

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
OPERADORES DE TELEMARKETING EM CALL CENTER:
um estudo de caso em um laboratório de análises clínicas**

SALVADOR ALBERTO AMORMINO

**Pedro Leopoldo
2011**

SALVADOR ALBERTO AMORMINO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
OPERADORES DE TELEMARKETING EM CALL CENTER:
um estudo de caso em um laboratório de análises clínicas**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

**Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2011**

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela existência.

Ao meu orientador, Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, pela confiança,

À Professora Íris Barbosa Goulart, pela sabedoria.

Aos Professores Tarcísio Afonso, Renato Reis e Magda Roquete, pelo apoio.

À Professora Maria Cristina Diniz Caixeta, pela parceria.

À diretoria, supervisoras e colaboradores da unidade pesquisada, pela credibilidade.

À Jussara Batista, pela eficiência.

Aos colegas, Teresinha, Marcão, Márcia, Glaydson, Leonardo, Lugão e Benjamim, pelo convívio.

Aos meus pais, José e Delfina, pela espiritualidade.

À minha esposa, Polyanna, e aos meus filhos, Tatiana, Matheus e Lucas, pela compreensão.

À Erica Ribeiro, pela gentileza.

Ao Sávio, pela disponibilidade.

Não sois máquina. Homem é que sois

Charles Chaplin

RESUMO

Este estudo objetivou investigar os níveis de qualidade de vida no trabalho dos operadores de telemarketing de *call center* em um laboratório de análises clínicas localizado em Belo Horizonte-MG. Para tanto, foi realizado um estudo de caso utilizando um questionário estruturado a partir do modelo de Hackman e Oldham (1975), traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), permitindo uma análise quantitativa dos fatores de avaliação da QVT. A amostra foi de 68 operadores de telemarketing para uma população de 137 trabalhadores. Pela análise dos resultados obtidos dos questionários, constata-se uma aceitável percepção da QVT por parte dos respondentes, com ênfase nos fatores “inter-relacionamento”, “percepção da significância do trabalho”, “conhecimento dos reais resultados do trabalho” e “satisfação com a supervisão”. Observou-se, contudo, que, embora acima da média de 3,5, para uma escala de 1 a 7 pontos, os fatores “Autonomia” e “Satisfação com a Compensação” apresentaram médias inferiores a 4,0, sendo que os demais fatores apresentaram resultados superiores a esta média. Assim, de um modo geral, verificou-se uma avaliação positiva da QVT, em razão do escore médio, o que, de certo modo, contraria o pré-conceito de que as atividades de *call center* não apresentam uma QVT satisfatória por serem repetitivas, rotineiras, sem autonomia, com alto índice de absenteísmo e alta rotatividade. Todavia, no caso estudado, os resultados podem ser explicados pela política organizacional que se preocupa com a qualidade de vida no trabalho de seus empregados, adotando-se programa de qualidade de vida baseado em recompensa por cumprimento de tarefas, o que motiva o trabalhador. A não adoção de *script* e roteiros predefinidos permite ao operador trabalhar com relativa autonomia, o que corresponde ao resultado nesse aspecto. Como sugestão para novos estudos, poder-se-ia avaliar os níveis de QVT dos trabalhadores dos demais setores da organização, bem como do estudo da QVT de operadores de telemarketing em empresas que terceirizam os serviços de *call center*.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Operadores de *Telemarketing*. *Call center*.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the levels of quality of working life of call center telemarketers in a clinical laboratory located in Belo Horizonte / MG. To this end, there was a case study, supported by the theoretical model of Hackman and Oldham (1975), adapted by Moraes and Kilimnik (1994), through questionnaires applied on a sample of 68 operators for a population of 137 workers. For the analysis of the results of the questionnaires, there is a good perception of QWL among the respondents, with emphasis on factors "interrelationship," "perception of the significance of work "," knowledge of the actual results of work "and" satisfaction with supervision." There was, however, that, although above the average of 3.5 for a scale of 1 to 7, the factors "Autonomy" and "Satisfaction with the compensation." presented averages less than 4.0, while the other factors showed results above this average. Thus, in general, there was a positive assessment of QWL, which contradicts the preconceived notion that the call center activities do not present a satisfactory QVT for being repetitive, routine, without autonomy, with high rates of absenteeism and high turnover. However, in the case studied, the results can be explained by organizational politic that is concerned with the quality of working life of the employees, adopting a program based on the quality of life in return for the fulfillment of tasks, which motivates the employee. The non-adoption of predefined scripts allows the operator to work with relative autonomy, which corresponds to the result in this regard. As a suggestion for further studies, would be able to assess the levels of QWL of the employees of other sectors of the organization, as well as the study of QWL of telemarketers in companies that outsource call center services.

Palavras-chave: Quality of working life. Telemarketing Operators. Call center.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABR	Absenteísmo e rotatividade baixos
ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
AU	Autonomia
CDC	Código de defesa do consumidor
CQC	Círculos de controle de qualidade
CRC	Central de Relacionamento com Clientes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTI	<i>Computer-telephony integration</i>
CUT	Central Única de Trabalhadores
DAC	Distribuidor automático de chamadas
DJU	Diário de Justiça da União
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos do Brasil
FE	<i>Feedback</i> extrínseco
FI	<i>Feedback</i>
FT	<i>Feedback</i> do trabalho
IR	Inter-relacionamento
IT	Identidade de tarefas
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
LER	Lesão por esforço repetitivo
MET	Ministério do Trabalho e Emprego
MIT	Motivação interna para o trabalho
NIC	Necessidade de crescimento do indivíduo
NR	Norma Regulamentadora
PABX	<i>Private Automatic Branch Exchange</i>
PMT	Potencial motivacional da tarefa
PQT	Produção de trabalho de alta qualidade
QVT	Qualidade de vida no trabalho
SAS	Ambiente social
SC	Compensação
SG	Satisfação geral

SIT	Secretaria de Inspeção do Trabalho
SPC	Possibilidade crescimento
SS	Segurança no trabalho
SSU	Supervisão adequada
ST	Significado da tarefa
TI	Tecnologia da informação
UCLA	<i>University of California, Los Angeles</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VH	Variedade de habilidade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

FIGURA 1 Modelo de pesquisa.....	18
FIGURA 2 Modelo completo das dimensões básicas da tarefa.....	51
FIGURA 3 Pacotes de treinamento.....	63
FIGURA 4 Fases do processo de terceirização.....	64

Gráficos

GRÁFICO 1 Percentual (%) de respondentes por gênero.....	75
GRÁFICO 2 Percentual (%) dos respondentes por faixa etária.....	76
GRÁFICO 3 Percentual (%) dos respondentes por estado civil.....	76
GRÁFICO 4 Percentual (%) dos respondentes por escolaridade.....	77
GRÁFICO 5 Percentual(%) dos respondentes por tempo na organização...	77
GRÁFICO 6 Médias dos fatores: Dimensões da Tarefa.....	92
GRÁFICO 7 Médias dos fatores: Estados Psicológicos Críticos.....	92
GRÁFICO 8 Médias dos fatores: Resultados Pessoais do Trabalho.....	93
GRÁFICO 9 Médias dos fatores: Satisfações Específicas.....	94

Quadros

QUADRO 1 Pesquisas sobre QVT realizadas no Brasil na década de 1990.	28
QUADRO 2 Pesquisas sobre QVT realizadas no Brasil na década de 2000.	30
QUADRO 3 Evolução do conceito de qualidade de vida do trabalhador.....	33
QUADRO 4 Principais profissionais de <i>call center</i>	60
QUADRO 5 Tipos de capacitação.....	62
QUADRO 6 Modalidades de Terceirização.....	64
QUADRO 7 Variedade de Habilidades.....	79
QUADRO 8 Identidade da Tarefa.....	80
QUADRO 9 Significado da Tarefa.....	80
QUADRO 10 Inter-relacionamento.....	81
QUADRO 11 Autonomia.....	81
QUADRO 12 <i>Feedback</i> no Próprio Trabalho.....	82
QUADRO 13 <i>Feedback</i> Extrínseco.....	83
QUADRO 14 Significância Percebida no Trabalho.....	83
QUADRO 15 Responsabilidade Percebida no Trabalho.....	84
QUADRO 16 Conhecimento dos Resultados do Trabalho.....	85
QUADRO 17 Satisfação Geral.....	85
QUADRO 18 Motivação Interna no Trabalho.....	86
QUADRO 19 Absenteísmo e Rotatividade baixos	87
QUADRO 20 Possibilidade de Crescimento.....	87
QUADRO 21 Segurança no Trabalho.....	88
QUADRO 22 Compensação.....	89
QUADRO 23 Ambiente Social.....	90
QUADRO 24 Supervisão.....	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Coeficiente de confiabilidade.....	78
---	----

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Problema de pesquisa.....	17
1.2.1 Pergunta de pesquisa.....	17
1.3 Objetivo geral.....	17
1.3.1 Objetivos específicos.....	18
1.4 Estrutura da dissertação.....	18
 2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	20
2.1 História e evolução da qualidade de vida no trabalho.....	20
2.2 Síntese conceitual.....	34
2.3 Autores e respectivas abordagens da qualidade de vida no trabalho.....	39
2.3.1 Modelo de Walton (1973).....	39
2.3.2 Modelo de Lippit (1978).....	42
2.3.3 Modelo de Westley (1979).....	43
2.3.4 Modelo de Huse e Cummings (1985).....	44
2.3.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983).....	44
2.3.6 Modelo de Denis (1980).....	45
2.3.7 Modelo de Theriault (1980).....	46
2.3.8 Modelo de Werther e Davis (1983).....	46
2.3.9 Belanger (1973).....	47
2.3.10 Hackman e Oldham (1975).....	48
 3 CALL CENTER.....	52
3.1 Breve histórico e evolução do <i>call center</i>	52
3.2 Síntese conceitual.....	56
3.3 Profissionais do <i>call center</i>	59
3.4 Terceirização do <i>call center</i>	63
3.5 <i>Call Center</i> : normas de saúde e segurança para o trabalho.....	65
 4 METODOLOGIA.....	68
4.1 Abordagem metodológica.....	68
4.2 Caracterização da unidade pesquisada.....	71
4.3 População e amostra.....	73
 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	75
5.1 Dimensões da tarefa.....	78
5.1.1 Variedade de habilidade	79
5.1.2 Identidade da tarefa.....	80
5.1.3 Significado da tarefa.....	80
5.1.4 Inter-relacionamento.....	81
5.1.5 Autonomia.....	81
5.1.6 <i>Feedback</i> no próprio trabalho.....	82

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009.

5.1.7 <i>Feedback</i> extrínseco.....	83
5.2 Fatores psicológicos.....	83
5.2.1 Significância percebida do trabalho.....	84
5.2.2 Responsabilidade percebida do trabalho.....	85
5.2.3 Conhecimentos dos resultados do trabalho.....	85
5.3 Resultados pessoais do trabalho.....	85
5.3.1 Satisfação geral.....	85
5.3.2 Motivação interna no trabalho.....	86
5.3.3 Produção de trabalho de alta qualidade.....	86
5.3.4 Absenteísmo e rotatividade baixos.....	87
5.4 Satisfações específicas.....	87
5.4.1 Possibilidades de crescimento.....	87
5.4.2 Segurança no trabalho.....	88
5.4.3 Compensação	89
5.4.4 Ambiente social.....	90
5.4.5 Supervisão.....	91
 6 CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES.....	96
6.1 Considerações finais.....	96
6.2 Recomendações para estudos futuros.....	99
 REFERÊNCIAS.....	100
 APÊNDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação está inserta no campo dos estudos sobre “Gestão da Inovação e Competitividade” do Programa de Mestrado Profissional do Centro de Pós-Graduação da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, instituição mantenedora das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo (FPL), localizada no Estado de Minas Gerais.

O presente trabalho tem por foco investigar os níveis de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) dos operadores de *telemarketing* de *call center* instalado num laboratório de análises clínicas em Belo Horizonte, adotando o modelo teórico de Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994).

No decorrer da pesquisa, o *call center* será estudado com enfoque nos atuais modelos organizacionais, visando compreender o sistema que agrega o marketing de relacionamento e o telemarketing como canais de comunicação entre a empresa e seus clientes e os impactos causados sobre as atividades desempenhadas pelos operadores de telemarketing, tendo em vista as particularidades nesse tipo de atividade.

Em decorrência das transformações do mundo do trabalho e das estratégias de marketing de relacionamento, impõe-se refletir acerca dos níveis de QVT dos trabalhadores que atuam nesse setor, sendo este o ponto central desta pesquisa.

Nessa perspectiva, o setor de *call center* tem evoluído em face das mudanças comportamentais do cliente, da pressão mercadológica, da necessidade de expansão das vendas de produtos e serviços.

As atividades de operador de telemarketing não estão mais restritas ao uso de telefone, mas de avançada tecnologia, como *web*, *sites*, *e-mail*, canais de relacionamento, redes sociais, etc. As empresas estão conscientes de que precisam investir em tecnologia, mas também, e principalmente, na humanização dos serviços que está diretamente ligada a este sistema organizacional (Mancini, 2006).

As novidades não param e a criatividade humana não tem limites.

O estudo da QVT é fundamental, notadamente em razão de novas

atividades, cujos fenômenos devem ser pesquisados, valendo-se de referencial teórico específico e os demais correlatos, sugerindo-se que sejam atualizados, adaptados à nova realidade laboral, cujo estudo científico exige aprofundamento e acompanhamento.

O cenário, portanto, desafia a intervenção do Governo, das entidades sindicais e dos trabalhadores para coibir abusos, como excessiva jornada de trabalho, baixos salários, respeito ao ser humano e principalmente atenção à qualidade de vida no trabalho desses trabalhadores, buscando harmonizar a relação entre capital e trabalho.

Segundo Dejours, Abdourchelli e Jayet (1994), se, por um lado, a organização do trabalho trouxe crescimento e produtividade para as empresas, por outro lado, repercutiu negativamente na saúde e na qualidade de vida do trabalhador, considerando-se as prolongadas horas de trabalho, causando fadiga mental e física e o esvaziamento do sentido do trabalho. Especificamente em relação ao trabalho executado em *call center*, este funciona como um canal aberto entre a empresa e o cliente, com o objetivo de informar-lhe sobre produtos e/ou serviços, efetuar vendas, receber críticas e sugestões de forma rápida e eficiente. O uso da tecnologia e o trabalho informatizado, bem como a utilização de novos métodos de gestão, incidem diretamente no ambiente de trabalho do *call center*, no qual se infere controle rígido e de pouca autonomia no processo laboral dos operadores, padronizado nas condutas para execução das tarefas.

Jacques e Codo (2002) advertem que o trabalho em um *call center* traz características oriundas do modelo “taylorista”, associadas a avançadas tecnologias informáticas e de telecomunicações, produzindo consequências para o processo saúde/doença ocupacional, no qual o trabalho em *call center* é considerado elemento básico para uma atuação eficiente do operador, exigindo o acompanhamento de um *script*, condutas padronizadas e controladas, uso de expressões verbais predefinidas e fixação de tempo máximo para atendimento às chamadas, visando ao máximo de produtividade, evitando-se desperdícios que a autonomia do trabalhador poderia trazer. Daí a analogia com o modelo “taylorista”.

Os autores, com o objetivo de sugerir estratégias de intervenção visando a promover a saúde e a prevenção de doenças ocupacionais no ambiente de trabalho, relatam os resultados de sua pesquisa, revelando, sob a ótica dos operadores, a atividade em *call center* como sendo de baixa variedade, baixo

feedback e reduzido controle do próprio operador sobre a execução de seu trabalho. Outros fatores foram identificados, como carga de trabalho com alto nível de exigência física e mental, bem como queixas de saúde, pela permanente exposição às cargas de trabalho que conduzem a um desgaste real ou potencial desses trabalhadores.

1.1 Justificativa

Segundo Sérgio Goiana, presidente da Central Única dos Trabalhadores (CUT) de Pernambuco, o setor de telemarketing emprega cinco milhões de pessoas nos Estados Unidos e 1,5 milhão na Europa. Na Inglaterra, existe mais gente empregada nesse setor do que nas indústrias de carvão, aço e automóveis juntas. No Brasil, o telemarketing já absorve cerca de 400 mil trabalhadores e a expectativa é de crescimento e geração de novos empregos. Estima-se que essa atividade movimente em torno de R\$ 65 bilhões por ano no mercado nacional. No entanto, é preciso ter atenção: tanto dinheiro favorável ao telemarketing pode esconder problemas relacionados a esse trabalho, como baixos salários e doenças ocupacionais, tanto físicas como psicossociais².

Prosseguindo, Sérgio Goiana ressalta a preocupação da CUT a respeito do surgimento de doenças como lesões por esforços repetitivos (LER), tendo em vista que os operadores de telemarketing sofrem forte pressão e vivem sob constante ameaça de perder o emprego, o que os submetem, invariavelmente, a situações humilhantes, vexatórias e constrangedoras, caracterizando-se o assédio moral na relação trabalhista envolvendo este trabalhador. Geralmente, o operador de telemarketing, ao falar pelo telefone, tem que seguir um *script* predefinido e rigidamente controlado pela empresa, sendo que toda a conversa com o cliente é gravada. Isso traz como consequência o surgimento de algumas doenças ocupacionais, levando as empresas a adotarem medidas como demissão, com reposição de mão-de-obra e, outras vezes, ocasionando o afastamento do empregado para tratamento médico custeado pelo sistema previdenciário.

² Disponível em <http://www.cut.org.br/ponto-de-vista/artigos/4310/call-center-insatisfacoes-e-doencas>

A pesquisa bibliográfica acerca do *call center* e da QVT demonstra a importância deste estudo, tanto para os empregados quanto para as empresas e para o ambiente acadêmico.

As atividades de *call center* apresentam características especiais decorrentes da natureza de problemas que afetam os operadores, como serviços de menor complexidade, repetitivos e robotizados (Cenci, 2000).

Nessa perspectiva, a prioridade de cada pessoa também leva em conta seus ideais, em que alguns valores não coincidem com aqueles que são considerados importantes para outras pessoas e para a organização em que o mesmo presta seus serviços profissionais, o que causa insatisfação psíquica e emocional e, por consequência, o surgimento de doenças ocupacionais (dejours, Abdourchelli e Jayet, 1994).

Considerando o ponto central desta pesquisa, tem-se que as tarefas do operador de telemarketing devem ser estudadas, porquanto, no pensamento de Cenci (2000), o trabalho é repetitivo, de menos complexidade, robotizado e sem criatividade, cenário este que gera repercussões negativas para a saúde mental e física desses trabalhadores.

Assim, a QVT surge como um processo de necessidade de estudo para que se possa aferir o nível de produção, melhoria de mão-de-obra e de condições de trabalho e saúde (FERNANDES; BECKER, 1988; NADLER; LAWLER, 1983).

Segundo Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 9), corroborando previsões de Kilimnik *et al.* (1994, p. 307): “Hoje, a ênfase é na substituição do sedentarismo e do estresse por um maior equilíbrio entre trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida no trabalho”, podendo ser constatado “que o atual estágio da qualidade de vida no trabalho busca extrapolar os limites intramuros das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global”.

Segundo os autores, verifica-se, no Brasil, crescente interesse pelo estudo da QVT, o que pode ser percebido nos núcleos precursores, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Brasília, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Ressaltam os mesmos autores que essa atual preocupação com a qualidade de vida no trabalho parece estar intimamente relacionada, entre outros

fatores, à importância que o trabalho vem ocupando no plano psíquico dos indivíduos. Tal pensamento é compartilhado por Sayles, Strauss (1997) e Vredenburg, Sheridan (1979), os quais acreditam que os indivíduos que não ocupam empregos satisfatórios dificilmente terão vida satisfatória, deixando claro, dessa forma, a existência de relações inseparáveis entre a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida no sentido global.

Para Walton (1973), é importante o estudo da QVT para que sejam diagnosticados os níveis de satisfação e bem-estar dos trabalhadores na execução das tarefas que lhe são confiadas e para que sejam resgatados valores humanos e ambientais negligenciados em favor do avanço tecnológico da produtividade e do crescimento econômico.

Diante desse quadro, impõe-se investigar os novos modelos organizacionais, notadamente nas empresas que utilizam serviços de *call center*.

1.2 Problema de pesquisa

Identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho dos operadores de telemarketing de *call center*.

1.2.1 Pergunta de pesquisa

Quais são os níveis de QVT dos operadores de telemarketing de *call center* na empresa pesquisada?

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, a partir do modelo teórico de Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), os níveis da QVT dos operadores de telemarketing de *call center* em um laboratório de análises clínicas em Belo Horizonte.

1.3.1 Objetivos específicos

- Analisar as dimensões básicas da tarefa dos operadores de telemarketing do *call center*.
- Caracterizar os estados psicológicos dos operadores de telemarketing de *call center*.
- Avaliar os resultados pessoais do trabalho dos operadores de telemarketing de *call center*.
- Caracterizar a QVT resultante das satisfações específicas, com as possibilidades de crescimento, com a segurança no trabalho, com a compensação, com o ambiente social e com a supervisão dos operadores de telemarketing de *call center*.

1.4 Estrutura da dissertação

Visando facilitar a compreensão da estrutura e etapas deste trabalho, apresenta-se a FIG. 1.

