de pesquisa baseado na tipologia de Spitzer (1997), conforme discorrido na secção 5.

Spitzer definiu cinco conglomerados de fatores para se elevar e sustentar a motivação, conforme demonstrado no Quadro 1.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 274

Conforme se discorreu, a maioria das variáveis do fator Planejamento e do fator Comunicação não permaneceu no grupamento teórico original após o teste fatorial e por isso esses fatores foram eliminados.

No tratamento das respostas dos vendedores, as freqüências dos graus 'inexistente' e 'insatisfatório' foram somadas, bem como as dos graus 'satisfatório', 'muito satisfatório' e 'excelente'. Este conjunto passa a ser denominado Fatores de Satisfação e aquele Fatores de Insatisfação.

Conforme a Tabela 2, a classificação dos Fatores de Satisfação ficou assim representada: treinamento e desenvolvimento (77%); organização do trabalho (60%); recompensas (47%).

Como se observa, o conjunto de recompensas foi o único que apresentou maior quantidade de vendedores insatisfeita em comparação com a dos satisfeitos.

Assim, esse conjunto de variável confirma a suposição estabelecida na primeira pesquisa – insatisfação dos vendedores com um ou mais sistemas organizacionais da rede. Os outros dois conjuntos – 'organização do trabalho', 'treinamento e desenvolvimento' –, no entanto, apresentaram mais vendedores satisfeitos que os insatisfeitos. Assim, dentre os três conjuntos validados na análise fatorial, esses dois negam a suposição de insatisfação, restando, apenas, as variáveis de recompensas.

6.3. *Análise dos Dados de Ambas as Pesquisas e Interligação Teórica*

A questão inicial ("O vendedor atende o cliente como este quer?") inspirou o autor a definir o objetivo da primeira pesquisa: "Verificar a consonância das atitudes da força de vendas com o que a clientela aprecia, nas fases de venda e pós-venda". E a indagação posterior ("Que causas podem estar inibindo as motivações de certos vendedores para um bom atendimento?") oriunda das respostas à pesquisa inicial gerou a suposição de os fatores organizacionais serem os responsáveis e impulsionou o pesquisador ao segundo desígnio: "Verificar o grau de satisfação da força de vendas com os sistemas organizacionais da firma pesquisada".

Em resposta à primeira pergunta, verificou-se que 67% dos conjuntos de variáveis confrontadas apresentaram dependências significativas, isto é, 67% de dissonância entre vendedores e clientes sobre as preferências destes.

Para responder à segunda questão, investigou-se a satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais. Os resultados revelaram que o conjunto das variáveis de recompensas é o único que possui mais vendedores insatisfeitos que os satisfeitos.

Diante dos resultados das duas pesquisas, recorreu-se à teoria dos fatores de satisfação e dos fatores higiênicos (Herzberg et al., 1959; Herzberg & Mausner, 1993; Herzberg, 1997), para verificar se o desempenho da força de vendas é explicável por esse ensinamento.

Observando-se a classificação dos fatores na Tabela 2, percebe-se a incidência de mais vendedores insatisfeitos com o fator higiênico 'recompensas' e os motivadores (treinamento e desenvolvimento; organização do trabalho) apresentaram maior número de vendedores satisfeitos. Ou seja, os fatores oriundos do "motor interno" (crescimento por meio de educação e pela riqueza da função), que são combustíveis e recompensas finais da motivação, foram os mais bem pontuados. Aparentemente essa afirmação não se sustenta ante os dados obtidos na pesquisa de atendimento ao cliente.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 275

Isto é, uma vez que os dois conglomerados de motivação foram apontados pela maioria como satisfatórios, o atendimento deveria apresentar mais consonâncias do que dissonâncias.

Para aprofundar essa questão, vamos analisar a metáfora que Herzberg estabeleceu para explicar o efeito da insatisfação na motivação do indivíduo. Ele comparou o atendimento das necessidades básicas do indivíduo com a assepsia em um hospital. Disse o autor que um hospital limpo não acrescenta saúde ao paciente, no entanto, se houvesse a presença de germes patológicos, sua saúde tenderia a piorar. Com o esteio da essência dessa metáfora, pode-se dizer que a insatisfação com as recompensas (germes) pode estar anulando o efeito da motivação ao atendimento (o trabalho em si) e dos treinamentos e desenvolvimentos realizados.

Tendo-se em vista que a arquitetura do cargo inclui o ocupante, as funções e as recompensas, pode-se, com os pilares dessa afirmação, sustentar a ponte construída entre os germes intra-organizacionais e as dissonâncias verificadas no atendimento aos clientes. Ou seja, as insatisfações dos vendedores com as recompensas repercutem no frágil interesse em conhecer e melhor atender seus clientes, visto que tanto as recompensas como o atendimento são elementos da arquitetura do cargo.