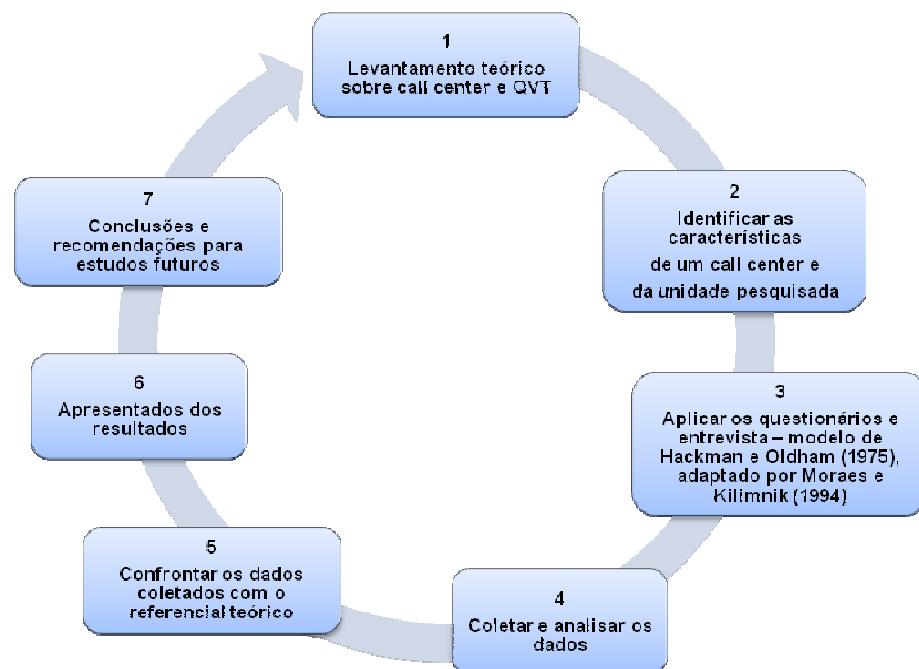


FIGURA 1 - Modelo de pesquisa.

O modelo da FIG. 1 contempla as sete etapas deste trabalho, iniciando-se com o levantamento bibliográfico sobre QVT e *call center*, em seguida, identificaram-se as características do *call center* instalado na empresa pesquisada. Após, foram apresentados os questionários em conformidade com o modelo criado por Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), coletando-se e procedendo-se ao cruzamento dos dados para, em seguida, analisá-los e confrontá-los com o referencial teórico escolhido, com apresentação dos resultados, conclusões e recomendações para estudos futuros.

A pesquisa está dividida em seis capítulos.

Para melhor compreensão e consubstanciação, esta pesquisa inicia-se pela parte introdutória (primeiro capítulo), na qual é feita a apresentação do tema, do problema e da pergunta da pesquisa, da justificativa e apresentação dos objetivos deste estudo.

No segundo capítulo, são abordadas as fundamentações teóricas acerca da QVT, que englobam sua origem e evolução, autores e respectivas abordagens, incluindo o modelo adotado nesta pesquisa.

No terceiro capítulo está estruturada a fundamentação teórica sobre o tema *call center*, contemplando breve histórico, evolução, conceito, modelos, funções, implantação e normas de saúde e segurança no trabalho.

Em seguida (quarto capítulo), aborda-se a metodologia aplicada, suas características, delimitação da unidade pesquisada, população e amostra, apresentação das técnicas de coleta e cruzamento de dados apurados pelos instrumentos utilizados na pesquisa.

A discussão e análise dos resultados obtidos são tratadas no quinto capítulo, no qual é apresentada a análise final, após o estudo das variáveis apresentadas por Hackman e Oldham (1975), confrontando-as com os dados coletados nos questionários aplicados junto aos colaboradores.

O sexto capítulo está reservado para as conclusões, limitações, considerações finais, bem como para as recomendações para estudos futuros.

Seguindo este roteiro, passa-se à apresentação do capítulo destinado à qualidade de vida no trabalho, abordando-se sua história, evolução, síntese conceitual, autores e respectivas abordagens da QVT.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.1 História e evolução da qualidade de vida no trabalho

Segundo Côrrea (1993, p. 113-123), a QVT é um fenômeno que somente aos poucos vem sendo desvendado. A autora classifica o movimento em torno da QVT em quatro estágios: o primeiro abrange as condições de subsistência, como salário compatível com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria. Seus pressupostos baseiam-se no marxismo e nas políticas trabalhistas sociais de meados do século XIX.

O segundo estágio diz respeito aos incentivos salariais, à participação nos resultados e à eficiência administrativa. O terceiro inicia-se com os estudos da Escola das Relações Humanas (1930), destacando-se as dimensões básicas da QVT, como o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento, a participação e o moral do grupo.

O quarto estágio está relacionado com as teorias comportamentais e o movimento de QVT, o que ocorreu em 1960, quando se produziram teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, constituição de pequenos grupos e preocupação com o meio ambiente (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 10).

Desde os primórdios da civilização, o homem vem buscando formas de restringir aspectos desgastantes e enfadonhos do trabalho, sendo que o tema somente passou a ser estudado de modo mais sistemático a partir da Revolução Industrial, quando o trabalho passou a ser visto como um mecanismo de se atingir altos níveis de eficiência e produtividade (SANT'ANNA, 1997).

Rodrigues (1994) relata que, historicamente, Euclides (300 a.C.), de Alexandria, já ensinava princípios de geometria como forma de melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes (287 a.C.), permitia a diminuição de esforço físico dos trabalhadores.

Segundo Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 3):

A história e a paleontologia, por exemplo, dão inúmeras provas de que desde os tempos mais remotos, tem buscado desenvolver artefatos, ferramentas e métodos que possibilitem minimizar os desgastes decorrentes do trabalho e/ou mesmo torná-lo mais prazeroso.

As condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores passaram a ser estudadas de forma científica, a partir da Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX.

Ensinam os referidos autores que as primeiras teorizações acerca de questões concernentes à satisfação do trabalhador e sua produtividade podem ser encontradas nos trabalhos de pensadores da chamada Escola Liberal. Citam Adam Smith como exemplo, autor da obra *A riqueza das Nações* (1776), na qual é destacada a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores e, por consequência, o aumento da produtividade.

Com o advento da administração científica, o estudo do trabalho humano é detalhado, buscando-se os melhores resultados dos esforços dos trabalhadores, considerando-se suas potencialidades e seu relacionamento com o ambiente laboral (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 4).

Para Taylor (1987, p. 31), sintonizando a ideia de harmonia de interesses entre empregados e empregadores defendida por Smith (1983), a prosperidade dos trabalhadores estaria associada às prosperidades dos patrões. Isso explica, sobre um prisma econômico-racional, a importância de se considerar a questão da satisfação do empregado. O principal objetivo da administração deveria ser assegurar o máximo de prosperidade ao empregador e ao mesmo tempo ao empregado, expressão esta usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para ambos, como também desenvolvimento de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente.

Entretanto, segundo Macedo (1990), embora a aplicação da administração científica preconizada por Taylor (1987) se preocupasse com a satisfação do trabalhador, acabou resultando numa generalizada insatisfação. Assim, ao promover a fragmentação do trabalho e transformar o ser humano numa peça de engrenagem inserida no sistema de produção (taylorismo), provocou o surgimento de uma série de descontentamento no seio da classe trabalhadora, com aumento

de absenteísmo, aumento do número de sabotagens, movimento grevista e os mais diversos conflitos.

Braverman (1977, p. 72), analisando o método taylorista e criticando a Escola Clássica, enfatiza o caráter desumano desses sistemas, afirmando que:

Enquanto a divisão do trabalho subdivide o homem e enquanto a divisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas é um crime contra a pessoa e a humanidade.

Pesquisadores e trabalhadores passaram a buscar esclarecimentos sobre as questões relativas ao binômio indivíduo-organização, visando corrigir os efeitos negativos decorrentes dos métodos adotados pela administração científica. Daí a importância dos estudos de *Hawthorne* (Estados Unidos), coordenados por Elton Mayo, bem como dos estudos de *Tavistock Institute* (Reino Unido), orientados por Eric Trist, que trouxeram grande contribuição para o conhecimento do comportamento humano nas organizações, sinalizando a importância dos fatores psicológicos e sociais na dinâmica empresarial (SHEIN, 1982).

Na fábrica da *Western Electric Company*, em Chicago, analisou-se a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade. Mayo (1959) concluiu que o rendimento do trabalho humano é influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas também por características próprias de cada indivíduo e pelas relações que este estabelece com o grupo no qual está inserido (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 5).

Por sua vez, Moraes *et al.* (1990, p. 344), explicam que Trist *et al.* (1950) estudaram e desenvolveram um modelo macro, agrupando o trinômio indivíduo-trabalho-organização numa abordagem sociotécnica da organização do trabalho, com base na satisfação do trabalhador no e com o trabalho (MORAES *et al.*, 1990, p. 344).

Nessa perspectiva, despontam-se ainda outros estudos desenvolvidos pelo *Tavistock Instutive*, como os realizados por Trist e Bamforth (1951, p. 38), que tratam das consequências sociopsicológicas da introdução da mecanização em uma mina de carvão inglesa, no qual os autores demonstraram as influências no trabalho com a introdução de novas máquinas, o nível de absenteísmo e a manifestação de conflitos interpessoais e intergrupais. Davis *et al.* (1957, p. 418-

430) desenvolveram um estudo paralelo aos de Triste *et al.*, no *Tavistock Institute*, ao realizarem pesquisas com o intuito de modificar as linhas de montagem em série, para tornar o trabalho mais agradável e satisfatório.

Segundo Guimarães (1995), referidos autores reconhecem que a expressão “qualidade de vida no trabalho” deve-se ao Prof. Savis (*University of California, Los Angeles - UCLA*, Los Angeles), que a teria introduzido no início da década de 1970.

A partir da década de 1960, o estudo da QVT ganhou impulso com o aumento das preocupações em torno dos direitos civis e da responsabilidade social das organizações, bem como da pressão pelo crescente nível de conscientização dos trabalhadores, o que provocou cientistas organizacionais a estudarem novas formas de organização e gerenciamento.

A década de 1970 foi marcada por importantes iniciativas no sentido de se adaptarem os novos conhecimentos da ciência comportamental às organizações. As experiências das fábricas da *Gaines Pet Food*, da Olivetti e da Volvo, são exemplos clássicos. Ainda na década de 1970 (meados), a crise do petróleo (1973) provocou o esvaziamento das pesquisas na área de QVT, vindo a ressurgir ao final dessa década e início da década de 1980, sendo motivadas pelo sucesso econômico japonês, pelas suas técnicas de organização e de gestão de força de trabalho, bem como pelo acirramento da concorrência internacional e pela busca das empresas de incrementos de produtividade e competitividade (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 8).

Segundo Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 8), “Nadler e Lawler (1983), ao procederem a uma análise da evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho, concluem que, inicialmente tratada como uma reação individual ao trabalho e, depois, como um elo de projetos de cooperativos de trabalho, a QVT evoluiu e passou a ser compreendida como um meio para o enriquecimento do ambiente de trabalho e para o alcance de maiores níveis de produtividade e satisfação, vindo a invocar termos como “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” (MORAES; KILIMNIK, 1990)”.

Prosseguem os autores, explicando que na atualidade, a apologia aos *workaholics* – “estereótipo do indivíduo viciado em trabalho” -, tem sido rechaçada, levando pesquisadores a estudarem as condições globais do ambiente de trabalho visando resgatar a humanização na prestação de serviços,

com destaque para o cargo, para as interações dos empregados com os colegas outros setores da organização (SANT'ANNA, KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 8).

Além de Mayo e Trist, outros autores desenvolveram estudos nesse campo. Maslow (1977), estudando as necessidades humanas, traz a seguinte subdivisão: fisiológica; de segurança; sociais; de autoestima; e de autorrealização. As necessidades ligadas a aspectos psicológicos, como necessidade de se alimentar, quando estivessem sob controle, os indivíduos passariam a se preocupar com as necessidades de segurança e de abrigo e, se satisfeitas, passariam a sentir necessidade de afiliação ou de relações interpessoais. Em seguida, necessitariam de autoestima, reconhecimento e prestígio e, por fim, da necessidade de alcance da plenitude do seu potencial como seres humanos.

Nessa perspectiva, Sampaio (2009, 2010) cita Maslow (1954), quando afirma existirem outras necessidades, como a de saber e entender e necessidades estéticas. Segundo o autor, as necessidades não precisam estar totalmente satisfeitas para que outros tipos se manifestem, não havendo rigidez hierárquica entre as necessidades (SANT'ANNA, KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 6).

Baseando na teoria da motivação-higiene, Herzberg (1968) salienta que existem duas categorias interdependentes de fatores que satisfazem as necessidades humanas no trabalho e que influenciam o comportamento do trabalhador: fatores higiênicos, que abrangem os aspectos extrínsecos ao trabalho, que não constituem parte das atividades laborais, mas estão com ele relacionadas, como a política de administração da organização, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, a remuneração e a segurança no emprego. Esses fatores não contribuem para o aumento da satisfação no trabalho e sua ausência pode levar à insatisfação do trabalhador.

Prossegue o autor, dizendo que a segunda categoria de necessidades diz respeito a fatores motivacionais, que abrange os aspectos ligados a dimensões de liberdade para criar, inovar e procurar formas de atingir os resultados de uma atividade, sua realização e reconhecimento, além de responsabilidade, possibilidade de crescimento, desenvolvimento ou progresso e outros fatores intrínsecos ao trabalho. Herzberg (1968, p. 53-62) propõe, como alternativa de motivação, o enriquecimento do cargo (*job enrichment*), pois é por meio do cargo

que o indivíduo se integra à organização.

Por sua vez, estudando o binômio indivíduo-trabalho, Macgregor (1980) agrupou suas ideias em duas teorias, a teoria X e a teoria Y. Na primeira, reuniu as percepções sobre a natureza humana, segundo crenças de que os indivíduos são preguiçosos, indolentes e que preferem ser dirigidos, não se interessando em assumir responsabilidades e que desejam a segurança acima de tudo.

Na teoria Y, o autor agrupa as crenças sobre a natureza humana, no sentido de que o homem pode comandar a si mesmo e ser criativo no seu trabalho, desde que motivado adequadamente.

Para Moraes e Kilimnik (1994), referidas teorias contribuíram para o estudo da QVT, sendo que a teoria de Herzberg teve grande repercussão ao reconhecer que os indivíduos adquirem senso de autorrealização e sucesso por meio do próprio trabalho – e não tão somente de fatores do ambiente. E ao associar a satisfação ao conteúdo do cargo ou trabalho, estabelece um vínculo entre a teoria de Herzberg (1968) e o modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, criado por Hackman e Oldham (1975), em que o trinômio “fatores-atitudes-efeitos” estabelecido por Herzberg “é equivalente às dimensões básicas da tarefa (fatores), aos estados psicológicos críticos (atitudes) e às respostas afetivas ao trabalho (efeitos)” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 7).

O estudo da QVT, abordado com ênfase na Administração, somente se iniciaria no início da década de 1950, com os trabalhos de Eric Trist e colaboradores (HUSE; CUMMINGS, 1985). A Escola de Relações Humanas enfatiza o estudo dos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador em que a QVT encontra mais identificação. Já nas décadas de 1950 e 1960, a abordagem comportamental é reconhecida como a verdadeira origem da QVT (MORAES; KILIMNIK, 1994).

Nadler e Lawler (1983) trazem uma abordagem sobre a evolução do tema QVT, apresentando duas fases: a primeira, verificada no período de 1969 a 1974. Pesquisadores resolveram estudar os efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, o que foi conduzido pela Universidade de Michigan, servindo para o que era chamado de qualidade do emprego ou a soma total dos efeitos das experiências do emprego sobre o indivíduo.

A segunda fase teve início em 1979 e se estende até os dias atuais, surgindo como resposta dos Estados Unidos da América (EUA) à competitividade

que se instalou no mercado mundial, o que é atribuído ao sucesso das organizações japonesas na forma de administrar.

Fernandes e Becker (1988) analisaram essa situação, sugerindo que se deve ter uma visão integrada de todos os movimentos surgidos desde o início do século, envolvendo uma série de atos legislativos que visaram proteger o empregado, propiciando-lhe melhores condições de vida.

A QVT passa a ser vista como um meio de se prestigiar a humanização do ambiente de trabalho e, por consequência, permitir melhor índice de produtividade, englobando, necessariamente, o problema da participação do trabalhador na empresa (MORAES; KILIMNIK, 1989).

Assim, os valores humanísticos são vitais para caracterizar a QVT e, em contrapartida, as organizações podem se desenvolver sob um novo prisma, um novo paradigma empresarial em contraponto a modelos do passado, como taylorista e/ou fordista.

Nesse contexto, o incremento da produtividade, em razão do avanço das novas tecnologias e da ampliação de conhecimentos, indica significativo aumento da competitividade entre as empresas, obrigando-as a buscar processos de gestão que se traduzam em diferenciais consistentes a fim de alcançarem desenvolvimento sustentável dos pontos de vista econômico, ambiental e humano. Na seara humana, a prioridade é a satisfação do trabalhador com as condições de trabalho (MORAES *et al.*, 1995).

As condições de trabalho ideais, para Walton (1973), passam pela necessidade de se obter compensação justa e adequada, desfrutando o trabalhador de segurança e saúde, possibilitando o desenvolvimento de sua capacidade pessoal, com oportunidade de crescimento contínuo, integrando-o socialmente na organização do trabalho. Esta deve manter o constitucionalismo na organização laboral, desfrutando de espaço total com relevância social na vida do trabalhador.

Por sua vez, Westley (1979, p. 111-123) afirma que as melhorias voltadas para a QVT decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.

Hackman e Oldham (1975) consideram que a QVT se apoia em características das tarefas realizadas no ambiente organizacional. A humanização

tem importante papel nessa perspectiva e, para tanto, Matos (1997) revela que a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, e sim participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis. A QVT humaniza o trabalho, deixando o ambiente laboral bom, alegre e desafiador.

Três atividades humanas fundamentais que caracterizam a vida ativa são referidas por Arendt (1983): o labor, o trabalho e a ação. O labor se relaciona ao ciclo da vida humana, ao seu processo biológico (corpo humano) que, por sua vez, refere-se ao metabolismo, crescimento e deterioração, sendo sua condição a vida. O trabalho, como ideia do artificialismo da existência, produzindo um mundo artificial em que se direciona para coisas e objetos, diverso do mundo natural. A autora se refere à condição do trabalho à mundanidade, em que o homem, ao fabricar coisas, objetiva-se no mundo. O trabalho pode ser tido como fonte de supressão de liberdade, de prazer e de realização.

Sob essa perspectiva, Arendt (1983) observa que a vida do artesão era preenchida pelo trabalho ligado à sobrevivência humana, considerado um modo de vida não plenamente livre, pois era submetido a um contrato de trabalho que lhe retirava parcela da ação. O contrato era um instrumento de produção de bens de consumo, expressando a relação existente entre o homem e a natureza, o que é possível pela força humana despendida na sua execução. A natureza era dominada pelo homem que a transformava em algo, em bens que passaram a ser objeto de mercâncnia, de troca, de negócio, estabelecendo relações pessoais e mercantis.

Nesse cenário, o trabalho passava a ser instrumento de fundamental importância na construção da própria identidade do homem como ser coletivo e social.

A partir dessas premissas, conclui a autora que o valor do trabalho, com a contemporaneidade, tem, por consequência, o surgimento de mudanças, sendo significativa a força produtiva, atraindo novas formas de organizações, que transformam a atividade humana num quadro mais complexo e intelectualizado, o que, aliado ao avanço científico, integra o processo de valorização do capital.

Aliar o fator humano e a intenção empresarial no melhor desempenho e mais produtividade é o grande desafio da QVT (CORADI, 1985).

Rodrigues (1994) conclui que os empregados que possuem vida familiar

insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais.

As empresas exigem que os seus empregados lhes confiem todo o capital intelectual e comprometimento com a organização, todavia, não se comprometem com eles, como forma implacável de exigir este compromisso (OLIVEIRA, 1997, p. 625-634). Quanto à ação, está intrinsecamente ligada ao homem, sem a intervenção da matéria, das coisas, dos objetos, estando relacionada com a pluralidade humana, que é a condição do homem como animal político e social, inserindo-o no fato da convivência, da vida em grupos, da vida em coletividade. No labor e no trabalho pressupõe a presença de outros seres humanos.

As organizações talvez constituam o principal meio de que dispõe o homem para adquirir sua identidade e buscar o ego ideal, conforme Handy (1978), o que é compartilhado por Sayles, Strauss (1977) e Vredenburg, Sherian (1979).

Os QUADROS 1 e 2 apresentam as principais pesquisas acadêmicas realizadas sobre a QVT, seus objetivos, resultados alcançados e os modelos teóricos utilizados.

QUADRO 1
Pesquisas sobre QVT realizadas no Brasil na década de 1990

Pesquisador (Ano)	Modelo Teórico	Público-Alvo	Objetivos da Pesquisa	Resultados Principais
Moraes <i>et al.</i> (1990)	Hackman e Oldham (1975)	Ocupantes de cargos de chefia intermediária da região metropolitana de Belo Horizonte.	Diagnosticar a QVT e o nível de estresse no trabalho de gerentes, cujo trabalho é mediado pelo computador.	Os níveis de QVT dos gerentes satisfatórios com relação aos fatores intrínsecos do cargo e insatisfatórios com relação às variáveis ligadas ao contexto. Satisfação com o ambiente foi a variável mais crítica.
Moraes <i>et al.</i> (1991)	Hackman e Oldham (1975)	Administradores que atuam com computador em 12 empresas de diferentes setores da economia grande BH.	Diagnosticar a QVT e o estresse dos profissionais pesquisados.	A QVT dos administradores que lidavam com computador melhor que QVT daqueles que lidavam pouco com este equipamento. Melhor QVT quanto mais elevado o nível hierárquico ocupado pelo profissional. Escores de QVT do setor privado foram maiores que os do setor público.

Cont...