A discussão precedente gera mais uma questão crucial. Ou seja, tendo-se em vista que o atendimento é a expressão-chave da qualidade da arquitetura do cargo, pergunta-se: qual é a razão de a segunda pesquisa ter mostrado a satisfação da maior parte dos vendedores com a organização do trabalho diante das dissonâncias entre as suas atitudes e as preferências de seus clientes?

Para responder a essa questão, vamos excluir, da Tabela 2.1., as respostas dadas ao nível intermediário 'satisfatório'. Desse modo, a escala passa a ter, na dimensão de insatisfação, as seguintes variáveis: 'inexistente'; 'insatisfatório'. E, na dimensão de satisfação: 'muito satisfatório'; 'excelente'.

Destarte, a classificação dos fatores de satisfação – apontados como 'muito satisfatório' e 'excelente' – passa a ser: treinamento e desenvolvimento (29%); organização do trabalho (24%); recompensas (19%). Na outra dimensão da escala (vendedores insatisfeitos), nota-se: recompensas (53%); organização do trabalho (40%); treinamento e desenvolvimento (23%).

Também sob este olhar mais rigoroso – de exclusão do grau 'satisfatório' –, o conjunto de recompensas apresentou a maior diferença em comparação aos demais, sobre a quantidade de vendedores insatisfeita em relação a dos satisfeitos. No entanto, o conjunto das variáveis de organização do trabalho também apresentou quantidade superior de "insatisfeitos" em comparação com a dos satisfeitos.

Levando-se em consideração essa nova revelação, a classificação teórica do fator 'organização do trabalho', como fator de satisfação, parece prejudicada. Entretanto, há esperanças de revitalizá-la.

Observa-se que a palavra 'insatisfeitos' foi grafada entre aspas no penúltimo parágrafo. A intenção de grafá-la dessa forma significou que o fator 'organização do trabalho' assumiu o status 'insatisfatório' após a extinção das freqüências constantes no grau 'satisfatório'; ou seja, o perfil do conjunto resultou da ausência de parte da satisfação, não necessariamente da insatisfação.

Segundo Herzberg, o 'trabalho em si' pode ser fator de satisfação, ou de ausência de satisfação. Os resultados desta pesquisa expressaram semelhante acorde. Isto é, a menor freqüência de vendedores na dimensão 'satisfação com a organização do trabalho' em comparação com a demonstrada anteriormente só ocorreu após a exclusão de um grau dessa dimensão.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 276

Herzberg (1997) explicou que o enriquecimento do cargo, ou função, se concretiza "no relacionamento com o cliente..." (p. 80).

O facho de luz dessa assertiva esclarece que a satisfação dos vendedores com a organização do trabalho, apurada na Tabela 2, parece ser ilusória na rede pesquisada. Ou seja, se ela fosse real – mesmo com o rigor da exclusão do nível 'satisfatório' – a proporção dos satisfeitos seria superior a dos que responderam não estar satisfeitos – a exemplo do resultado de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) – e não haveria dissonância entre as atitudes dos vendedores e as preferências dos clientes. Parafraseando Herzberg, a satisfatória estruturação das atividades de vendas e os treinamentos e desenvolvimentos aplicados aos vendedores estariam se materializando no atendimento aos clientes. Assim, parece que ausência de satisfação é ratificada, com base nesse argumento.

Falando-se em T&D, suspeita-se que essa atividade não esteja refletindo no desempenho dos vendedores da rede de vendas de veículos, em virtude das dissonâncias observadas. Ou seja, as palestras, os workshops e outras técnicas podem estar sendo aplicadas com muito entusiasmo, mas distantes da realidade da função de vendas. Semelhante argumentação foi proferida pelos autores que foram citados como âncora neste trabalho. Isto é, eles afirmaram que muitas firmas têm investido fortunas em T&D e poucos resultados conseguiram (Herzberg, 1997, p. 59 – sobre treinamento em sensibilidade –, Spitzer, 1997, p. 16 – sobre diversos investimentos com funcionários).

A relação entre atendimento ao cliente e motivação pode também ser explicada por meio de teorias de comprometimento. Becker (1992) explicou que o comprometimento é composto pela natureza intrínseca ou psicológica, isto é, as bases de comprometimento; e pela extrínseca, isto é, os focos do comprometimento (com o que ou com quem se compromete).

Considerando-se que as bases do comprometimento estão contaminadas com os germes das recompensas, elas podem estar repercutindo no foco (atendimento aos clientes). Assim, o comprometimento, visto como composto por base e foco, também permite erigir a ponte entre as insatisfações dos vendedores com as recompensas (bases de comprometimento) e a falta de sintonia com o cliente (focos de comprometimento).