Vieira (1993)	Walton (1973)	Profissionais de enfermagem de um hospital de ensino.	Estudar a QVT de profissionais de enfermagem.	Constatou-se que não há adequação de remuneração do profissional de enfermagem, excesso de trabalho e obediência à burocracia e inexistência de políticas de RH. Não foi constatado equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Moraes e Kilimnik (1994)	Hackman e Oldham (1975)	Empregados de três empresas mineiras.	Investigar as inter-relações entre QVT, estresse ocupacional e comprometimento organizacional.	Constatou-se que há uma correlação negativa do estresse com a QVT, com a satisfação no trabalho e com o potencial motivacional da tarefa (PMT) e que o comprometimento no trabalho aumentava à medida que aumentava o PMT, a satisfação no trabalho e a QVT.
Vieira (1995)	Walton (1973)	Empregados da empresa de motores WEG, sediada em Jaraguá do Sul (SC).	Caracterizar a QVT a partir da introdução da Gestão do Controle da Qualidade Total (TQC).	Constatou-se que os indicadores de QVT são: condições de salubridade do ambiente, benefícios, salários, carreira, segurança física e bons equipamentos de trabalho. Somente as chefias apontaram, como indicadores de QVT, a participação nos lucros, o treinamento e a participação nas decisões.
Fernandes (1995)	Walton (1973)	Empresas do Rio Grande do Sul.	Propor, com base nos princípios do PDCA, usados em programas de Qualidade Total, e na teoria relativa à auditoria operacional de recursos humanos, um método que permita levantamento da QVT.	Elaboração do modelo de auditoria operacional de recursos humanos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Sant' Anna (1997)	Hackman e Oldham (1975)	Empregados de áreas de teleatendimento e atendimento direto ao público de uma grande empresa mineira do setor de serviços.	Investigar fatores de pressão e de insatisfação presentes em áreas de atendimento ao público – mais especificamente em áreas de teleatendimento e atendimento direto a clientes.	Apurou-se nível geral de QVT satisfatório. Para os atendentes de serviços os níveis mais altos referem-se a: variedade de habilidades, feedback extrínseco e autonomia. Para atendentes comerciais os níveis mais baixos referem-se: identidade da tarefa e feedback extrínseco. Foram encontradas diferenças significativas entre os tipos de cargos estudados.
Moraes et al. (1998)	Hackman e Oldham (1975)	Profissões de risco (aeronautas).	Diagnosticar a QVT e o estresse ocupacional.	Constatou-se que os aeronautas estavam satisfeitos com o trabalho em si. O conteúdo do trabalho e os fatores contextuais foram os principais influenciadores dos níveis de QVT (ambiente social e política salarial).

Fonte: adaptado de Sant' Anna e Moraes (1999).

Observa-se a prevalência de utilização dos modelos de Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973), o que pode ser justificado pela base teórica fundamentada, que permite o estudo das variáveis para aferição dos níveis de QVT.

QUADRO 2

Pesquisas sobre QVT realizadas no Brasil na década de 2000

Pesquisador (Ano)	Modelo Teórico	Público-Alvo	Objetivos da Pesquisa	Resultados Principais
Sant'Anna; Costa e Moraes (2000)	Hackman e Oldham (1975)	Profissionais de instituição de ensino privado na região metropolitana de Belo Horizonte.	Comparação do nível de propensão do estresse ocupacional por diferentes segmentos de ensino (pré-escola, ensino fundamental, ensino médio e pré-vestibular.	Conclusões: necessidade de se ampliar os canais de comunicação entre professores e chefias; estes cargos consideram ter um bom nível de QVT; os que indicaram melhor QVT são os professores da pré-escola; os maiores níveis de tensão foram encontrados entre os professores de nível médio.

Honório e Marques (2001)	Hackman e Oldham (1975)	Trabalhadores de uma grande empresa de telefonia celular em processo de privatização e cisão, em Minas Gerais.	Investigar os impactos na QVT de trabalhadores envolvidos no projeto de reforma estrutural das telecomunicações no Brasil.	Conclusões: há carência dos empregados quanto: a definição de processos e procedimentos operacionais, aproximação entre áreas com trabalhos afins, instrumentos de avaliação de resultados e acompanhamento gerencial, plano de cargos e salários e critérios de reconhecimento. Outras considerações: foi constatada a satisfação quanto aos objetivos estratégicos da empresa, o modelo gerencial de abertura e aproximação e desafios propostos pelas tarefas.
Moraes e Marques (2004)	Hackman e Oldham (1975) com adaptação do instrumento JDS – <i>Job Diagnostic Survey</i> por Moraes e Kilimnik (1994)	Alunos de pós-graduação <i>lato-sensu</i> em administração de uma instituição federal de ensino superior brasileira, de grande porte.	Estudar as relações entre qualidade de vida e estresse no trabalho e a percepção da eficácia dos programas de treinamento de longa duração como os de pós-graduação <i>lato-sensu</i> .	Conclusões: de modo geral, os indivíduos apresentaram um alto nível de QVT pessoal e no ambiente de trabalho, sendo essa última menos acentuada nos mais jovens; quando o treinamento é eficaz para, ajuda a desenvolver melhores estratégias de trabalho e de combate ao estresse, podendo contribuir para melhor desempenho e progresso na carreira e preservação da saúde no ambiente de trabalho.
Kilimnik e Miranda (2005)	Hackman e Oldham (1975) com adaptação do instrumento JDS – <i>Job Diagnostic Survey</i> por Moraes e Kilimnik (1994)	Servidores efetivos e contratados da Pró-reitoria de Pessoal da UFRJ.	Analizar a pró-reitoria de pessoal da UFRJ sob a ótica da qualidade de vida no trabalho.	Conclusões: As dimensões de conteúdo do trabalho apresentaram uma QVT em nível satisfatório. No entanto, apenas algumas variáveis apresentaram resultados significativos. O significado da Tarefa e Inter-relacionamento indicaram QVT em nível bastante satisfatório. A média mais baixa encontrada nesta dimensão se refere à identidade da tarefa. Em relação às variáveis de contexto do trabalho, a média de QVT se encontra num nível apenas normal, podendo ser melhorada.

Limongi-França e Kanikadan (2006)	O modelo BPSO-96 conjugado com o modelo BEO	Professores de cursos livres de inglês.	Descrever a construção do instrumento de coleta de dados de uma pesquisa sobre gestão da QVT dos professores de inglês, através da aplicação dos modelos BPSO-92 combinado com o modelo BEO.	Conclusões: a QVT é negligenciada nos vários aspectos em análise: saúde, carreira, gestão, novas competências.
Limongi-França e Schirmeister (2007)	QVT BPSO-96 (Limongi-França, 2003)	Trabalhadores celetistas, cooperados, bolsistas, estagiários, autônomos e terceirizados do IPT do estado de São Paulo.	Investigar como são as relações da qualidade vida no trabalho em equipes com múltiplas formas de contratação, identificando relações contratuais e as ordens de importância para escolhas de bem-estar para cada contrato.	Conclusões: em ... Cont... satisfação com QVI, a amostra comportou-se como se fossem três grupos distintos: os celetistas, com as menores médias de satisfação, os estagiários com as maiores médias de satisfação, e os flexibilizados, com médias situadas entre os dois grupos citados. A pesquisa indicou diferença significativa na variável vínculo de trabalho, demonstrando que os celetistas valorizam o contrato que mantêm e confirmado que os colaboradores flexibilizados estão menos satisfeitos neste item.
Kovaleski; Pedroso e Pilatti (2008)	Walton (1973)	Trabalhadores do setor da construção civil de três empresas distintas do estado do Rio Grande do Sul.	Aferir a QVT de trabalhadores do setor de construção civil de três empresas distintas.	Conclusões: os critérios apresentam forte correlação com a QVT dos colaboradores do setor de construção civil; os quesitos “remuneração justa e adequada” e “oportunidades de crescimento e segurança” apresentaram os piores índices de satisfação, enquanto os critérios “relevância social” e “uso e desenvolvimento das capacidades pessoais” apresentaram os maiores índices de satisfação.

Stumm et al. (2009)	Walton (1973)	Profissionais de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva de um hospital do estado do Rio Grande do Sul.	Avaliar a QVT no trabalho de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva.	Conclusões: Constatou-se insatisfação com a QVT, ambiente altamente estressor. As respostas foram neutras quanto aos benefícios sociais, valorização, motivação e auto-estima, condições adequadas de QV, segurança no emprego, diálogo e posicionamento justo entre a instituição e os respondentes. capacidade para o trabalho.
---------------------	---------------	--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (julho/2011).

Pela observação que se faz das pesquisas de QVT no Brasil na década de 2000, pode-se concluir que os estudos vêm evoluindo e “encontram-se em estágio intermediário, tendendo a uma reestruturação de metodologias e técnicas” (MORAES; KILIMNIK; RAMOS, 1994, p. 15).

Para Moraes et. al. (2000), são estas as contribuições da QVT:

- Adaptação e validação de vários modelos à realidade brasileira;
- Levantamento de dados normativos de referência a categorias profissionais;
- Levantamento de correlações entre QVT e outras variáveis;
- Constatação de inexistência de uma situação ideal, sem que haja conflito entre os envolvidos: homem/trabalho/organização;
- Constatação da importância da QVT para as políticas de recursos humanos das organizações brasileiras.

O QUADRO 3 apresenta a evolução dos conceitos de QVT, na visão de Fernandes (1996).

QUADRO 3

Evolução do conceito de qualidade de vida do trabalhador

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 - 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho como uma variável.

2. QVT como uma abordagem (1969 - 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 - 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 - 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 - 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como responsabilidade do Estado, da Empresa, do Trabalhador e do Sindicato (hoje e no futuro)	É responsabilidade dos atores sociais - Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato - através da preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado em decorrência das constantes mudanças.

Fonte: Fernandes (1996, p. 42).

A QVT passa a ser vista sob o aspecto biopsicossocial. Segundo Dejours (1992), o trabalhador é visto como pessoa, com um complexo dinâmico que não pode ser dividido em partes e sim como um todo (visão holística) e que tem potencialidades biopsicossociais, que respondem simultaneamente às condições de vida.

2.2 Síntese conceitual

Neste capítulo é apresentada uma síntese conceitual acerca da QVT.

Na busca da literatura e bibliográfica sobre a QVT, percebe-se que não há consenso sobre o seu conceito, porquanto os autores a identificam sob aspectos variados e com enfoques diferenciados. Contudo, vê-se que, num ponto, a

temática é central, tendo a humanização como forte princípio norteador do construto. Assim, os conceitos têm abordagens diversas, sendo que Hackman e Lawler (1971) a vêm como um método que objetiva tornar os cargos mais produtivos, levando os indivíduos a se tornarem mais satisfeitos e motivados.

Para a Organização Mundial da Saúde, a QVT é definida como “um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações”³.

Segundo Limongi-França (1996), a QVT é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. É definida como um movimento em busca de um envolvimento ótimo entre empregados e organização, “o qual seria capaz de se traduzir em alto nível de satisfação e motivação, em efetividade organizacional e na preservação da saúde do sistema” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 11).

Nessa Linha de raciocínio, Hackman e Lawler (1971, p. 259) passam a entender a QVT como um instrumento que visa a tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, concluindo que:

Os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. Além destas quatro dimensões, propõe-se ainda a convivência com os outros e oportunidade de amizade. Os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes, sob o título de “qualidade de vida no trabalho”, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados.

A QVT é entendida como o esforço que viabiliza mais humanização do trabalho, objetivando solucionar os problemas que são gerados pela natureza das organizações de trabalho inseridas na sociedade industrial. Nessa perspectiva, o autor afirma que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial” (WESTLEY, 1979, p. 46).

³ Disponível em <http://www.indepe.com.br/qualidadedevida.phd>

Já para os teóricos Huse e Cummings (1985, p. 79), a QVT envolve uma forma de pensamento, não apenas em relação às pessoas no seu processo de trabalho, mas também o trabalho propriamente dito, bem como as organizações. Essa disposição giraria em torno de dois aspectos principais: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

A QVT é definida por Moraes *et al.* (1989) como “uma postura nova, sendo entendida como a resultante direta do trabalho e de seu conteúdo, mais do que de fatores externos”.

A ênfase da QVT, nas lições de Moraes, Kilimnik e Ramos (1994), é na substituição do sedentarismo e do estresse por mais equilíbrio entre o trabalho e o lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional, a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, político e econômico do trabalho.

A QVT é como um processo dinâmico, processual estabelecido numa relação dual, envolvendo trocas em vários níveis na tentativa de manter um equilíbrio interno na organização, no entendimento de Kilimnik *et al.* (1994).

Segundo Walton (1973, p. 11), “a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada, com crescente frequência, para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”.

A QVT pode ser entendida como as “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados” (DAVIS, 1981, p. 286, *apud* SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2011, p. 9).

E Guest (1979, p. 76) entende a QVT como:

Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de autorrealização e autoengrandecimento.

Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 11) recomendam ficar atentos para a utilização indevida da expressão “qualidade de vida no trabalho” para descrever programas meramente voltados para fins de política de marketing ou de relações públicas ou aqueles programas voltados tão somente para a melhoria das

condições extrínsecas ao trabalho que não devem ser enfocadas como condições suficientes, “haja vista a importância de fatores como a partilha de responsabilidades, o controle, a participação, a autonomia, o *feedback*, etc. para a efetiva obtenção da qualidade de vida do trabalhador”.

Vieira e Hanashiro (1990, p. 45) conceituam QVT como um movimento orientado para:

A melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham, juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

O conceito de QVT deve ser entendido com ênfase na aplicação concreta de uma filosofia humanista, visando alterar os aspectos do e no trabalho (FERNANDES, 1995). Além disso, deve criar situação mais favorável ao empregado, ressaltando que a gestão dinâmica e contingencial de variáveis físicas, tecnológicas e sociopsicológicas influencia a cultura e o clima organizacional, com reflexos no bem-estar dos trabalhadores e na produtividade na empresa.

Explicando a teoria de Fernandes (1995), Sant’Anna, Kilimink e Moraes (2011, p. 11) identificam os elementos-chave da QVT, que se apoiam em quatro pilares:

- A resolução de problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis, como participação, sugestões e inovações;
- a reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos);
- a inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras);
- a melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Na visão de Limongi e Assis (1995, p. 28-29), a QVT é conceituada como:

Compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Afirmam os autores que:

Existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria de clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização. [...] QVT significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado em serviço social é muito imediatista. É necessário colocar a QVT num contexto mais intelectual, não só concreto e imediato. O excesso de pragmatismo leva ao reducionismo. QVT deve estar num contexto mais amplo de qualidade e de gestão. A gestão das pessoas deve incluir esta preocupação (LIMONGI; ASSIS, 1995, p. 28-29).

Fernandes (1995) percebe a QVT como uma gestão dinâmica e contingencial de variáveis físicas, tecnológicas e sociopsicológicas, influenciando a cultura e o clima organizacional, com reflexos no bem-estar dos trabalhadores e na produtividade da organização.

Um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham além do trabalho, outros compromissos, como família, lazer, *hobbies*. Na visão de Levering (1996), um local de trabalho não deve ser o único ambiente na vida das pessoas.

A QVT é definida por Limongi-França (2004) como alvo de inúmeras doenças, na medida em que as empresas se preocupam mais com as questões profissionais, deixando de priorizar a qualidade de vida dos trabalhadores. Afirma a autora que, cada vez mais, os trabalhadores são direcionados a colaborarem com as imposições das organizações, sem opção para discordar de tais decisões, obrigando-os a conviver com objetivos e metas impostas pelos seus supervisores.

Por sua vez, Silva e De Marchi (1997) salientam que as empresas têm desafios a enfrentar, estando relacionados com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para fazer frente ao mercado

competitivo, além de capacitar seus empregados, dando uma resposta à demanda de seus empregados em relação a uma melhor QVT.

Os mais diversos enfoques, estruturados numa síntese conceitual, permitem considerar a QVT como uma filosofia humanista, tendo como foco o desenvolvimento do indivíduo inserido no ambiente organizacional, favorecendo o equilíbrio entre as suas expectativas e as condições laborais, estimulando-o e motivando-o.

Apresentada uma síntese conceitual acerca da QVT, impõe-se doravante traçar um estudo dos principais modelos teóricos.

2.3 Autores e respectivas abordagens da qualidade de vida no trabalho

Este tópico revisa a literatura, traçando aspectos dos principais modelos teóricos acerca da QVT, que se diferenciam, comprovando que as teorias de qualidade de vida no trabalho “são dinâmicas e variam conforme os valores culturais predominantes em cada época, os contextos sociopolíticos-econômicos prevalecentes e as experiências prévias de cada pesquisador” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 12).

2.3.1 Modelo de Walton (1973)

Walton (1973) estabeleceu oito critérios básicos para o estudo da QVT, compreendendo, entre outros, fatores higiênicos, condições físicas, segurança e remuneração, assim discriminados:

Compensação justa e adequada: pressupõe equidade interna e externa, partilha de ganhos de produtividade, proporcionalidade entre salários e jornada de trabalho razoável para todos. Os fatores estão relacionados ao pagamento de horas extras para trabalho que excedem a carga horária semanal prevista; condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes e propensão de enfermidades; imposição de limites (máximo ou mínimo) de idade quando o trabalho pode ser prejudicial para determinada faixa etária.

Segurança e saúde nas condições de trabalho: dizem respeito à jornada

de trabalho em ambiente seguro e saudável, que não apresenta risco à integridade física e mental do trabalhador. Segundo Walton (1973), nesse campo ocorreram conquistas, entre as quais cita os horários razoáveis, reforçados pela definição de um período normal de trabalho padronizado, condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, limite de idade imposto quando o trabalho é potencializado destrutivo ao bem-estar da pessoa ou acima de uma certa idade.

O terceiro fator diz respeito à **utilização e desenvolvimento da capacidade humana**, citando o autor as qualidades necessárias, como:

- Autonomia: permite o autocontrole na realização das atividades;
- múltiplas habilidades: permite a utilização de diferentes habilidades;
- perspectiva e informação: permite o conhecimento do processo de trabalho como um todo;
- planejamento: as atividades devem ser previamente planejadas antes de sua implementação.

Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional. O quarto fator envolve:

- Desenvolvimento: possibilidades de o trabalhador expandir as suas capacidades e conhecimentos, de forma a evitar que estes se tornem obsoletos;
- aplicações futuras: expectativa da utilização de novos conhecimentos e habilidades no âmbito empresarial;
- oportunidades de avanço: possibilidade de crescimento do trabalhador, ascensão de cargo e plano de carreira.

O quinto fator: **a integração social na organização.** Para Walton, aspectos como ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente acentuadas, possibilidades de mobilidade social, ausência de preconceitos (cor, raça, estilo de vida, aparência, etc.), apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal constituem elementos básicos para o estabelecimento de níveis satisfatórios de integração social nas organizações (SANT'ANNA; KILIMNIK;

MORAES, 2011, p. 14).

Constitucionalismo: Walton explica o sexto fator a partir da necessidade de estabelecimento de normas, princípios e regras, salientando a necessidade de haver respeito aos direitos do indivíduo e proteção contra arbitrariedades por parte dos empregadores.

Segundo o autor, os elementos-chave para promover a alta QVT são:

- Direito de privacidade pessoal (sigilo de aspectos da vida pessoal e familiar);
- liberdade de expressão: direito de discordância das visões e decisões dos superiores da organização, sem que haja qualquer forma de repressão;
- equidade: o direito ao tratamento igualitário aos trabalhadores;
- igualdade perante a lei: todos os trabalhadores devem possuir as mesmas oportunidades em todos os aspectos do trabalho.

Trabalho e o espaço total de vida e a observação: o sétimo fator é indicado pelo autor abordando a relação entre o trabalho e o espaço total da vida, visto como conceito de equilíbrio, que tem origem nos esquemas do trabalho, expectativa de carreira, progresso, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para o lazer e para a família.

Walton se refere ao oitavo e último fator ou condição para a QVT, **relevância social e as atividades**, com ênfase na forma como o indivíduo percebe a imagem da organização da qual faz parte. De acordo com o autor, atitudes éticas e posturas criticáveis adotadas pelas organizações contribuem para que seus empregados encarem de forma negativa seu trabalho, afetando a autoestima dos mesmos (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 14).

A análise das oito dimensões adotadas por Walton (1973) permite concluir que estes geram uma organização mais humanizada, envolvendo certo grau de responsabilidades e autonomia em nível de cargo e recursos de *feedback*.

No entanto, Walton (1973), ao abordar a relação entre esses critérios de QVT e a produtividade, considera não ser possível o correlacionamento entre essas duas variáveis, mas uma relação entre a produtividade e a maioria das demais dimensões, em que o ponto ótimo para a produtividade não se encontra

no ponto máximo de QVT, mas na sua ascendência (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 15).

O autor explica que a hierarquia não está relacionada com a QVT, uma vez que trabalhadores descontentes da posição que ocupam gostariam de desempenhar tarefas mais desafiadoras, proporcionando mais satisfação em relação ao trabalho.

2.3.2 Modelo de Lippit (1978)

Lippit (1978) utiliza, dos oito critérios idealizados por Walton (1973), quatro fatores-chave para compreensão da QVT:

- **O trabalho em si:** *feedback* de performance; objetivos de trabalho claros; controles reduzidos; mais responsabilidade; envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisões;
- **o indivíduo:** aprimoramento da autoimagem; possibilidade de aprendizagem; clima favorável à amizade; coerência entre os objetivos de vida e os objetivos do trabalho;
- **produção do trabalho:** aumento de responsabilidade; colaboração entre grupos distintos; trabalho complexo e em unidades; recompensas pela qualidade e inovação; objetivos mensuráveis;
- **funções e estrutura da organização:** clima organizacional favorável; comunicação adequada; respeito ao trabalhador; percepção de desenvolvimento.

Para Lippit (1978), esse modelo permite a materialização de uma organização nos aspectos de grau de maturidade que envolve adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade organizacionais, sendo necessário observar certos requisitos, como um novo conceito de indivíduo, tendo como referência o conhecimento de suas reais necessidades; um novo conceito de poder, com base na colaboração e no entendimento e novos valores organizacionais, tendo referência os ideais humanísticos e democráticos.

O autor ressalta, ainda, que as empresas, para atingirem seus objetivos,

necessitam de:

- Organizar as tarefas em função das características do indivíduo;
- gerar oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento das pessoas envolvidas;
- estabelecer poder para a tomada de decisões;
- valorizar o reconhecimento;
- possibilitar meios para que cada indivíduo possa relatar o que produziu.

Lippit (1978, p. 10) conclui que “a qualidade de vida no trabalho e a renovação das organizações são processos e filosofias, e não técnicas ou esquemas”.

2.3.3 Modelo de Westley (1979)

O teórico Westley (1979) aponta diversos problemas quanto aos níveis da QVT, o que o levou a criar quatro dimensões, quais sejam: econômica, política, psicológica e sociológica. Na dimensão econômica, deverá ser considerada a equidade salarial, os benefícios, o local de trabalho, a carga horária e o ambiente externo, em que se pode ser percebida eventual injustiça por parte do empregador, identificável por nível de insatisfação, cabendo ao sindicato a solução desses problemas.

Dando prosseguimento à análise desse modelo, a dimensão política se refere à segurança no emprego, à liberdade de expressão, à valorização do cargo e ao relacionamento do trabalhador com superiores.

No aspecto psicológico abordado pelo autor, leva-se em conta o enriquecimento das tarefas, os baixos níveis de realização do potencial de desafio do trabalhador, sua criatividade, variedade de tarefas, fatores que causariam a alienação, traduzindo em consequência da desumanização do trabalho. Isso levaria à ausência de significado do trabalho, provocando desmotivação, falta de interesse, absenteísmo e rotatividade no emprego.

Já quanto à dimensão sociológica, segundo o autor, esta engloba a

participação dos empregados nas decisões, seu grau de responsabilidade, autonomia, relacionamento interpessoal e valor pessoal, podendo traduzir consequências como anomia ou falta de envolvimento moral com o próprio trabalho. Conclui que o modelo sugerido propicia auxílio para que a organização se reorganize, proporcionando mais conscientização acerca de questões sociais, o que favorece a capacitação de seus trabalhadores.

2.3.4 Modelo de Huse e Cummings (1985)

Segundo Huse e Cummings (1985), dois aspectos estão relacionados à QVT: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia da organização, definindo QVT como meio de se pensar acerca de pessoas, trabalho e organização, considerando a preocupação como bem-estar e com a eficácia organizacional.

Para os autores, importantes pontos hão de ser considerados como participação dos trabalhadores por meio de círculos de controle de qualidade (CCQ), projetos de cargos (elaborados de acordo com as necessidades e exigências da tecnologia), inovação do sistema de recompensas (revisão do plano de cargos e salários na empresa) e melhoria no ambiente organizacional.

2.3.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Na visão de Nadler e Lawler (1983), a QVT aumenta a motivação do trabalhador, identificando quatro fatores que levam o projeto de QVT ao sucesso: percepção de necessidades, foco do problema em destaque na organização, estrutura e solução do problema teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, compensação projetada para os resultados, sistemas múltiplos afetados e amplo envolvimento da organização.

Prosseguindo no estudo dos modelos teóricos de QVT, Nadler e Lawler (1983) ensinam que os indicadores devem ser aferidos na reestruturação do trabalho, com ênfase no enriquecimento das tarefas e grupos autônomos e na inovação do sistema de recompensa, aspectos que contribuem na melhoria do

ambiente de trabalho. Assim, a QVT surge como ferramenta para que as empresas alcancem altos níveis de produtividade e ao mesmo tempo altos índices de satisfação e motivação dos trabalhadores.

Citando Denis (1980, p. 67-83), o autor se refere ao ambiente como elemento básico de um programa de QVT, argumentando que a saúde e segurança significam sobrevivência ao trabalho e, portanto, são fundamentais para a sua qualidade de vida.

Nessa perspectiva, são abordadas três dimensões básicas: social, psicológica e física, sendo que para a melhoria do ambiente físico é necessário observar a tangibilidade e a facilidade de identificação de seus resultados pelos trabalhadores e sindicatos, o aumento da credibilidade em relação às empresas e o canal de diálogo entre empregadores, seus empregados e sindicatos.

2.3.6 Modelo de Denis (1980)

Segundo Denis (1980, p. 68):

Muito frequentemente os autores que estão interessados em qualidade de vida no trabalho deixam-se seduzir por mudanças espetaculares: grupos semiautônomos, enriquecimento de tarefas, participação na tomada de decisões, etc. Esquecem-se, porém, que quando se fala de saúde e segurança física, fala-se em sobrevivência [...] que é fundamental a toda vida no trabalho.

Denis (1980, p. 68) define o ambiente como um “conjunto de elementos que é existente a um sistema – indivíduos, grupo, organização, sociedade -, mas que, não obstante, mantém vínculos de interdependência com ele”. O ambiente seria constituído por três dimensões básicas: social, psicológica e física. O autor atribui a esta última dimensão uma posição de destaque pela sua percepção acerca das diversas maneiras com que o ambiente físico influí nas demais dimensões (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 21).

Denis se refere, ainda, aos pontos fortes dos programas que objetivam o aprimoramento do ambiente físico, como: a tangibilidade e a facilidade de identificação de seus resultados pelos trabalhadores e sindicatos; o aumento da credibilidade dos empregados em relação à empresa; e o canal de diálogo que

estes programas estabelecem entre empregados, sindicatos e empresas. Concluem os autores que a melhoria do ambiente físico de trabalho deve ser percebida como uma responsabilidade conjunta das empresas, dos sindicatos e dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 21).

2.3.7 Modelo de Theriault (1980)

Para o teórico Theriault (1980), a QVT está relacionada com a remuneração, caracterizando-se como uma troca entre o trabalhador e a empresa, apresentando dimensões econômicas, psicológicas, sociológicas, políticas e éticas. O autor estudou a QVT e suas implicações sobre a remuneração, sendo um dos fatores principais para o sucesso do programa de qualidade de vida.

O autor ressalta que a remuneração implica favorecimento na QVT, porquanto propicia segurança, cujo componente principal é a participação industrial. Tais questões envolvem as transações econômica, psicológica (vínculo do contrato psicológico do trabalhador com a organização), sociológica (interação entre os trabalhadores e a organização), política (a remuneração vista como a resultante de forças dos diversos atores sociais, como indivíduo e organização) e ética (relação de dependência com a moral e justiça).

2.3.8 Modelo de Werther e Davis (1983)

Por sua vez, Werther e Davis (1983) compreendem que a QVT é afetada por fatores como supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios e projetos de cargo, sendo este influenciado por aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais.

Para esses autores, a QVT satisfatória significa para o trabalhador ter um cargo interessante e compensador, mas na elaboração de um projeto de cargos, deve-se levar em conta três níveis:

- **Organizacional:** relaciona-se com a eficiência e motivação do trabalhador para a obtenção da máxima produção, referindo-se ao fluxo e

às práticas de trabalho com a finalidade de minimizar o tempo e o esforço laboral;

- **ambiental:** diz respeito à expectativa do trabalhador quanto à QVT;
- **comportamental:** os autores se referem a este último nível, visto como estratégia, se o objetivo for projetar cargos que ofereçam alta QVT.

Segundo Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 22), os autores concluíram que diversas barreiras podem comprometer a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, geralmente impostas pelos próprios trabalhadores e pelos sindicatos, ao considerarem a administração das empresas a única beneficiária desses programas.

2.3.9 Belanger (1973)

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 23) explicam o modelo adotado por Belanger (1973), que destaca quatro dimensões para a análise da QVT:

- O trabalho em si, envolvendo criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e *feedback*;
- o crescimento pessoal e profissional, que diz respeito ao treinamento, às oportunidades de crescimento; aos relacionamentos no trabalho e aos papéis organizacionais;
- as tarefas com significado, abordando as variáveis: tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras e não financeiras e enriquecimento;
- as funções e estruturas organizacionais abertas: clima e criatividade e transferência de objetivos.

2.3.10 Hackman e Oldham (1975)

Ramos (1995), analisando os modelos de Hackman e Lawer (1971), Turner e Lawrence (1965), Belanger (1973) e Hackman e Oldhan (1975), ressalta que

esses trabalhos estão de conformidade com os fundamentos teóricos de Herzberg, tendo como foco a motivação dos trabalhadores e sua origem na própria tarefa e do conteúdo dos cargos. Assim, variáveis como responsabilidade, crescimento e autonomia, quando presentes na tarefa, “contribuem para o aumento da motivação e satisfação do trabalhador” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 24).

Entre os modelos citados por Ramos (1995), Hackman e Lawler (1971) propõem um modelo que contempla as dimensões básicas da tarefa, o qual pressupõe que essas dimensões influenciam e geram determinados estados psicológicos críticos que são capazes de influenciar nos resultados pessoais e de trabalho (SANT’ANNA; KILIMNIK; e MORAES, 2011, p. 24). São eles:

- **Significância** percebida ou o grau com que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo dentro de sua escala de valores;
- **responsabilidade** percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho ou o grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados de seu trabalho;
- **conhecimento** dos resultados do trabalho pelo empregado ou do grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa.

Hackman e Oldham (1975) consideram que esses estados psicológicos, quanto mais presentes nos trabalhadores, maiores serão os reflexos positivos para a empresa, pois promoverão mais motivação para o trabalho, assiduidade e baixa rotatividade (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 24).

Os autores, aperfeiçoando esse modelo, desenvolveram o *Job Diagnostic Survey* (JDS), apresentando as dimensões da tarefa, com ênfase nos estados psicológicos, nos seguintes aspectos:

- variedade de habilidade (**VH**) – grau em que a tarefa exige variedade de atividades (talentos e habilidades do indivíduo);
- identidade de tarefas (**IT**) – grau da exigência da tarefa (trabalho completo);
- significado da tarefa (**ST**) – grau em que outras pessoas, fora ou

dentro do ambiente de trabalho, são afetadas;

- inter-relacionamento (**IR**) – grau em que o trabalhador lida com outras pessoas no trabalho e fora dele;
- autonomia (**AU**) – grau em que a tarefa fornece ao trabalhador liberdade na execução de seu mister;
- *feedback (FI)* – grau em que o trabalhador recebe informações sobre seu trabalho (desempenho na execução das tarefas);
- *feedback extrínseco (FE)* – grau em que o indivíduo recebe informações por intermédio de terceiros.

Segundo Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 25), Hackman e Oldham (1975), a partir da identificação dessas variáveis, produziram o que ficou denominado como “Potencial Motivacional da Tarefa (PMT), que foi adaptado por Moraes e Kilimnik (1994). Assim, é determinado pela média da média das quatro primeiras variáveis das dimensões básicas da tarefa, somada à variável autonomia e à média das variáveis *feedback extrínseco* e *feedback* no próprio trabalho. O modelo contempla ainda dois outros grupos de variáveis “resultados pessoais e de trabalho” e “satisfações contextuais”.

Explicam os autores que o primeiro grupo foi incorporado ao modelo de Hackman e Oldham, com vistas a identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados como produção de absenteísmo e alta rotatividade baixos.

As variáveis que compõem esse grupo são: a) satisfação geral com o trabalho (SG); média global do nível em que o empregado está satisfeito com o seu trabalho; b) motivação interna para o trabalho (MIT); grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa, e sensações negativas internas, quando o faz com má qualidade; c) produção de trabalho de alta qualidade (PQT): grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade; d) absenteísmo e rotatividade baixos (ABR): nível de ausência e rotatividade de pessoal.

O segundo grupo, de acordo com Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 25), “busca aferir o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades: possibilidade crescimento (SPC); supervisão adequada

(SSU); segurança no trabalho (SS); compensação (SC); e ambiente social (SAS)".

Para o segundo grupo de variável, Hackman e Oldham (1975) investigam o grau de bem-estar do trabalhador em relação à satisfação de necessidades, como:

- possibilidade de crescimento (**SPC**);
- supervisão adequada (**SSU**);
- segurança no trabalho (**SS**);
- compensação (**SC**);
- e ambiente social (**SAS**).

Além dessas variáveis, os autores apresentam outra a que denominaram de **necessidade individual de crescimento**, a qual busca a identificação da relação entre as características da tarefa e as respostas individuais. Nessa perspectiva, a identificação permite aferir quando os trabalhadores apresentam necessidade de crescimento, criatividade, com possibilidade de que venham a ter melhor desempenho e ofereçam resultados mais significativos.

O modelo teórico de Hackman e Oldham (1975) fomentou o estudo da QVT no Brasil, em que os resultados obtidos levaram pesquisadores, como Moraes e Kilimnik (1994), à conclusão que o grupo de variáveis, denominadas satisfações específicas, constituíam resultados psicológicos críticos e exerciam influência sobre referidos resultados. E com isso autorizavam a propositura de alteração nesse modelo, no sentido de deslocar as satisfações específicas do grupo **resultados pessoais de trabalho** para o grupo das **necessidades individuais de crescimento**, considerando o grupo de variáveis determinantes no estudo da QVT.

Como metodologia para se identificar os níveis da QVT, Moraes e Kilimnik (1996) destacam que as diferenças de personalidade, a segurança e percepção das relações entre desempenho e recompensas, as necessidades básicas do trabalhador, como justo salário, fazem desse tipo de modelo um dos mais indicados para o estudo da QVT.

A FIG. 2 apresenta o modelo completo das dimensões básicas da tarefa, adaptado de Hackman e Oldham (1975), por Moraes e Kilimnik (1994)

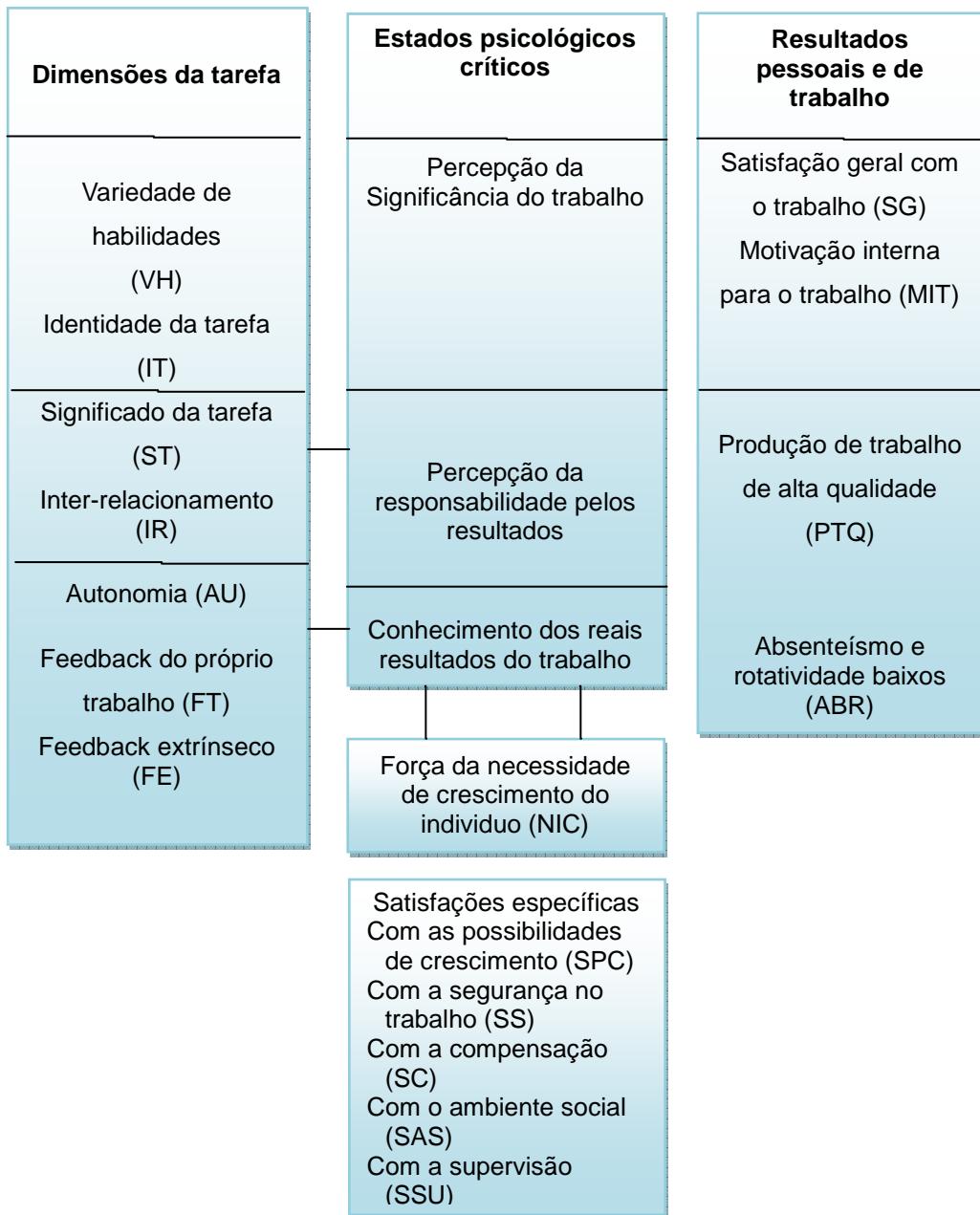


FIGURA 2 - Modelo completo das dimensões básicas da tarefa.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975), por Moraes e Kilimnik (1994).

No capítulo seguinte é traçado breve histórico e evolução do *call center*, desde sua origem até sua configuração atual, abordando-se as metodologias de emprego do *call center* na gestão empresarial, o que permitirá o entrelace da questão atinente à QVT, para fins de identificação dos níveis de qualidade de vida no trabalho dos operadores de telemarketing de *call center*, para averiguação e delineando do marco teórico, revisitado nessa pesquisa.

3 CALL CENTER

3.1 Breve histórico e evolução do *call center*

Segundo Mancini (2006, p. 12), o registro mais remoto que se tem do telefone de forma empresarial data de 1880, quatro anos após sua invenção por Alexander Graham Bell, em 1876. Por meio do telefone (televendas), um fabricante de doces resolveu vender seu produto, formando uma equipe de 100 pessoas, que cadastravam e contatavam os clientes.

O uso do telefone se expandiu, passando a oferecer, além de produtos, serviços, cobrança e supervisão. Em 1950, após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se um próspero período para a mídia, com o surgimento de vários títulos e amplas tiragens. Iniciaram-se os procedimentos de cadastro e *mailing*. Com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford investiu na primeira campanha de marketing por telefone, capacitando 15.000 donas-de-casa que, de sua residência, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. A estratégia disseminou-se nos Estados Unidos na década de 1970, comprovando que 50% dos americanos que recebem contatos por telefone ouvem propostas e ofertas. Na década de 1980, surgiu o termo oficial “telemarketing”, que chegou ao Brasil com as multinacionais americanas e vem apresentando vertiginoso crescimento, acima da média de outros setores (MANCINI, 2006, p. 13).

O conceito de telemarketing evoluiu para o modelo de *call center*, integrando a informática. Stone e Wyman (1992) e Mancini (2006, p. 13) explicam que o telemarketing aplica a tecnologia para otimizar o *mix* das comunicações de marketing de empresa para atingir o cliente, enquanto a missão do *call center* é mais ampla, vez que não só atende às demandas do público-alvo, como também oferece benefícios adicionais, impulsiona novas vendas, antecipa necessidades e mantém sempre viva na mente do consumidor a marca da empresa, produto ou serviço.

O termo *call center* surgiu na década de 1990 e é formado pela confluência de telecomunicações, computadores altamente equipados e marketing.

No Brasil, o sistema *call center* começou a se desenvolver no início da década de 90, sendo os bancos pioneiros na sua implementação, utilizando-se da figura do “monitor”.

Segundo artigo publicado pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)⁴ no início dos anos 2000, a internet chega ao *call center* permitindo às empresas se comunicarem com os clientes por diversos canais – os *contact center* -, também conhecidos como Centrais de Relacionamento, com o objetivo de cativar e fidelizar o cliente.

Para Mancini (2006, p. 13), o conceito mais recente é o de *contact center*, “que centraliza, independentemente do meio utilizado (telefone, serviços, informática, etc.), o gerenciamento de todas as relações da empresa com a sociedade onde atua”, existindo uma sinergia total entre marketing, produção, serviços, administração, logística e outros papéis assumidos pela empresa no desempenho de suas atividades.

Inicialmente, o telefone era empregado de forma assistemática para apoiar vendas e cobrança, passando com o passar do tempo a incorporar técnicas específicas de abordagem, permitindo ampliar seu campo de atuação. Surgem as centrais de atendimento à distância, alcançando grandes áreas geográficas com rapidez, eficiência e baixo custo. O sistema passou a ser gerenciado para atender clientes, que passaram a disparar chamadas e busca de informações e pedidos ou para apresentarem sugestões, criando uma tecnologia avançada de gerenciamento. Com essa tecnologia vieram os *hardwares* e *softwares*, integrados à telefonia, dando início à era do consumidor (MANCINI, 2006, p. 13-14).

Costa (1999) relata que o *call center* existe como centro de atendimento e que ao longo da década de 90 houve acelerado crescimento, impulsionado pelo surgimento de novas tecnologias e pela acirrada concorrência.