Em síntese, os resultados observados neste trabalho estão em harmonia com depoimentos, afirmações e pesquisas realizadas por autores, como: Cespedes (1997), Spitzer (1997), Herzberg e Mausner (1993), Becker (1992), Clawson e Newburg (2005), Tsui e Wu (2005).

Segundo Cespedes (1997): "Não obstante, embora o atendimento e os serviços tenham se tornado um tema popular, as pesquisas constatam repetidas vezes que o bom atendimento ainda é uma exceção" (p. 267).

O modelo teórico de Spitzer permitiu conhecer o grau de satisfação dos vendedores com os sistemas organizacionais em diversos aspectos da dinâmica organizacional da rede pesquisada e os resultados confirmaram o depoimento do autor: "Pesquisas consecutivas identificaram falta de motivação [...] 69 por cento dos gerentes operacionais disseram que este é o problema mais prejudicial em sua organização" (p. 15).

A teoria de motivação proposta por Herzberg não é recente, mas os seus fundamentos continuam atuais, como se apurou neste trabalho. Ou seja, foi por meio do uso das afirmações do autor de que a saúde da motivação é afetada por germes existentes na dimensão 'insatisfação / ausência de insa-

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 277

tisfação' e que o cargo enriquecido se materializa no atendimento ao cliente que permitiu a construção da ponte que ligou as insatisfações dos vendedores com as recompensas às dissonâncias no atendimento.

O construto 'comprometimento', segundo as suas bases e focos, foi desenhado por Becker um pouco mais recentemente do que a teoria de satisfação de Hersberg e seus colegas. Esse construto também foi de grande valia para a explicação das dissonâncias nos atendimentos.

O dilema da motivação apresentado por Clawson e Newburg (2005) representa um desafio a mais na gestão dos fatores de satisfação implícitos nos sistemas organizacionais. Ou seja, os gestores estão preparados para averiguar os sentimentos de seus liderados? E, como eles irão perceber o momento exato de conjugar o sagrado direito de o trabalhador escolher com as metas organizacionais?

Ainda, as novas relações de trabalho estão mudando o perfil da motivação e do compromisso, conforme analisado a partir do modelo de Tsui e Wu (2005). Ou seja, as firmas passaram a exigir mais e oferecer menos, ou oferecer pouco e esperar pouco, agravando o quadro do compromisso de longo prazo, quiçá também do curto prazo. Haverá reversão desse quadro?

7. Conclusão

A natureza deste trabalho – extramuro (pesquisa com o cliente) e intramuro (pesquisa com o vendedor), com foco nesses dois elementos da cadeia de valor – permitiu analisar o nível de consonância do relacionamento dos vendedores com os clientes e o grau de satisfação daqueles com os sistemas organizacionais.

A suposição de que a possível causa da dissonância no atendimento a clientes poderia ser resultante da insatisfação de parte dos vendedores com um ou mais sistemas organizacionais foi confirmada por meio da segunda pesquisa e da ponte teórica que o autor erigiu na análise dos resultados do trabalho.

Os dados e as análises teóricas permitem concluir que a arquitetura das recompensas interfere no atendimento ao cliente. Em outras palavras, a constatação de Herzberg sobre a influência da insatisfação com fatores higiênicos na motivação e a relação que Becker construiu entre bases e focos de comprometimento foram ratificadas neste trabalho. A suspeição de que há ausência de satisfação na organização do trabalho da rede de concessionárias e sua repercussão no atendimento ao cliente, também contribui com uma gota teórico-empírica no oceano do conhecimento da relação dos sistemas organizacionais com o vendedor e com o cliente.

A contribuição para o universo das firmas advém do fato de este trabalho indicar a possibilidade de melhoria do desempenho da força de vendas em organizações com perfis parecidos de compromisso. Para tanto, elas podem produzir enriquecimentos verticais. Ou seja, promover o crescimento pessoal real por meio de educação e pelo enriquecimento da arquitetura do trabalho e reduzir as insatisfações com recompensas.

Trabalhos com natureza semelhante a este abrem caminho para se elaborar e implementar estratégias internas, visando elevar o atendimento das necessidades e contribuir para ampliar os

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 278

comprometimentos. E, ajustando-se a sintonia das atitudes da força de vendas com os clientes, contribui-se para melhorar o composto de promoção, principalmente nas organizações em que a competição é mais centrada no atendimento e nos serviços do que no produto, como é o caso do setor automobilístico.

Referências

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de marketing* (2ª ed.) (R. C. Marcondes, tradução). São Paulo: Atlas (obra original publicada em 1998).