A atual conjuntura mercadológica leva as empresas a buscarem ferramentas para atender ao público, às expectativas do mercado, antecipar-se às suas exigências, incorporando valor à imagem de marca. Usando as tecnologias de comunicação, o empresário pode atingir essas metas. Por meio do *call center* ou *contact center* é possível traçar um perfil do consumidor de forma quase individualizada. O cliente, sabedor de seus direitos, exige qualidade de

⁴

Disponível em <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>

atendimento, preços justos e diferenciais competitivos, passa a ter acesso mais rápido a toda uma gama de opções, interferindo diretamente nos processos decisórios das organizações. As informações obtidas por esses importantes instrumentos aumentam a chance de o produto ou serviço “dar certo”, o que pode ser medido pelo índice de recompra. Nesse contexto, as empresas precisam estar atentas e preparadas para receber bem o consumidor, ouvindo-o atentamente. Preservar é muito mais econômico do que conquistar novos clientes, o que, se não observado, leva o consumidor a trocar de marca. Para evitar que isso aconteça, adota-se o *Customer Relationship Management* (CRM) - gestão de relacionamento com clientes (MANCINI, 2006, p. 15).

Brow (2001) define o CRM como o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos, o que requer clara concentração nos atributos do serviço que representa o valor que o cliente procura e que por ele cria fidelidade.

Surge, portanto, a era do CRM: velocidade, qualidade das informações e eficiência tentam produzir satisfação. Esta é a meta do mercado, em que o diferencial está centrado no “modo de fazer” e não exatamente naquilo que se faz. Este é o objetivo do CRM. O conceito prevê a integração de todas as áreas de uma empresa, notadamente o *call center* e as bases de dados corporativos, para administrar os contatos com o público-alvo. O CRM se aplica com a finalidade de conhecimento dos hábitos de compra e do histórico do consumidor, possibilitando-se o atendimento individualizado (MANCINI, 2006, p. 15-16).

Assim, surge a tecnologia de informação (TI) como peça fundamental para viabilizar a obtenção, armazenamento e manuseio da quantidade das informações, aflorando, conforme o pensamento de Ferreira e Sganzerlla (2000), como sustentáculo da estratégia de relacionamento.

Agregando-se a esse entendimento, Bretze (2000) conclui que a CRM atua como fator estratégico utilizado pela organização para orientar o cliente, facilitando o uso da TI para tomada de decisão, objetivando a vantagem competitiva.

A CRM, na visão de Sakamoto (2001), disponibiliza tanto para a empresa quanto para o cliente inúmeros canais de relacionamento, seja por meio de cartas, telefone, fac-símile, internet e *e-mail*.

Visando à interação desses canais, Peppers e Roger (2000) propuseram a subdivisão do CRM em:

- CRM colaborativo: engloba os pontos de interação com o cliente e a empresa;
- CRM operacional: trata dos pontos operacionais da relação com o cliente. Inclui os sistemas de informação, como o *call center*;
- CRM analítica: responde pela estratégia de diferenciação de cliente.

Para Mancini (2006, p. 16-17), a informação fornece ainda ao cliente o conhecimento da postura das instituições em relação a problemas que envolvem qualidade de vida, assistência aos empregados e colaboradores, preocupação com o meio ambiente, ações politicamente corretas, por exemplo. As diretrizes de marketing sofrem pressão para se ajustar a essas exigências, consolidando-se com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor (CDC) e das delegacias de defesa do consumidor, que impuseram nova relação entre empresas, organizações e clientes. As leis normatizaram o mercado e as empresas não podem mais eximir-se de suas responsabilidades. Assim, as centrais de atendimento passam a ter importante papel, reduzindo atritos e tratando o cliente como parceiro e não como inimigo das organizações. O novo paradigma passa a ser a oferta de melhores serviços e produtos, a fim de buscar a fidelização do consumidor à marca. O *call center* atua como poderosa ferramenta para promover mais interação entre cliente e empresa, aprimorando o relacionamento humano, abrindo novos segmentos profissionais, em que todos são beneficiários.

O consumidor não aceita produtos sem o máximo de padrão de qualidade, mostrando-se mais consciente e preocupado com seus direitos, tendo ao seu alcance a tecnologia com o advento da internet. Segundo Maya e Otero (2002, p. 72):

A popularização da internet permitiu reunir pessoas com interesses comuns, independentemente da sua localização geográfica e agrupá-las em comunidades virtuais, transferindo a seus membros um grande poder e negociação. A partir desse estágio, as pessoas passaram a desempenhar um papel inimaginável algum tempo atrás, definindo não apenas comprar, quanto receber e, ainda, quanto estão dispostos a pagar.

Maya e Otero (2002, p. 72) definem os padrões sociais e culturais que dizem respeito às normas de comportamento, ligadas às diferentes funções sociais e aos valores subjacentes, que são transmitidas de geração a geração por

meio do processo de socialização. Para os autores, “a informatização está exercendo influência em sociedades, culturas e no modo como empresas são administradas” (p. 72).

Dessa forma, a tendência é a expansão do uso do *call center*, vez que na visão de Doyle e Carolan (1999) o setor ainda está na sua infância e em crescimento acelerado.

Dantas (2000, p. 254) acentua que a expansão do mercado de serviços telefônicos no país, aliada ao momento de oferta de linhas e à digitalização dos dispositivos de comutação que permite sua integração com os computadores, fez com que os ambientes de dados e voz pudessem tornar-se um só, contribuindo para uma proliferação.

Já Kotler (2003, p. 212) afirma que o *call center* é um dos principais usos de telemarketing e está em contínuo processo de expansão, principalmente no Brasil: “o telemarketing no futuro deve evoluir de esforço de vendas em sentido único para conversas em mão dupla; de telefonemas impessoais para tentativas a respeito dos clientes potenciais para ofertas direcionadas e significativas”.

É por meio do *call center* que praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhorias significativas nos relacionamentos com seus clientes, seja nas vendas de serviços ou produtos (PEPPERS; ROGER, 2000). O *call center* é perfeito para o desenvolvimento do relacionamento um-a-um, que é o principal objetivo do CRM. Além de interagir com o cliente na busca de soluções para problemas e reclamações de serviços, o *call center* busca outras formas de relacionamento com o cliente, como atender às atribuições que antes somente cabiam aos vendedores e ao setor de marketing das organizações.

3.2 Síntese conceitual

O item 1.1.1 do Anexo II da Norma Regulamentadora (NR) 17 da Portaria da Secretaria da Inspeção do Trabalho (SIT) nº 9, de 30 de março de 2007 (BRASIL, 2007) define *call center* como sendo “o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador”.

O conceito de telemarketing evoluiu e foi promovido a *call center*, “o que não representa apenas um rótulo, mas a visualização de oportunidades de contato com os clientes, que jamais buscam somente qualidade nos produtos. Buscam serviços” (FREITAS, 2000, p. 11).

O telemarketing atua no processo de venda pela identificação de *suspects* (pessoas sobre as quais se tem informação ou acesso, mas não se sabe ainda o potencial de adquirir o produto que se pretende oferecer) e *prospects* (aquele que ainda não é cliente, mas sobre o qual se tem informação ou acesso para realizar uma oferta (BRETZE, 2000)⁴.

O conceito de *call center*, conforme estudo realizado por Costa (1999), já existe há algum tempo, atuando como centro de atendimento e ao longo da década acelerou-se essa atividade por meio do aparecimento de novas tecnologias impostas pelo acirrado conflito da concorrência que impulsionou as empresas a centrarem-se na fidelização de sua base de clientes.

Por sua vez, para Mancini (2006, pp. 29-30) acredita que:

Quando a empresa ultrapassa o estágio do marketing tradicional, ela aterrissa no território das tecnologias com foco no cliente. O *call center*, portanto, já é um conceito ampliado o telemarketing, pois sua estrutura faz parte da (e confunde-se com) própria missão da empresa. O *call center* surge no momento em que a organização sente necessidade não só de atender às demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. Ele deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia de mercado onde atua exige e passa a oferecer vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela e uma proximidade permanente com ela.

Segundo Dantas (2000, p. 255), o *call center* atua como centrais de atendimento baseadas em telefonia com recursos de informação do computador e concentram as chamadas dos clientes de uma empresa em um único local, com vista a maximizar a produtividade dos operadores e conquistar a fidelidade do consumidor. Inicialmente, as centrais de atendimento visavam atender às reclamações dos clientes. Simultaneamente, foram criados birôs de telemarketing como forma de interação com o consumidor. A integração computador-telefone (*computer-telephony integration – CTI*) é um importante conjunto da área de telefonia computadorizada, sendo um subconjunto alinhado no segmento de *call center*. Com o uso da integração computador-telefone, os *Private Automatic*

⁴

Disponível em <HTTP://www.marketingdeprecisão.com.br> em 15/

Branch Exchange (PABX) e distribuidor automático de chamadas (DAC) funcionam em harmonia com a rede, a base de dados e as estações de trabalho existentes em uma empresa. Assim, a tecnologia CTI, “além de permitir que se melhorem os serviços ao consumidor, contribui para uma sensível redução dos custos operacionais” (DANTAS, 2000, p. 255).

O autor acrescenta que nas centrais de atendimento que não utilizam a tecnologia CTI, as chamadas são direcionadas por meio de um DAC para o telefone de um dos atendentes, que se comunica com quem está ligando por meio de um fone de ouvido, realizando a transação comercial via terminal, inserindo dados adicionais no sistema, para obtenção de informações sobre o produto ou serviço, conforme o número do telefone da pessoa que chama, iniciando-se a operação produtiva.

Dantas (2000) explica que há dois tipos de centrais de atendimento: o integrado e o não integrado. Nas centrais de atendimento não integrado, o operador é o elo entre as bases de dados e os sistemas de telecomunicações, formulando perguntas e ouvindo respostas, digitando-as e transformando-as em dados. Já no sistema que integra recursos de computação e telecomunicações, o DAC distribui automaticamente as informações sobre quem está ligando ou o número discado, além de coordenar o envio das informações ao terminal adequado e simultaneamente as informações que se referem a produtos e serviços, que são obtidas por meio de um serviço de identificação do número discado. Essas informações ficam armazenadas no computador do atendente e a parte produtiva da transação começa segundos após o atendimento da chamada. A redução do tempo de espera resulta em melhor utilização dos serviços de telecomunicações e, como a tecnologia CTI permite melhor inserir os dados sobre a pessoa que liga no computador, os erros de entrada de dados cometidos pelos operadores também deixam de ocorrer.

Atualizando a evolução do *call center*, Mancini (2001) afirma que surge no mercado um novo conceito de *contact center*, que é a forma centralizada, independentemente do meio utilizado, seja telefone, correio, informática, etc., de gerenciamento de todas as relações da empresa com a sociedade.

Sakamoto (2001) admite que o *contact center* é a evolução de um *call center* tradicional, por meio da integração com a *web*, e está sendo utilizado não só para receber reclamações ou fazer vendas, mas para manter amplo

relacionamento com os clientes. O *call center* está evoluindo de um modelo focado em transação de um centro de custo para um modelo focado em relacionamentos. Para o autor, o *call center* está evoluindo de um modelo que tem por escopo a transação para um modelo focado em relacionamento.

Assim, concluem Azevedo e Caldas (2002) que o *call center* é um centro integrado de contato entre empresas e consumidores, estabelecidos de forma remota e/ou virtual, por meio da tecnologia.

3.3 Profissionais do *call center*

Para Quinteiro (1995, p. 77), as atividades de teleoperador não são simples como parecem, "mas uma profissão que exige rapidez de raciocínio, atenção, criatividade, simpatia e muita, muita paciência e relaxamento".

Nessa perspectiva, Eduardo Carmelo⁵ relata que:

Desde que o mundo exigiu novas e complexas interações em termos de excelência em relação à produtividade e à qualidade dos serviços prestados, estamos tendo que constantemente nos adaptar a todos esses estímulos, comprometendo de alguma forma nosso aprendizado e saúde.

Afinal de contas, sentir-se mal no tempo e no espaço não é mais privilégio de nenhum astronauta. O psiquiatra Carl Jung dizia que se as coisas vão mal no mundo, algo deve estar mal comigo. Assim, seria sensato, em primeiro lugar, ficar bem. Viver uma vida vibrante e feliz, na qual se utiliza o máximo que possui, com enorme prazer é um objetivo de vida. É o que dá a qualidade à vida.

Segundo Mancini (2001) os principais profissionais que devem atuar no *call center* estão representados no Quadro 4.

⁵ Disponível em http://www.rhportal.com.br//artigos/wmieiew.php?idc_cad=a7o2sdrwi. Consulta feita em 09/03/11.

QUADRO 4
Principais profissionais do *call center*

PROFISSIONAL	FUNÇÃO
Atendente	Também denominado “agente” ou “operador”: trabalhador que está na linha de frente em contato direto com o público. É a pessoa responsável por receber ou disparar chamadas telefônicas, e-mails e fax.
Psicólogo	Profissional responsável por reduzir a tensão e o estresse existentes no ambiente de trabalho de um <i>call center</i> ou <i>contact center</i> . É de sua responsabilidade a motivação para que uma boa qualidade de trabalho reflita-se positivamente no desempenho profissional.
Roteirista	Responsável pelo <i>script</i> que será seguido pelos operadores. Precisa dominar as técnicas de roteirização, ser criativo e conhecer a mensagem que a empresa deseja transmitir e a linguagem que o público-alvo utiliza.
Técnico de data-base	Data-base ou banco de dados: alimenta o sistema do <i>call center</i> . Contém os números de telefones e endereços eletrônicos que serão contatados pelo operador.
Analista de suporte, sistema e tráfego	O sistema gera um fluxo de tráfego de mensagens ^{Cont...} (recebidas ou emitidas). A tecnologia para atender tais necessidades é altamente complexa e sofisticada, sendo utilizados equipamentos que tornam outros obsoletos. Como não é possível que todos se mantenham atualizados, cabe ao analista de suporte, sistema e tráfego desempenhar esta tarefa, gerenciando as operações, superando eventuais problemas e indicando as soluções e alternativas para crises e emergências, traduzindo para os demais trabalhadores as denominações técnicas em uma linguagem que todos entendam.
Controller	O <i>call center</i> necessita de monitoramento. Assim, as tarefas executadas são aprimoradas e os erros minimizados, atingindo-se uma gestão de qualidade. Esta é a principal função do <i>controller</i> , ou seja, monitorar resultados e identificar para a equipe erros e acertos.
Assessor de logística	Os departamentos devem estar sintonizados e integrados com os seus profissionais. Assim, cabe ao “assessor de logística” dominar vários instrumentos, como marketing, produção, estoque, transporte, custos e tecnologia.
Gerente de projetos	O gerente de projetos é o responsável pela visão macroeconômica do <i>call center</i> , devendo dominar conhecimentos sobre <i>prospects</i> (clientes potenciais), clientes atuais, políticas econômicas, tendências tecnológicas, aspectos culturais, variáveis relacionadas à sazonalidade, e assim por diante, além dos aspectos específicos de telemarketing, <i>call</i> e <i>contact center</i> em sua diversidade de atuações.

Facilitador	O facilitador tem a difícil tarefa de manter o quadro de funcionários com o moral elevado, estimulando-o a uma atualização continuada.
-------------	--

Fonte: Adaptado de Mancini (2001, p. 25-29).

Sakamoto (2001) cita os profissionais descritos por Mancini (2001), detalhando as responsabilidades, o perfil e habilidades desses profissionais e, em especial, o operador de telemarketing. O autor destaca:

a) Responsabilidades:

- Zelar pela qualidade no atendimento telefônico;
- cumprir com qualidade o atendimento diante aos seguintes aspectos: absenteísmo, postura, qualidade, nível de serviço e demais indicadores da empresa;
- responsabilizar-se pelas respostas e colaborar pela sua padronização;
- executar as práticas de regulamentação da empresa;
- sinalizar ao supervisor mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas e equipamentos, registrando inoperações e intercorrências;
- cumprir os aspectos ergonômicos de seu posto de atendimento;
- sinalizar as necessidades de treinamento, motivação e controle de produtividade do grupo de operadores;
- esclarecer dúvidas mais complexas como supervisor.

b) Perfil:

- segundo grau completo;
- experiência em uso de terminais de informática (Windows, Word, Excel);
- agilidade no uso do teclado;
- experiência em telemarketing;
- ótimos conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa;
- ótimos conhecimentos sobre os sistemas utilizados.

c) Habilidades:

- correta compreensão verbal;
- correta expressão verbal, dicção e vocalização;
- correta ortografia;
- voz agradável;
- escuta ativa;
- capacidade de análise de problemas;
- capacidade de comunicação;
- trabalho em equipe;
- capacidade de atendimento;
- tolerância ao estresse;
- disciplina;
- sensibilidade interpessoal;
- boa apresentação;
- empatia.

De acordo com Mancini (2001), para que o profissional possa desenvolver essas habilidades, é necessário o seu treinamento, sendo que a sua capacitação é fundamental. O autor apresenta o QUADRO 5, que representa os tipos de capacitação.

QUADRO 5
Tipos de capacitação

TÉCNICA	PROFISSIONAL	ORGANIZACIONAL
Uso de equipamentos de telecomunicação, softwares e sistemas dotados da empresa.	Técnicas de vendas, atendimento ao cliente, noções de psicologia, liderança, relações interpessoais e responsabilidade.	Histórico da empresa, direitos e deveres, plano de carreira, hierarquia e fluxograma, sistemas de gestão da qualidade.

Fonte: Mancini (2001, p. 89).

Já para Freitas (2000), o treinamento engloba três passos, que são apresentados na FIG. 3.

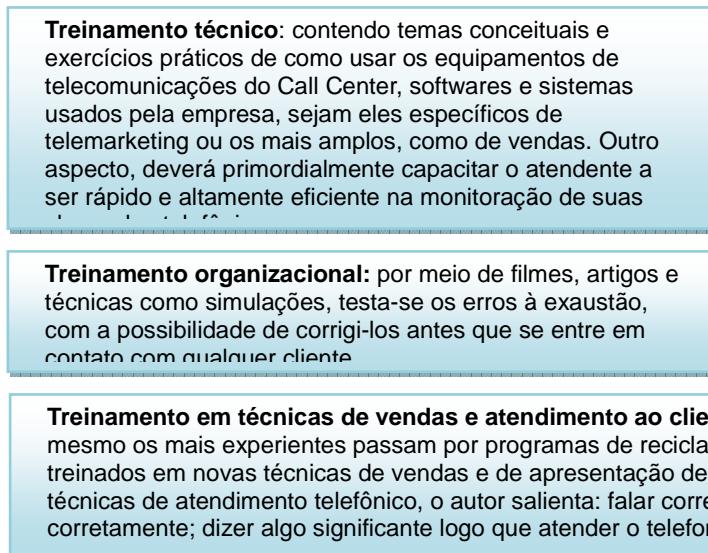


FIGURA 3 - Pacotes de treinamento.

Fonte: Adaptado de Freitas (2000).

A seguir, são traçadas breves considerações sobre outro modelo de gestão do *call center*, que é realizada por meio da terceirização, com utilização de empresas especializadas nesse tipo de serviço.

É importante para essa pesquisa, o conhecimento dos modelos de *call center*, para melhor compreensão do tema e para contribuição empresarial e acadêmica.

3.4 Terceirização do *call center*

O *call center* pode ser implantado e estruturado pela própria organização, que tem ainda a alternativa de contratar uma empresa para realizar esta operação, a denominada “terceirização”.

De acordo com Mancini (2001), “não existe um sistema absolutamente melhor do que o outro: cada caso é um caso, cada empresa atravessa um

momento em seu ciclo de vida, exigindo respostas personalizadas".

Assim, acrescenta o autor que a organização, ao contratar uma empresa terceirizada para realizar serviços de *call center*, deverá reservar uma área exclusiva para execução dessas ações, mantendo, assim, a qualidade e a confidencialidade necessária.

Acerca da terceirização do *call center*, Freitas (2000) e Mancini (2001) sugerem três tipos no QUADRO 6:

QUADRO 6
Modalidades de terceirização

TOTAL	PARCIAL	MISTA
O <i>call center</i> é responsável por: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalações físicas ▪ Softwares ▪ Sistemas de telefonia ▪ Computadores ▪ Mão-de-obra 	Há duas possibilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A contratada é responsável pela mão-de-obra, que trabalha nas instalações da contratante. ▪ A equipe contratante desloca-se para trabalhar no birô. 	O tratamento difere para a infraestrutura e equipe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A infraestrutura é do <i>call center</i> ▪ A mão-de-obra mistura supervisores e coordenadores da contratante com operadores do <i>call Center</i>

Fonte: Adaptado de Freitas (2000) e Mancini (2001).

Mancini (2001) relaciona, ainda, alguns benefícios e vantagens na contratação de empresas terceirizantes para execução dos serviços de *call center*, como redução de custos, redução de tempo, remodelagem, melhor controle e especialização, uma vez que o trabalho será executado por profissionais bem treinados e com dedicação exclusiva.

Na FIG. 4, Sakamoto (2001) mostra as fases do processo de terceirização: planejamento, decisão, busca, contratação, avaliação e correção.

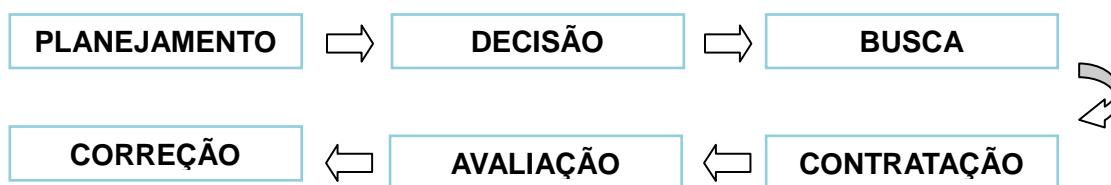


FIGURA 4 - Fases do processo de terceirização.

Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001).