Becker, T. (1992). Foci and Bases of commitment: Are they distinctions earth making? *Academy of Management Journal*, *35* (1), 232-244.

Cespedes, F. V. (1997). *Marketing integrado: Conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo* (E. Lasserre, tradutor). São Paulo: Futura.

Clawson, J. G., & Newburg, D. S. (2005). The motivator's Dilemma. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: Thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 15-22). New York: John Wiley.

Friedman, J. (1995). *Não, obrigado. Estou só olhando!* (Grupo Friedman, tradução). São Paulo: Makron Books. (obra original publicada em 1992).

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Willey.

Herzberg, F., & Mausner, B. (1993). *The motivation to work*. New York: Transaction PUC.

Herzberg, F. (1997). Mais uma vez: Como motivar seus funcionários? In V. H. Vroom (Ed.), *Gestão de Pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho* (pp. 55-81). Rio de Janeiro: Campus (Capítulo original publicado em 1990).

McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Pinto, E. P. (1994). *Negociação orientada para resultados: A conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Pinto, E. P. (1999). *Negociando para compartilhar interesses com seu fornecedor: Análise de casos reais, conceitos e dicas para consumidores, profissionais e empresários realizarem excelentes transações.* Fortaleza: Práxis.

Reich, B. H., & Benbazati, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, *5* (1), 55-81.

Spitzer, D. R. (1997). *Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização* (P. M. Celeste, tradução). São Paulo: Futura. (obra original publicada em 1995).

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40*, 1089-1121.

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: Thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 44-54). New York: John Wiley.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 279

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos* (Cid Knipel, tradução). São Paulo: Futura (obra original publicada em 1997).

Abstract. The main contribution of this interdisciplinary work is to shed some light upon the relation between dissatisfaction with organizational systems and cognitive dissonance in the customer attendance. A group of salesmen and their costumers of three units of a certified car retailer established in the South of Brazil were selected for the research. The author built two research instruments for the investigations. They were applied in two moments. Firstly, the salesmen and their customers answered questions on attendance of each sale phase. And secondly, the salesmen answered questions about organizational systems; these questions were based on Spitzer's (1997) theory. On the basis of Herzberg's bi-factorial theory, it was possible to build a bridge between the key-results of both researches. The Herzberg's findings, on the negative influence of dissatisfaction with hygienic factors on the worker' motivation, was confirmed.
Key words: customer attendance, salesmen' motivation, Herzberg's bi-factorial theory, Spitzer's organizational systems model.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 280

APÊNDICE

Tabela 1.1.
Classificação dos Atributos do Veículo, Segundo as Preferências dos Clientes e Segundo as Percepções que os Vendedores têm das Preferências de seus Clientes

Atributos	**Maior Importância Atribuída pelo Cliente**		**Menor Importância Atribuída pelo Cliente**	
	Segundo o Vendedor	**Segundo o Próprio Cliente**	**Segundo o Vendedor**	**Segundo o Próprio Cliente**
Consumo	57%	16%	10%	11%
Cor	7%	2%	13%	42%
Design	33%	55%	0%	2%
Velocidade	0%	0%	77%	45%
Segurança	3%	27%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observação: Excluindo-se o atributo velocidade, o conjunto dos atributos mais importantes obteve dependência muito significativa (χ^2 = 51, gl=3,1-p=>99%). O conjunto de menos importância também obteve dependência muito significativa, com a exclusão do atributo segurança (χ^2 = 26, gl = 3, 1-p =>99%).

Tabela 1.2.
Atitudes Informais do Vendedor e Gosto do Cliente

Questões	**Vendedores que Agem Dessa Maneira**	**Clientes que Apreciam Essa Atitude**
Oferecer cafezinho, chá e outras iguarias.	100%	100%
Sorrir com descontração.	100%	100%
Ser caloroso, amistoso e extrovertido.	93%	98%
Cumprimentar com um aperto de mão.	100%	89%
Achar graça de uma gafe cometida pelo vendedor.	27%	53%
Falar sobre o tempo.	87%	40%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observações: a) Resultados classificados da maior para a menor consonância e; b) Estatística do χ^2 = 0,23, gl = 1, 1-p = 36%.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 281

Tabela 2.1.
Resultados Detalhados da Satisfação dos Vendedores com os Sistemas Organizacionais

Variáveis	**Inexistente**	**Insatisfatório**	**Satisfatório**	**Muito satisfatório**	**Excelente**
Organização do Trabalho	12%	28%	36%	18%	6%
Treinamento e Desenvolvimento	5%	18%	48%	20%	9%
Recompensas	23%	30%	28%	12%	7%

Fonte: Resultados da pesquisa.

COG132B.QXD 09-01-2008 10:25 Page 282