Segundo Mancini (2001), um fator vital na contratação de serviços terceirizados de *call center* é a qualidade e a gestão que busca não só monitorar e controlar parâmetros ideais, mas também construir uma cultura de qualidade com base na elaboração e implantação de estratégias para antecipar o surgimento de problemas. O monitoramento deve ser feito por intermédio de indicadores quantitativos e de performance, que pode ocorrer pela avaliação do volume de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento e de operação, chamadas em filas e as abandonadas, bem como as oferecidas.

Em relação aos fatores de performance, o autor relaciona a quantidade de contatos efetivos, o índice de reversão de contatos e as vendas por canal.

3.5 *Call Center*: normas de saúde e segurança para o trabalho

As autoridades ministeriais (Ministério do Trabalho e Emprego - MTE) têm preocupado com a QVT dos trabalhadores e, em especial, com aqueles que trabalham no setor de teleatendimento, o que originou normas pertinentes à saúde e segurança para o operador de telemarketing.

As normas de saúde e segurança para o trabalho no setor de *call center* estão previstas na NR do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de nº 17, Portaria nº 09, de 30 de março de 2007, Anexo II.

As atividades de *call center* apresentam-se como novidade de modelo adotado nas organizações. A atividade de operador de *telemarketing*, dadas as suas peculiaridades, recebeu tratamento legal específico, visando minimizar os efeitos danosos à saúde desses trabalhadores de modo a disciplinar e normatizar o trabalho nesse setor.

Diante desse quadro, o MTE, por intermédio da Secretaria de Inspeção do Trabalho, aprovou a Portaria nº 09, de 30 de março de 2007, publicada no Diário de Justiça da União (DJU) em 02 de abril de 2007, o Anexo II da NR 17, que dispõe sobre o trabalho em teleatendimento/*telemarketing*.

Referida Portaria se destina a todos os empregadores do setor de *call center*, envolvendo os serviços de *telemarketing* ativo e receptivo, centrais de atendimento telefônico ou de relacionamento com clientes para prestação de serviços, informações e vendas de produtos.

Em síntese, estas são as novas regras adotadas no referido Anexo:

- Jornada de trabalho de seis horas diárias, sendo vedado o trabalho aos domingos e feriados, exceto nas empresas autorizadas a funcionarem nesses dias pelo MTE;
- repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês;
- escalas de serviços previamente determinadas;
- a jornada de trabalho somente poderá ser prorrogada em situações excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa de serviço ou para realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto.

Além desses novos procedimentos, as organizações devem adotar e observar normas atinentes à higiene e segurança no trabalho, entre elas:

- Prevenção de sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso em membros superiores;
- concessão do intervalo para repouso e alimentação, independentemente do intervalo acima de 20 minutos; para o trabalho efetivo de teleatendimento/*telemarketing* de até quatro horas diárias, haverá uma pausa de descanso de 10 minutos;
- pausa em operações desgastantes ou quando sofrerem ameaças, abuso verbal, agressões, a fim de permitir a recuperação do trabalhador.

Em relação às condições ambientais de trabalho, a norma traz informações e restrições no sentido de preservar o trabalhador da ação de medidas, tais como:

- Correta dimensão do espaço físico geral e dos postos de trabalho;
- tipo adequado de piso e parede;
- isolamento acústico de ruído externo;
- tamanho;
- forma;
- revestimento e distribuição das divisórias entre os postos de

trabalho.

A Portaria estabelece procedimentos acerca da organização do trabalho no *call center* e da capacitação dos trabalhadores e, principalmente, normatizando métodos e preconizando condições de conforto, com adoção de programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais.

Ademais, os trabalhadores portadores de deficiência receberam tratamento específico, com previsão de medidas antropométricas, como mobiliário adequado e adaptado às suas necessidades, integrando-os ao posto de trabalho de forma digna e saudável.

Para que todas essas medidas sejam efetivamente implantadas e melhoradas, foi constituída uma comissão permanente para fins de acompanhamento de implementação, aplicação e revisão do disposto no referido Anexo II da NR 17.

Além desses aspectos, o estudo da QVT dos trabalhadores que trabalham em um *call center* é fator de contribuição, pois as variáveis contempladas pela Portaria não definem as necessidades humanas, não expondo as situações em que esses trabalhadores estão sujeitos, as agressões sofridas no ambiente laboral e o trabalho que, muitas vezes, representa o próprio *status quo* desses indivíduos.

A seguir, são apresentadas as características da pesquisa, a abordagem metodológica, as características da unidade pesquisada, o universo amostral, as etapas e desenvolvimento do estudo, coleta, cruzamento e tratamento de dados coletados nos instrumentos aplicados.

4 METODOLOGIA

Este capítulo está reservado para explanações acerca das opções metodológicas da pesquisa, com esclarecimentos sobre os procedimentos que foram adotados, visando à aferição do objetivo geral a partir da análise das variáveis do modelo escolhido.

4.1 Abordagem metodológica

Optou-se por aplicar o modelo criado por Hackman e Oldham (1975), traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), (1975), para análise dos níveis da QVT dos operadores de telemarketing de *call center* em um laboratório de análises clínicas em Belo Horizonte.

A pesquisa é de caráter descritivo, porque visa a descrever, identificar e caracterizar os níveis de QVT dos operadores de telemarketing de *call center* instalado em um laboratório de análises clínicas em Belo Horizonte.

Segundo Vergara (1997, p. 45), a investigação empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

O presente estudo permite a verificação, ordenação e classificação dos fenômenos, tendo por um lado os estudos descritivos, surgindo outros que procuram explicá-los, analisando os papéis das variáveis que influenciam ou causam o seu aparecimento (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 71).

Trata-se de um estudo de caso (YIN, 2005), permitindo atingir os objetivos descritos na parte introdutória deste trabalho, tomando-se por base a análise aprofundada dos dados coletados por meio de questionários, com suporte no referencial teórico adotado. O caso único pode contribuir para novos conhecimentos e construção de uma base teórica, o que se justifica por ser um caso típico e um teste da teoria já existente.

Assim, é possível constatar se as proposições teóricas são corretas ou se outras visões alternativas são mais relevantes (YIN, 2005). Isso não quer dizer

que a pretensão é o esgotamento do estudo sobre o caso, mas a confrontação das respostas coletadas com as proposições apresentadas pelo marco teórico desta pesquisa.

A análise de dados foi quantitativa, com a finalidade de estudar as características dos fenômenos, por meio da descrição das relações entre as variáveis indicadas no modelo teórico escolhido, que foram analisadas e organizadas para sistematizar os resultados obtidos.

Segundo Collins e Hussey (2005), o estudo quantitativo se caracteriza por transformar opiniões e informações em números que possibilitam a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados aos entrevistados.

O método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológico e de administração, cuja finalidade é garantir a precisão dos resultados e evitar distorções (OLIVEIRA, 1997).

As questões, agrupadas no questionário, foram apresentadas aos operadores e dizem respeito às dimensões da tarefa, estados psicológicos e resultados pessoais do trabalho, força de necessidade de crescimento do indivíduo e satisfações específicas. O questionário está estruturado em seções que se relacionam às variáveis criadas por Hackman e Oldham (1975), traduzidas e adaptadas por Moraes e Kilimnik (1994). As variáveis são:

- a) **Dimensões da tarefa:** VH; IT; ST; IR; AU; FT; FE;
- b) **Estados psicológicos críticos:** percepção da significância do trabalho; percepções da responsabilidade pelos resultados; conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- c) **Resultados pessoais do trabalho:** SG; MIT; PTQ; ABR;
- d) **Satisfações específicas:** com as SPC); a SS; a SC; o SAS; SSU.

O questionário (APÊNDICE B) foi agrupado em seções (de I a VII), estruturado em 83 perguntas relacionadas às variáveis do modelo escolhido. Para facilitar a compreensão e a metodologia na coleta, descrição e apresentação de dados, segue-se um roteiro das seções e perguntas identificadas com cada uma das variáveis, pela simbologia respectiva.

As questões foram numeradas (de 01 a 83) para permitir melhor visualização e identificação das variáveis estudadas.

a) Dimensões da tarefa:

- **VH:** seção I - pergunta 04; Seção II, perguntas 08 e 12;
- **IT:** seção I - pergunta 03; Seção II, perguntas 10 e 18;
- **ST:** seção I - pergunta 05; seção II, perguntas 15, 21, 24 e 25;
- **IR:** seção I - pergunta 01; seção II, perguntas 09 e 13;
- **AU:** seção I - pergunta 02; seção II, perguntas 16 e 20; seção IV, pergunta 46; seção VI, pergunta 63; seção VII, pergunta 72;
- **FT:** seção I - pergunta 06 e 07; seção II, perguntas 11, 14 e 19;
- **FE:** seção II - pergunta 08; seção III, pergunta 17.

b) Estados psicológicos críticos:

- Percepção da significância do trabalho: seção III, pergunta 28; seção V, perguntas 53 e 56;
- Percepção da responsabilidade e pelos resultados: seção III, perguntas 22, 26, 29, 32 e 36; seção V, perguntas 54, 57 e 60.
- Conhecimento dos reais resultados do trabalho: seção III, perguntas 23, 27, 31 e 33, seção V, pergunta 59.

c) Resultados pessoais do trabalho:

- **SG:** seção III, pergunta 34; seção IV, pergunta 42; seção V, pergunta 52;
- **MIT:** seção III, pergunta 35; seção V, pergunta 51; seção VI, pergunta 62;
- **PTQ:** seção V, pergunta 55;
- **ABR:** seção III, perguntas 30, seção V, perguntas 58 e 59.

d) Satisfações específicas:

- **SPC:** seção IV, perguntas 39 e 49; seção VI, perguntas 66, 69 e 70; seção VII, perguntas 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81 e 83;
- **SS:** seção IV, perguntas 37 e 47; seção VI, pergunta 64; seção VII, perguntas 75 e 79;
- **SC:** seção IV, pergunta 38 e 45; seção IV, perguntas 67 e 71; seção VII, perguntas 72, 74 e 80;
- **SAS:** seção IV, perguntas 40, 43 e 48; seção VI, pergunta 65; seção VII, perguntas 73, 76, 81, 82 e 83;

- **SSU:** seção IV, perguntas 41, 44 e 50; seção VI, pergunta 61, seção VII, perguntas 77 e 78.

Os fatores do questionário foram examinados pelas médias obtidas e desvio-padrão das questões, considerando as seções de I a VII. Para medição dos instrumentos aplicados, foi utilizada escala do tipo Likert de sete pontos, observando-se a concordância dos respondentes com as perguntas correspondentes. Foram considerados os valores médios de pontuação acima de 3,5. Em relação à discordância, consideraram-se os valores médios abaixo de 3,5 pontos.

Em seguida, são apresentadas as características da unidade de pesquisa que serviu ao propósito deste estudo.

4.2 Caracterização da unidade pesquisada

Para a escolha da unidade pesquisada, foram considerados alguns aspectos, como ampla possibilidade de ser um caso relevante, que permite o conhecimento da vida laboral real dos operadores de telemarketing de *call center*, porquanto a atividade passa por um momento de expansão e importância no cenário mercantil, setor que gera milhões de emprego e que prossegue em ritmo acelerado de crescimento e investimentos em tecnologia.

A empresa atua na área de saúde há mais de 52 anos, tratando-se de um laboratório de análises clínicas com matriz em Belo Horizonte-MG e filiais em diversas cidades de Minas Gerais.

O negócio está relacionado à medicina diagnóstica, tendo em seu quadro de pessoal cerca de 3.000 empregados distribuídos nos mais diversos setores, como marketing, laboratórios, financeiro, administrativo, jurídico e contábil.

O *call center*, denominado na empresa como Central de Relacionamento com Clientes (CRC), foi inaugurado em 02 de abril de 2001, adotando o modelo de atendimento receptivo e ativo, por meio de telefone, *e-mail* e *fac-simile*. O escopo do atendimento se direciona a clientes que frequentam unidades de atendimento, médicos prescritores e laboratórios conveniados.

Segundo informações prestadas pela gerência, o *call center* foi criado internamente em razão da política da empresa, cujo foco está no relacionamento

com o cliente. Seu fundador sempre acreditou que o atendimento seria o grande diferencial da empresa e que a melhor estratégia de marketing era a experiência positiva de cada um, compartilhada com outros clientes. Atualmente, além do foco no cliente, a operação própria está apresentando custo mais baixo que o terceirizado.

As funções do *call center* (ativo e receptivo) são assim distribuídas: 90% da operação são de atendimento receptivo, existindo um grupo focado no tratamento de demandas via *e-mail*, *fax* e Fale Conosco. Além disso, são realizados contatos ativos exclusivamente para confirmações de agendamento.

De conformidade com os levantamentos internos feitos hodiernamente pela empresa, os principais problemas detectados no setor são:

- altos índices de absenteísmo e *turnover* decorrentes de baixa remuneração e desgaste pela natureza da atividade (repetição de tarefas e exigência de alto grau de concentração durante todo o tempo de atendimento);
- pouco comprometimento e responsabilidade do operador, associados a baixo nível de maturidade e perspectivas profissionais;
- alto grau de envolvimento dos gestores com problemas sociais que afetam os resultados individuais;
- inexistência de recursos que permitam mapear, com assertividade, os valores individuais, que são muito relevantes para o negócio de saúde;
- concorrência com o comércio, que busca perfil semelhante de profissional e tem a possibilidade de comissionamento;
- impossibilidade de fixar o horário de trabalho, tendo em vista que o funcionamento da CRC é por escala de revezamento.

Em relação à política de contratação de pessoal, a organização exige: 2º grau completo, conhecimentos em informática, boa capacidade de relacionamento interpessoal, disponibilidade para trabalhar no período entre 06h e 23h, incluindo sábados e domingos (regime de revezamento).

A gerência informou, ainda, que a empresa preocupa-se com a QVT de seus trabalhadores, adotando o programa motivacional “Alcance”, que é baseado

na recompensa por cumprimento de metas relacionadas ao absenteísmo, à produtividade, à qualidade do atendimento, dentre outros, no qual o operador acumula pontos e pode trocá-los por prêmios pré-selecionados, como CDs, livros, câmeras digitais e folgas. Além disso, existe uma escala diária para pausas dedicadas à ginástica laboral. A adesão é opcional e 95% dos operadores participam do programa.

Questionada sobre a existência de roteiro e script, a gerência informou que não os adota, mas que o operador passa por um treinamento de 45 (quarenta e cinco) dias realizado em sala de aula no campus da Universidade Corporativa da empresa e com vivências práticas. O treinamento é focado em técnicas comportamentais, que orientam o profissional sobre como colocar-se no lugar do cliente e relacionar-se com ele no nível de sua expectativa, desde que observados princípios básicos.

A seguir, passa-se à apresentação de dados da população e da amostra.

4.3 População e amostra

O setor de *call center*, foco desta pesquisa, conta com 137 operadores de telemarketing, sete supervisores e 30 consultores de clientes.

A população a ser pesquisada varia, portanto, em torno de 137 operadores de telemarketing.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), “o universo da pesquisa é definido como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica comum”.

Por conveniência da empresa pesquisada, os questionários foram aplicados diretamente pelos supervisores aos operadores no próprio local de trabalho.

Inicialmente, foram distribuídos 20 questionários para pré-teste, validados pelo orientador desta dissertação e especialistas em QVT.

O propósito do pré-teste foi conhecer um pouco sobre os temas em discussão, por meio de uma verdadeira “sondagem” junto aos empregados pesquisados, sendo importante, pois ajudou a definir e respaldar os demais passos da metodologia escolhida, aumentando a confiabilidade e validade dos

instrumentos adotados. O pré-teste visou também ao aprimoramento da confiabilidade e validade para a garantia de que os instrumentos definitivos seriam adequados à finalidade do estudo.

Yin (2005) alerta para o fato de que um pré-teste é a ocasião para um “ensaio” formal, em que o plano pretendido para a coleta de dados é utilizado de maneira tão fiel quanto possível como rodada final de testes.

Após o pré-teste, foram distribuídos 117 questionários, totalizando 137, correspondentes ao número da população.

Desse total, foram respondidos 68 questionários. Os demais instrumentos foram devolvidos sem respostas.

A seguir são apresentados as análises e o tratamento dos dados coletados.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos e apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se pela descrição de dados demográficos, como gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de tempo na organização.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, que é investigar os níveis de QVT dos operadores de telemarketing de *call center* em um laboratório de análises clínicas em Belo Horizonte, analisaram-se os dados coletados, confrontando-os com os objetivos específicos, com apuração das médias das variáveis, iniciando-se pela análise dos dados demográficos e, em seguida, pela análise dos resultados obtidos dos instrumentos aplicados.

- **Gênero:**

Importante ressaltar a prevalência do sexo feminino em relação aos respondentes: 89,7% (mulheres); 10,3% (homens), como se vê no GRÁF. 1.

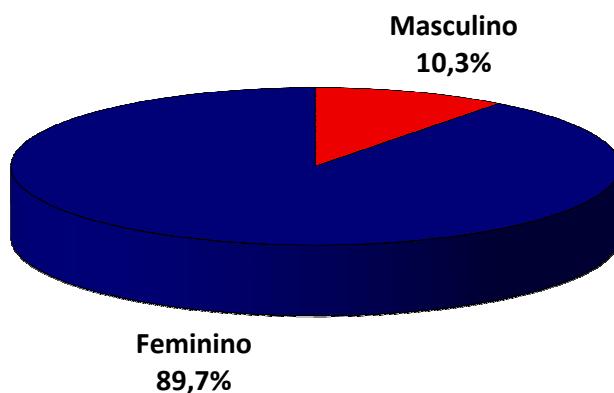


GRÁFICO 1 - Percentual (%) de respondentes por gênero.
Fonte: Dados da pesquisa.

- **Idade:**

Verifica-se que a maioria dos respondentes 45,6% está na faixa etária de 26 a 30 anos, conforme GRÁF. 2.

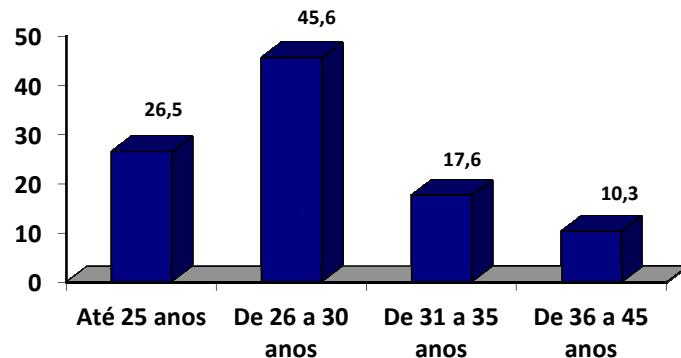


GRÁFICO 2 - Percentual (%) dos respondentes por faixa etária.

Fonte: Dados da pesquisa.

- **Estado civil**

Como se vê no GRÁF. 3, 51,5% dos respondentes são solteiros, 42,6% são casados e 5,9% são separados ou divorciados.

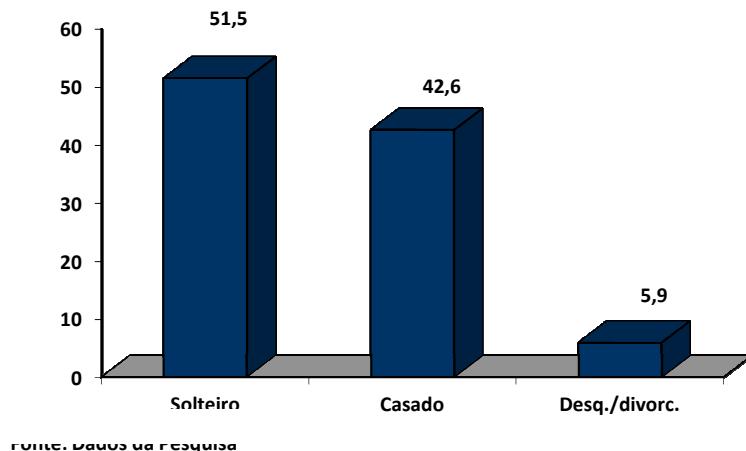


GRÁFICO 3 - Percentual (%) dos respondentes por estado civil.

Fonte: Dados da pesquisa.

- **Escolaridade:**

O GRÁF. 4 demonstra que 63,2% dos entrevistados possuem o 2º grau de escolaridade e 29,4% estão cursando o nível superior de ensino. Apenas 7,4% já concluíram o curso superior.

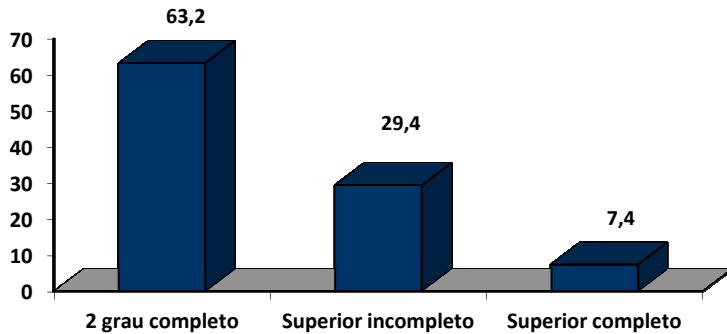


GRÁFICO 4 - Percentual (%) dos respondentes por escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa.

- **Tempo de serviço na organização:**

O Gráfico 5 representa o percentual (%) dos respondentes por tempo de serviço na organização, percebendo-se que 48,5% trabalham na empresa de 01 a 04 anos; 23,5% entre 05 e 08 anos; 14,7% entre 6 meses a 1 ano; 5,9% entre 8% a 12 anos; 4,4% acima de 12 anos e 2,9 até 6 meses.

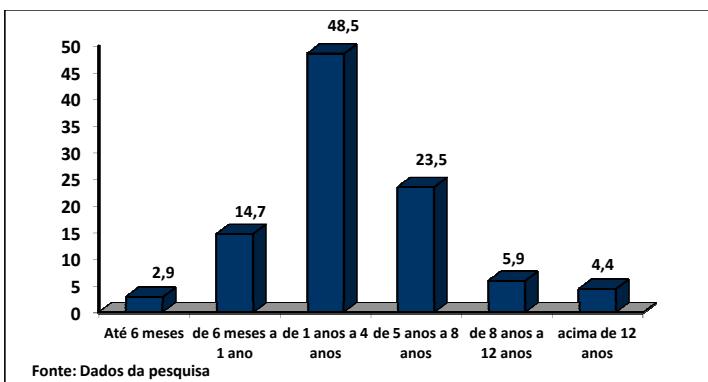


Gráfico 5: Percentual (%) dos respondentes por tempo na organização

Com base nos dados demográficos, constata-se que:

No que diz respeito ao gênero e à escolaridade, a pesquisa converge com os dados da ABT, no sentido de que a predominância da força de trabalho é feminina, acima dos 80%; 74% têm o ensino médio e 26% têm o curso superior.

Já em relação ao tempo de serviço na organização, os dados também são consonantes com os da ANT, uma vez que 35% dos entrevistados revelaram que trabalham na instituição há mais de cinco anos, o que contraria a expectativa de *turnover* (alta rotatividade).

Pelos levantamentos demográficos, constata-se que no setor de *call center* da empresa pesquisada, a maioria dos operadores de telemarketing é do sexo feminino, solteira, na faixa etária de 26 a 30 anos, com ensino médio (2º grau completo) e está na empresa há mais de cinco anos.

Na próxima seção, são descritos, apresentados e analisados os resultados da pesquisa, com base nas variáveis adotadas no modelo teórico escolhido para caracterizar os níveis de QVT dos operadores de telemarketing da unidade pesquisada.

5.1 Dimensões da tarefa

A seguir, estão descritos e analisados os resultados obtidos a partir das variáveis contidas no modelo de Hackman e Oldham (1975), com as adaptações feitas por Moraes e Kilimnik (1994).

Para Corrar *et. al.* (2007), a análise de confiabilidade do questionário decorre da definição de como a representação do grau de uma escala produz resultados entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa.

A confiabilidade do instrumento aplicado foi medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach, conforme se vê dos resultados apresentados na TAB. 1.

TABELA 1
Coeficiente de confiabilidade

Seções	Coeficiente Alpha de Cronbach	Nº de itens
Dimensões da tarefa	0,482	29
Estados psicológicos	0,409	17
Resultados pessoais do trabalho	0,535	6
Satisfações específicas	0,654	31

Observa-se que os resultados são relativamente baixos e pouco representativos. Entretanto, os dados obtidos na dimensão “satisfações específicas” apresenta um valor de coeficiente mais adequado para análise dos resultados. Por outro lado, as variáveis “resultados pessoais do trabalho” e

“dimensões da tarefa” estão em torno de 0,50.

Segundo Bisquerra, Sarriera e Martines (2004, p. 216), “sem que se possa oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes de alfa superiores a 0,75 já são considerados altos”.

Observou-se, pela síntese dos dados coletados, tendência à concordância nas bases estruturadas, salvo quanto à variável FT. As demais bases apresentaram escore, cuja média ficou acima de 4,0, tomando-se como referência escala positiva variando de 1 a 7.

Na análise dos resultados obtidos por meio do instrumento de medida, foram avaliados os escores médios, com suporte nas médias encontradas nos componentes de cada uma dessas bases. A seguir, são apresentados as disposições e desenvolvimento das variáveis estudadas.

5.1.1 Variedade de habilidade – média 4,4

QUADRO 7
Variedade de habilidade

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
4	SECAO I-04 - Quanta variedade há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?	4.4	1.9	DIM_VH
12	SECAO II - 05-12- O trabalho é muito simples e repetitivo.	3.9	1.7	DIM_VH
8	SECAO II - 01- 8 O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	4.9	1.4	DIM_VH

Há concordância na existência da variabilidade de habilidade na execução das tarefas, ainda que contraditória, quando comparada com as questões 12, 4 e 8.

5.1.2 Identidade da tarefa – média 4,3

QUADRO 8
Identidade da tarefa

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
3	SECAO I-03-3 Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas identificáveis como um todo? Isto é, o trabalho representa um serviço completo, tendo início e fim bem determinados? Ou é apenas uma pequena parte de um serviço maior, que será completado por outros?	4.5	1.6	DIM_IT
10	SECAO II-03- 10 - O trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.	3.6	1.7	DIM_IT
18	SECAO II-11- 18 -O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicia.	4.8	1.6	DIM_IT

A média da identidade da tarefa é 4,3, apresentando tendência à concordância na identidade da tarefa.

5.1.3 Significado da tarefa – média 5,7

QUADRO 9
Significado da tarefa

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
5	SECAO I-05- 5 - Em geral, quão significante e importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?	5.9	1.4	DIM_ST
15	SECAO II-08-15 - O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.	5.8	1.6	DIM_ST
21	SECAO II-14- 21 - O trabalho em si não é muito significante ou importante. (*)	6,0	1.4	DIM_ST
24	SECAO III-03- 24 -De maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.	4.7	1.5	DIM_ST
25	SECAO III-04- 25 - Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais. (*)	5,9	1.4	DIM_ST

As questões 21 e 25 apresentam escalas invertidas. Desta forma, procedeu-se à inversão da escala, pelo seguinte critério: escore invertido = 8 – escore original. Assim, o valor obtido nas questões 21 e 25 foram, respectivamente 2,0 e 2,1. Concluindo:

Escore da questão 21 = 8 – 2 = 6,0;

Escore da questão 25 = 8 -2,1 = 5,9.

Como se observa, há forte tendência à concordância dos respondentes quanto ao significado da tarefa.

5.1.4 Inter-relacionamento: média = 6,3

QUADRO 10
Inter-relacionamento

Cod	Descrição das perguntas	Média	Desvio-padrão	Fator
1	SECAO I 01- 1- Em que medida o seu trabalho requer que você interaja com outras pessoas ("clientes" ou pessoas em sua própria organização)?	6.5	1.1	DIM_IR
9	SECAO II-02- 9 -O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.	6.4	1.0	DIM_IR
13	SECAO II-06- 13- O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas. (*)	5,9	1.6	DIM_IR

(*) escala invertida. 8- Dados originais.

O escore médio do inter-relacionamento apresenta forte tendência à concordância nas atividades desenvolvidas.

5.1.5 Autonomia - média 3,8

QUADRO 11
Autonomia

Cod	Descrição	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
2	SECAO I-02- 2- Quanta autonomia há em seu trabalho? Isto é, em que medida	3.9	1.4	DIM_AU	

	o seu trabalho permite a você decidir sobre como fazer o serviço?				
16	SECAO II-09- 16- O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	3.3	1.8	DIM_AU	
20	SECAO II-13- 20- O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	3.8	1.6	DIM_AU	
46	SEÇÃO IV-10- 46- A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	4.2	1.2	DIM_AU	
63	SEÇÃO VI-03- 63- Oportunidade de pensar e agir independentemente em meu serviço.	7.0	1.8	DIM_AU	GOSTARIA DE TER
68	SEÇÃO VI-08- 68-Oportunidade de ser criativo em meu serviço.	8.3	1.9	DIM_AU	GOSTARIA DE TER
72	SEÇÃO VII-01- 72-	4.5	1.9	"	TRAB "B"

O escore médio, referente à autonomia, foi de 3,8, sinalizando uma concordância em relação à presença desse fator nesse ambiente. Os pesquisados apresentaram mais preferência a: “um cargo em que existam boas oportunidades para ser criativo e inovador” a “um cargo em que o salário é razoável”, ressaltando que preferem mais um trabalho com autonomia a um trabalho com mais compensação financeira.

5.1.6 *Feedback no próprio trabalho – média 4,8*

QUADRO 12

Feedback no próprio trabalho

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
7	SECAO I-07-7 Em que medida o próprio ato de realizar o trabalho lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a tarefa em si lhe dá "dicas" sobre a qualidade de seu trabalho independentemente de qualquer <i>feedback</i> que seus superiores e colegas possam dar.	4.9	1.4	DIM_FT
11	SECAO II-04- 11- A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.	5.3	1.3	DIM_FT

14	SECAO II-07-14 - O trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me deem <i>feedback</i> a respeito de minha performance. (*)	5.8	1.4	DIM_FT
19	SECAO II-12- 19 -O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	3.2	1.6	DIM_FT

(*) escala invertida: 8- Dados originais.

O escore médio do *feedback* no próprio trabalho apresentou tendência positiva.

5.1.7 *Feedback* extrínseco – média 5,3

QUADRO 13
Feedback extrínseco

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
8	SECAO II-01- 8- O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	4.9	1.4	DIM_FE
17	SECAO II-10- 17- O trabalho permite que meus superiores frequentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.	5.7	1.3	DIM_FE

No escore médio do *feedback* extrínseco houve tendência positiva.

5.2 Fatores psicológicos

5.2.1 Significância percebida do trabalho - média 4,7

QUADRO 14
Significância percebida no trabalho

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
28	SECAO III-07- 28 - O serviço que eu faço neste trabalho significa muito para mim.	5.1	1.4	EPC_PST
30	SECAO III-09- 30 - Eu frequentemente penso em largar este trabalho.	4.0	1.6	EPC_PST

53	SEÇÃO V-03- 53 - A maioria das pessoas que fazem este trabalho acha ele inútil e banal. (*)	5,1	1.4	EPC_PST
55	SEÇÃO V-05- 55 - A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem uma boa percepção a respeito de sua performance.	4.7	1.4	EPC_PST
56	SEÇÃO V-06- 56 - A maioria das pessoas com este trabalho o acha muito significativo.	4.5	1.6	EPC_PST

(*) escala invertida : 8- Dados originais.

O escore médio da significância percebida do trabalho apresentou tendência positiva.

5.2.2 Responsabilidade percebida do trabalho – média 5,1

QUADRO 15
Responsabilidade percebida no trabalho

Cod	DESCRÍÇÃO DAS PERGUNTAS	Média	Desvio-padrão	Fator
22	SECAO III-01- 22- É difícil para mim, neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.(*)	5.8	1.4	EPC_PRR
26	SECAO III-05- 26- Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.	5.2	1.3	EPC_PRR
29	SECAO III-08- 29- Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que eu faço neste trabalho.	6.1	1.1	EPC_PRR
32	SECAO III-11- 32- Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.(*)	5.5	1.4	EPC_PRR
36	SECAO III-15- 36- A responsabilidade se este trabalho é bem ou malfeito é claramente minha.	4.3	1.9	EPC_PRR
54	SEÇÃO V-04- 54- A maioria das pessoas com este trabalho sente grande senso de responsabilidade pessoal pelo que executam.	4.9	1.6	EPC_PRR
57	SEÇÃO V-07- 57- A maioria das pessoas com este trabalho pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é só dela. (*)	4.5	1.6	EPC_PRR
60	SEÇAOV_10- 60 - A maioria das pessoas com este trabalho tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou malfeito. (*)	4.5	1.4	EPC_PRR

(*) escala invertida : 8- Dados originais.

Na percepção na responsabilidade do trabalho observa-se, pelo escore médio, tendência à concordância dos respondentes neste fator.

5.2.3 Conhecimentos dos resultados do trabalho - média 5,1

QUADRO 16
Conhecimentos dos resultados do trabalho

Cod	Descrição da Pergunta	Média	Desvio-padrão	Fator
23	SECAO III-02- 23 - Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.	5.5	1.5	EPC_CRRT
27	SECAO III-06- 27 - Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho.	5.9	1.1	EPC_CRRT
31	SECAO III-10- 31 - Eu me sinto infeliz quando descubro que minha performance foi ruim neste trabalho.	5.1	1.6	EPC_CRRT Cont...
33	SECAO III-12- 33 - Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho.	4.6	1.5	EPC_CRRT

Na percepção dos conhecimentos dos resultados do trabalho observa-se, pelo escore médio, tendência à concordância dos respondentes neste fator.

5.3 Resultados pessoais do trabalho

5.3.1 Satisfação geral – média 4,2

QUADRO 17
Satisfação geral

Cod	Descrição da Pergunta	Média	Desvio-padrão	Fator
34	SECAO III-13- 34- Em termos gerais eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.	4.7	1.6	RPT_SG
42	SEÇÃO IV-06- 42 - A sensação de realização que	5.1	1.4	RPT_SG

	eu tenho ao fazer o meu trabalho.			
52	SEÇÃO V-02- 52 - A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho.	2.7	1.4	RPT_SG

Este escore apresenta tendência à concordância à satisfação geral com a atividade desenvolvida, quando a questão é na percepção individual, entretanto, na visão do entrevistado, há predisposição à discordância dessa satisfação percebida na maioria das pessoas.

5.3.2 Motivação interna no trabalho – média 4,4

QUADRO 18
Motivação interna no trabalho

Cod	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio - padrão	Fator
35	SECAO III- 14- 35 - Em geral os meus sentimentos de amor próprio não são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho.	4.4	1.6	RPT_MIT
51	SEÇÃO V-01- 51- A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.	4.2	1.7	RPT_MIT
58	SEÇÃO V-08- 58- A maioria das pessoas que fazem este serviço frequentemente pensa em deixar o emprego.	4.5	2.0	RPT_MIT

A motivação interna é pouco manifestada pelos respondentes.

5.3.3 Produção de trabalho de alta qualidade – média 4,7

A variável está representada na questão 55 da Seção V. A maioria dos respondentes que fazem esse tipo de trabalho tem boa percepção a respeito de sua performance; a resposta dos pesquisados apresenta escore médio de 4,7, indicando tendência à concordância desta característica presente em seu trabalho.

5.3.4 Absenteísmo e rotatividade baixos – média 4,3

QUADRO 19
Absentéismo e rotatividade baixos

COD	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
30	SECAO III-09- 30 - Eu frequentemente penso em largar este trabalho.	4,0	1.6
58	SEÇÃO V-08- 58 - A maioria das pessoas que fazem este serviço frequentemente pensa em deixar o emprego.	4.5	2.0
59	SEÇÃO V-09- 59 - A maioria das pessoas com este trabalho sente-se infeliz quando descobre que o serviço não foi bem-feito.	4.4	1.5

O absentéismo e rotatividade baixos foram representados por questões que indicam a iminência desse fato. Assim, observa-se que os resultados médios foram ligeiramente concordantes com absentéismo, ao se tratar da percepção que o respondente tem em relação a outras pessoas que atuam no serviço de *call center*.

5.4 Satisfações específicas

5.4.1 Possibilidades de crescimento

QUADRO 20
Possibilidades de crescimento

Cod	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
39	SEÇÃO IV-03- 39 - A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.	4.0	1.7	SE_SPC	
49	SEÇÃO IV-13- 49 - O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	5.2	1.2	SE_SPC	
66	SEÇÃO VI-06- 66-Oportunidade de aprender coisas novas.	9.5	1.2	SE_SPC	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER
69	SEÇÃO VI-09- 69- Promoções rápidas.	7.9	2.2	SE_SPC	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER
70	SEÇÃO VI-10- 70- Oportunidade para desenvolvimento pessoal.	8.9	1.4	SE_SPC	GOSTARIA MUITÍSSIMO

					DE TER
75	SEÇÃO VII-04- 75-	4.4	1.7	SE_SPC	TRAB B
77	SEÇÃO VII-06 - 77-	4.4	1.1	SE_SPC	TRAB B
78	SEÇÃO VII-07-78-	4.8	1.9	SE_SPC	TRAB B
79	SEÇÃO VII-08- 79-	4.8	1.1	SE_SPC	TRAB B

Os respondentes apresentam concordância em relação ao crescimento individual, com escore médio de 5,2, o que se nota pelas respostas favoráveis em relação às questões “oportunidade de aprender coisas novas”, “promoções rápidas” e “oportunidade para desenvolvimento pessoal”.

Quanto às preferências, foram encontrados:

- Preferem mais “um trabalho no qual você não pode dar palpites a respeito da programação de seu serviço ou de como ele deve ser realizado SPC” a “um emprego em uma organização com riscos de vir a fechar”.
- Preferem mais “um cargo que impede que você use as habilidades que você trabalhou intensamente para desenvolver” a “um cargo no qual o seu superior imediato frequentemente critica seu trabalho na frente de outras pessoas”.
- Preferem mais “**um emprego com poucas chances de se fazer um trabalho desafiante**” a “um emprego em que as chances de você ser despedido são altas”.

5.4.2 Segurança no trabalho – média 4,2

QUADRO 21
Segurança no trabalho

Cod	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
37	SEÇÃO IV-01- 37 - A segurança no emprego que eu tenho.	4.5	1.3	SE_SS	
47	SEÇÃO IV-11- 47 - A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.	3.8	1.2	SE_SS	
64	SEÇÃO VI-04- 64-Grande segurança no emprego.	8.3	1.8	SE_SS	GOSTARIA DE TER

A segurança no trabalho é pouco manifestada pelos respondentes, corroborada com as respostas da questão “grande segurança no emprego”, que apresentou média igual a 8,3, indicando a tendência a “gostaria de ter” tal condição no emprego.

5.4.3 Compensação – média 3.9

QUADRO 22

Compensação

Cod	DESCRIÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
38	SEÇÃO IV-02- 38 - O salário e benefícios que eu recebo.	3.9	1.5	SE_SC	
67	SEÇÃO VI-07- 67- Salário alto e bons benefícios.	9.3	1.3	SE_SC	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER
71	SEÇÃO VI-11- 71- Senso de valor e conquista ao realizar o meu trabalho.	8.8	1.6	SE_SC	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER
74	SEÇÃO VII-03 - 74-	2.6	1.6	SE_SC	TRABA
80	SEÇÃO VII-09-80.	3.2	1.9	SE_SC	TRABA

Em relação à compensação, observa-se discordância em termos da satisfação com os salários recebidos, ressaltando intenções à melhoria dos mesmos, conforme apresentam as respostas das questões 67 e 71. Porém, na questão 74, é expressa a preferência a “um trabalho em que se dá mais responsabilidade àqueles que trabalham melhor” a “um trabalho em que se dá mais responsabilidade aos empregados mais leais e mais velhos na organização”. Na questão 80, manifesta-se a preferência a “um emprego em que as chances de você desenvolver novas habilidades e progredir na organização são altas” a “um emprego com muitas vantagens pessoais e excelentes benefícios”.

5.4.4 Ambiente social – média 5,5

QUADRO 23

Ambiente social

Cod	DESCRIÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
40	SEÇÃO IV-04- 40 - As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	5.7	0.9	SE_SAS	
43	SEÇÃO IV-07-- 43 - Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	5.0	1.2	SE_SAS	
48	SEÇÃO IV-12- 48 - A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	5.7	1.2	SE_SAS	Cont...
65	SEÇÃO VI-05- 65- Colegas camaradas.	8.4	1.7	SE_SAS	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER
73	SEÇÃO VII-02 - 73-	5.0	1.7	SE_SAS	TRAB B
76	SEÇÃO VII-05- 76-	3.1	1.1	SE_SAS	TRAB A
81	SEÇÃO VII-10-81-	3.8	1.0	SE_SAS	TRAB A
82	SEÇÃO VII-11-82-	5.2	1.8	SE_SAS	TRAB B
83	SEÇÃO VII-12 -83-	3.7	1.1	SE_SAS	TRAB A

Observa-se boa satisfação com o ambiente social, conforme o escore médio (5,5). Em relação ao ambiente, é manifestada pelos respondentes a satisfação com “colegas camaradas”. Em relação aos trabalhos, foram mencionadas as seguintes preferências:

- Preferem mais “um cargo com muitas pessoas agradáveis de se trabalhar junto”, a “um cargo em que você é frequentemente chamado a tomar decisões importantes”.
- Preferem mais “um trabalho no qual os seus colegas não são camaradas” a “um trabalho bastante rotineiro”.
- Preferem mais “um emprego com pouca liberdade e independência para fazer o trabalho da maneira que achar melhor” a “um emprego em que as condições ambientais são ruins”.
- Preferem mais “um cargo que lhe permite usar todas as suas habilidades e potencialidades” a “um cargo que lhe permite trabalhar com equipes divertidas”.
- Preferem mais “um trabalho que lhe oferece poucos desafios” a “um trabalho em que você está sempre completamente isolado de seus colegas”.

5.4.5 Supervisão – média 5,5

QUADRO 24

Supervisão

Cod	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	Média	Desvio-padrão	Fator	Preferência
41	SEÇÃO IV-05- 41 - O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	5.5	1.4	SE_SSU	
44	SEÇÃO IV-08- 44 - O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.	4.9	1.4	SE_SSU	
50	SEÇÃO IV-14- 50 - A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	5.0	1.5	SE_SSU	
61	SEÇÃO VI-01- 61- Muito respeito e tratamento justo de parte de meus superiores.	8.5	2.0	SE_SSU	GOSTARIA MUITÍSSIMO DE TER

Há satisfação com a supervisão (5,5), ressaltando o respeito e tratamento justo por parte dos supervisores.

As médias dos fatores “Dimensões da Tarefa”, “Estados Psicológicos Críticos”, “Resultados Pessoais do Trabalho” e “Satisfações Específicas” estão demonstradas nos Gráficos 6, 7, 8 e 9, evidenciando uma tendência à concordância nas bases estruturadas. Com exceção aos fatores “Autonomia” e “Satisfação com a Compensação”, as demais bases apresentaram escore médio acima de 4,0, tomando-se como referência uma escala positiva variando de 1 a 7.

Em relação às “Dimensões da Tarefa”, percebe-se que, Gráfico 6, que o fator “inter-relacionamento” apresenta a melhor média, 6,3, o que evidencia que os operadores percebem uma bom relacionamento no ambiente de trabalho. Por sua vez, o fator “autonomia” apresentou a menor média, 3,8, o que indica que as atividades do atende de *call center*, de fato, não permitem uma ampla criatividade e independência.

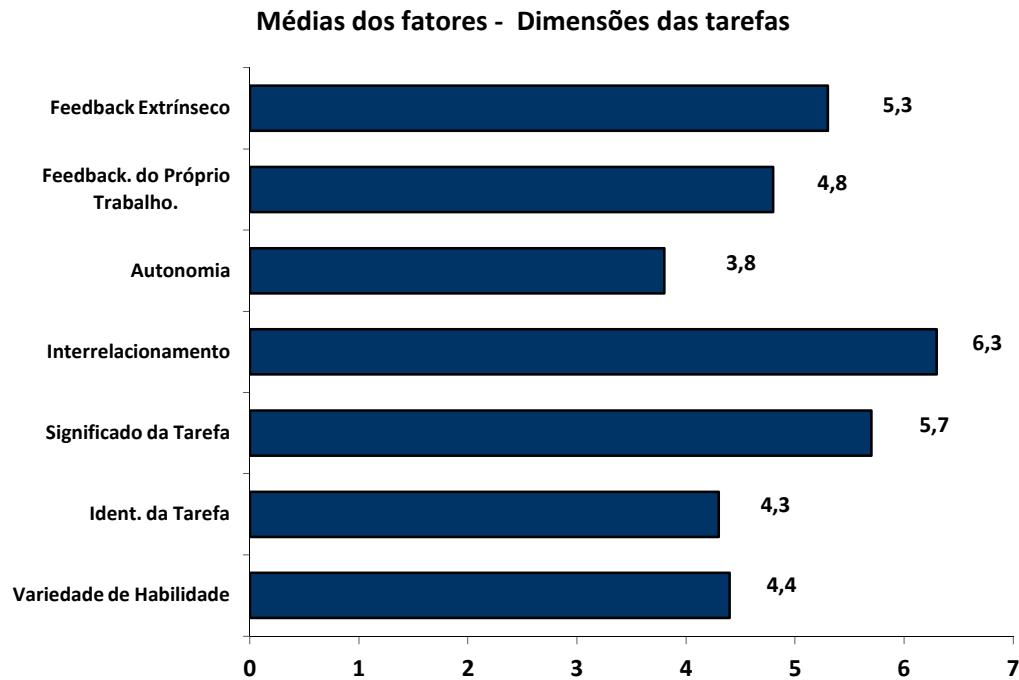


Gráfico 6: Média dos fatores: Dimensões da Tarefa.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 7 apresenta a média dos fatores relativos aos “Estados Psicológicos Críticos”. Há um equilíbrio entre as variáveis, o que indica que os operadores têm boa percepção da responsabilidade e conhecimento dos reais resultados do trabalho.

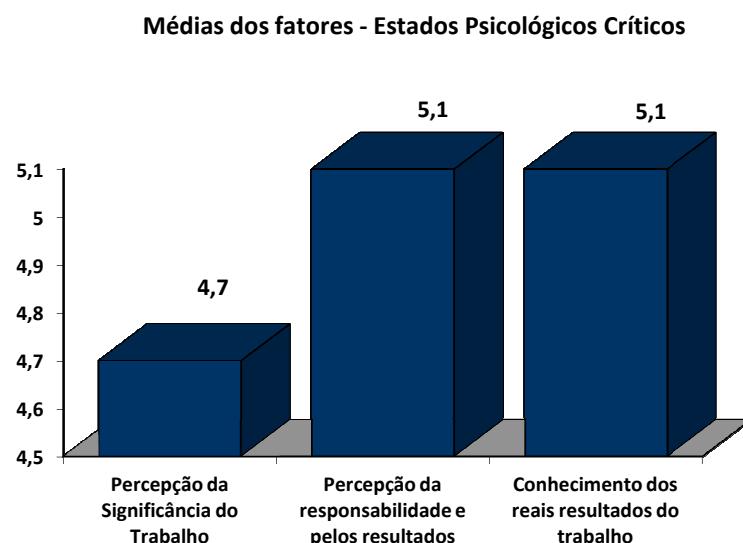


Gráfico 7: Médias dos fatores: Estados Psicológicos Críticos

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 8 traz as médias dos fatores “Resultados Pessoais do Trabalho”. As variáveis apresentam-se equilibradas. A ênfase é em relação à “Motivação Interna para o Trabalho” e a variáveis “Absentéismo e rotatividades baixos”, o que invalida a pré-concepção de que as atividades do operador são repetitivas e rotineiras, o que leva à ilação de que os trabalhadores mostram-se desmotivados e que há no setor altos índices de absenteísmo e rotatividade.

Médias dos Resultados Pessoais do Trabalho

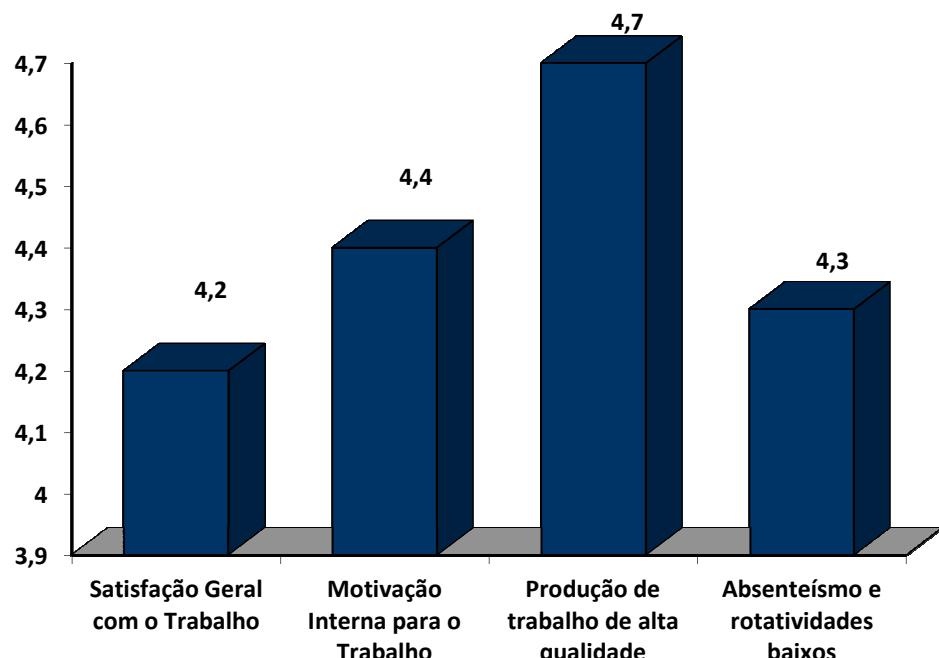


Gráfico 8: Média dos fatores: Resultados Pessoais do Trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 9 apresenta os resultados, pelas médias, dos dados coletados relativos à variável “Satisfações Específicas”. As maiores médias são relacionadas a “Satisfação com o Ambiente Social” e “Satisfação com a Compensação”.

A satisfação com o ambiente social valida a variável “inter-relacionamento” e os dados relativos à “compensação” podem ser explicados pela política organizacional que prestigia o trabalhador com programas de premiação por cumprimento de metas.

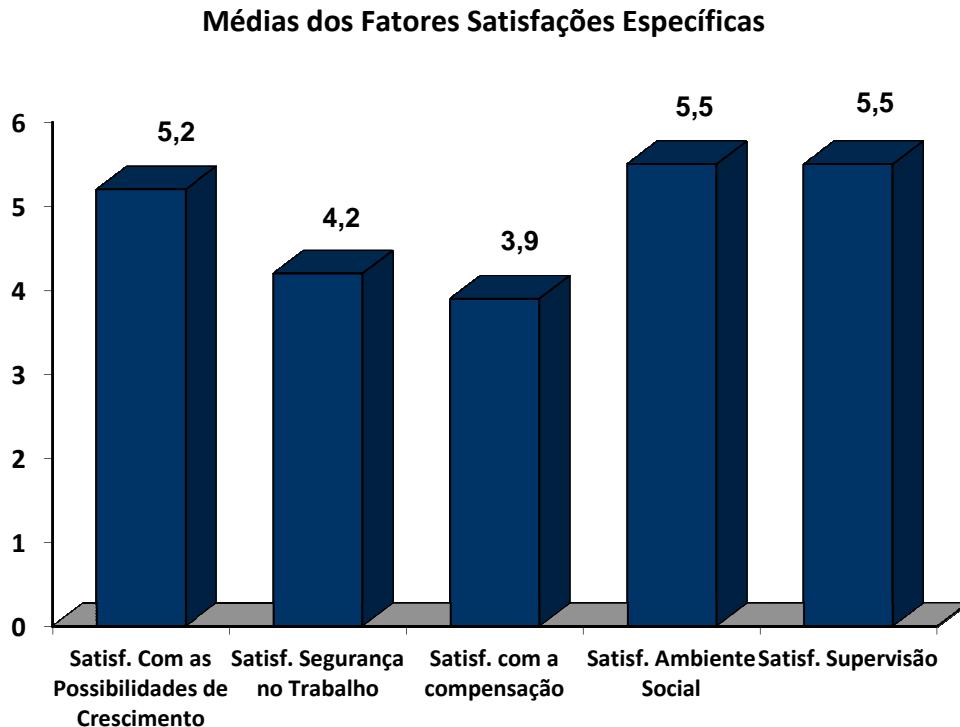


Gráfico 9: Média dos fatores; Satisfações Específicas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados levantados permitem traçar o perfil dos operadores de telemarketing que trabalham no *call center* da unidade pesquisada. Constatou-se que a sua maioria é composta por trabalhadoras do sexo feminino, solteiras, na faixa etária entre 26 e 30 anos, com o 2º grau completo, estando vinculada à organização há mais de 05 anos.

A predominância do sexo feminino (89,7%) converge com os últimos levantamentos feitos pela ABT que concluíram que as mulheres são maioria da força de trabalho e correspondem a 80% do total de profissionais em *call center*.

Em relação ao dado demográfico “escolaridade”, constatou-se que os respondentes possuem, no mínimo, o 2º grau completo, o que corrobora com a política da empresa quanto à exigência mínima de escolaridade.

Esses dados indicam que o nível de escolaridade dos operadores, confirma os indicadores feitos pela ABT, no sentido de que do total de atendentes, atualmente no mercado de *call center*, 74% têm o ensino médio e 26% têm o curso superior.

Quanto ao estado civil, 51,5% dos respondentes são solteiros, 42,6% são casados e 5,9% são separados ou divorciados, o que causa surpresa em razão

ao perfil sugerido pela empresa.

O resultado da pesquisa, em relação à faixa etária, demonstra que 45,6% dos respondentes têm idade entre 26 a 30 anos; 26,5% têm idade até 25 anos; 17,6% têm idade entre 31 a 35 anos e 10% têm idade entre 36 a 45 anos.

Os dados são divergentes se comparados com as recentes informações noticiadas pela ABT, nas quais se divulgou que 45% do total de operadores são trabalhadores em seu primeiro emprego.

No que se refere ao “tempo de serviço na organização”, os resultados indicam em sentido contrário à percepção da empresa quanto ao *turnover*, vez que ficou constatado significativo percentual de 48,5% de operadores que trabalham na empresa entre 01 e 04 anos; 23,5% entre 05 e 08 anos; 14,7% entre 6 meses a 01 ano; 5,9% entre 8% a 12 anos; 4,4% acima de 12 anos e 2,9% até 06 meses.

A seguir, passa-se a apresentação das conclusões e considerações finais, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

6 CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

Nesse tópico estão sintetizadas as principais percepções deste pesquisador, enfocadas sob a lente dos objetivos específicos estudados que permitiram aferir e chegar ao objetivo geral, relatando-se as dificuldades apresentadas, as sugestões e recomendações para estudos futuros.

Quanto às limitações, constata-se que:

A metodologia adotada nesse trabalho, com a utilização de questionário, permite aferir a percepção dos respondentes, contudo, o número de instrumentos devolvidos sem resposta limitam a pesquisa.

Também o fato de os questionários terem sido aplicados diretamente pelos supervisores no local de trabalho constitui fator limitador, porquanto pode ter influenciado nas respostas.

Outra limitação resulta do fato de que a pesquisa restringiu-se aos operadores de telemarketing e não aos demais empregados do setor de *call center*, como supervisores e consultores de clientes.

Ademais, os instrumentos apresentados nem sempre retratam a realidade vivenciada pelos entrevistados, vez que a empresa passa por um período de mudança organizacional, o que influencia na limitação da pesquisa.

Acresce-se, ainda, que essa fase de mudança na empresa pode ter influenciado os respondentes, ainda que garantido o sigilo quanto à sua identidade.

Acredita-se que, passada essa turbulência organizacional, a percepção dos trabalhadores possa mudar, mesmo porque o tempo e as mudanças podem alterar positivamente as condições laborais dos trabalhadores na empresa.

6.1 Considerações finais

Nesta pesquisa, o objetivo geral é a análise dos fatores que compõem a QVT dos operadores de telemarketing de *call center* próprio de um laboratório de análises clínicas sediado em Belo Horizonte. O marco teórico escolhido foi criado por Hackman e Oldham (1975), traduzido por Moraes e Kilimnik (1994), tendo

como pressupostos as variáveis descritas nos objetivos específicos.

Os resultados da apuração dos dados demográficos podem ser explicados pela política organizacional e o grau de exigência e disponibilidade do operador para sua contratação (2º grau completo, conhecimento em informática, boa capacidade de relacionamento interpessoal, disponibilidade para trabalhar no período entre 06h e 23h, incluindo sábados e domingos, em regime de revezamento).

Doravante, são ressaltados aspectos relevantes dos resultados obtidos nas respostas dos questionários em confronto com o referencial teórico adotado neste estudo e a percepção deste pesquisador em relação à validação do marco teórico criado por Hackman e Oldham (1975), com as adaptações feitas por Moraes e Kilimnik (1994), considerando-se os aspectos principais deste trabalho.

Importa ressaltar que a unidade pesquisada atua na área de saúde, cujo setor é um dos que mais emprega trabalhadores de *call center*, conforme levantamento feito pela ABT.

Observou-se, pela síntese dos dados coletados, que todas as variáveis apresentaram médias superiores a 3,5, numa escala de 1 a 7 pontos, o que significa uma tendência à concordância nas bases estruturadas, no sentido de indícios quanto à percepção e aceitação dos níveis de QVT.

Destaca-se que a variável *feedback* foi contemplada parcialmente, segundo a teoria de Hackman e Oldham (1975), o que não compromete a análise geral das “Dimensões Básicas da Tarefa”. Ressalte-se que para Hackman e Lawler (1971), a variável, anteriormente, foi proposta em dois modos de avaliação, “convivência com os outros” e “oportunidade de amizade”, o que permite concluir que o desmembramento da variável proposta inicialmente pode ser melhor avaliada.

Quanto ao *feedback*, Moraes (1991) adverte que o brasileiro, em geral, não é levado a pedir *feedback*.

Os resultados em relação aos fatores “variedade de habilidades” e “autonomia” mostraram que os respondentes, em sua maioria, consideram seus serviços rotineiros, repetitivos e sem autonomia, independência e sem criatividade.

Esses dados validam, em parte, o referencial teórico acerca da atividade desempenhada pelo operador de telemarketing, quanto a restrição e ausência de independência do operador, por de tratarem de serviços repetitivos e rotineiros

(Cenci, 2000).

Em relação aos “Estados Psicológicos Críticos”, as variáveis foram contempladas de modo satisfatório.

Também foram satisfatórias as análises dos “Resultados Pessoais do Trabalho” e em relação as “Satisfações Específicas”.

Assim, percebe-se uma boa QVT dos operadores de telemarketing de *call center* que trabalham na unidade pesquisada, com destaque para:

- Dimensões da Tarefa:
- Inter-relacionamento (IT), com elevada média de 6,3, o que demonstra que o operador está satisfeito com o Ambiente Social (SAS);
- Autonomia (AU). Apesar da média de 3,8 ser satisfatória, relevou-se que o trabalho é repetitivo e sem independência, mas que há preferência dos operadores por um trabalho com autonomia e com oportunidade de ser criativo. Nesse aspecto, é importante destacar que a empresa não adota *script* e roteiros predefinidos, o que permite uma relativa autonomia e criatividade do atendente.
- Estados Psicológicos Críticos:
- Os resultados apontaram para um equilíbrio entre as variáveis, ressaltando que os respondentes têm percepção da significância do trabalho, das responsabilidades do trabalho e do conhecimento dos reais resultados do trabalho, o que indica uma QVT adequada nesse aspecto.
- Resultados Pessoais do Trabalho:
- A pesquisa indica um equilíbrio entre as variáveis, com ênfase na Motivação Interna no Trabalho (MIT), o que pode ser creditado pela política organizacional da empresa.
- Satisfações Específicas:
 - De um modo geral, os resultados foram favoráveis a uma QVT em relação às “Satisfações Específicas”, não obstante a variação da pontuação de 3,9 a 5,5. A ênfase fica com a Satisfação com o Ambiente Social e com a Supervisão, o que reforça a percepção da empresa pela prática de Programas de Qualidade de Vida. Por outro lado, a Satisfação com a Compensação (média de 3,9), embora satisfatória, apresentou pontuação abaixo das demais, o que pode ser inferido pela baixa

remuneração paga pelo mercado de trabalho ao operador. Releva, contudo, ressaltar que a empresa mantém política de premiação, o que indica a razão da avaliação positiva, no aspecto.

6.2 Recomendações para estudos futuros

Como contribuição acadêmica, espera-se que essa pesquisa possa instigar novos estudos, objetivando contribuir para uma melhor reflexão acerca da QVT e que sindicatos, empresas, governantes, autoridades administrativas e judiciais possam visualizá-la como suporte científico, sob o ponto de vista teórico e prático, identificando os efeitos da QVT na vida do trabalhador, repercutindo negativamente para toda a coletividade.

Considerando que a pesquisa teve como foco o *call center* inserido num laboratório e que esta organização engloba vários outros setores, como financeiro, administrativo, jurídico e contábil, mostra-se interessante o estudo comparativo da QVT dos demais trabalhadores da unidade pesquisada.

Sugere-se, ainda, o estudo da QVT de operadores de telemarketing inseridos no modelo de “terceirização”, o que seria de grande importância em face de suas particularidades e para confronto com o modelo próprio de *call center*, adotado na unidade pesquisada.

Assim, a realização de um estudo comparativo da QVT nos diversos modelos de *call center* contribuiria para o estabelecimento de parâmetros, em face das diferenças existentes nos sistemas, servindo de base científica para proposição de mudanças, alterações, regulamentação desse setor, que é, sem dúvida, um dos que mais cresce no cenário mercantil brasileiro e mundial.

REFERÊNCIAS

- ABT. **Associação Brasileira de Telemarketing.** Disponível <http://www.abt.org.Br/2K_pesquisa/index-arquivos/frame.htm>.
- ARENKT, H. **A condição humana.** Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 1983.
- AZEVEDO, M.C.; CALDAS, M.P. **Seriam os call center os sweatshops do século XXI?** Recife: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.; MARTINES, F. **Introdução à estatística:** enfoque informático como pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, p. 216, 2004.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** São Paulo: Zahar, p. 72, 1977.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real:** com CRM (customer reationship management). São Paulo: Atlas, 2000, p. 13.
- BROW, S.A. **CRM:** customer relationship manegement: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Amkron Books, 2001.
- CENCI, C.M.B. Sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista de Filosofia e Ciências Humanas**, v. 1, p. 87-104, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** Trad. Lúcia Simoni. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORADI, C.D. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.
- CORRAR, L.J.; PAULO, E.; FILHO, J.M. **Análise multivariada:** para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- CÔRREA, R.A.A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do

atendimento público e competitividade". **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, pp. 113-123, 1993.

COSTA, T. **Crescimento supera expectativas**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 29/11/1999.

DANTAS, E.B. **Telemarketing**: a chamada para o futuro. São Paulo. Atlas S.A., 2000.

DAVIS *et al.* Job design and productivity: a new approach. **Personnel**, n. 33, pp. 418-430, março de 1957.

DEJOURS, C.A. **A loucura do trabalho**: um estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo, Atlas, 1994.

DENIS, R. La qualité de vie au travail et l'environnement physique. *In:* BOIVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence d'Arc, pp. 67-83, 1980.

DOYLE, J.C.; CAROLAN, M.D. **Calling all trainers**: training & development. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

FERNANDES, E.C. Auditoria operacional de recursos humanos para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, 1995.

FERNANDES, E.C.; BECKER, J. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPDs. *In:* ANPAD. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**: o marketing de relacionamento como uma vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

FREITAS, L.M. **Call center**: modismo ou realidade? São Paulo: Record, 2000, p. 11.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEST, R.H. Quality of work life: learning from Torrytown. **Harvard Business Review**, pp. 76-87, jul-ago, 1979.

GUIMARÃES, V.N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial:** estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. (Tese de Doutorado). Florianópolis: UFSC, 1995.

KILIMNIK, Z.M. et al. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ANPAD. **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 1994.

KILIMNIK, Z. M. ; MIRANDA, Terezinha de Jesus Loureiro de Oliveira M . Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso da Pró-reitoria de pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro. In: XXIX EnANPD 2005, 2005, Brasilia. **Anais** do EnANPAD 2005. Brasilia, 2005.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 212.

KOVALESKI, Aurélio; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Avaliação da qualidade de vida no setor de construção civil:** utilização do modelo de Walton. Nucleus, v. 5 nº 2, 2008. Disponível em: <<http://www.nucleus.feitoverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/133/171>>. Acesso em 18 nov. 2010.

HACKMAN, J.R.; LAWLER, E.E. Employer recrions to job characteristics. **Journal os Applied Pasychology**, S.I., v. 55, n. 3, p. 259-286, Jun. 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. *Development of the job diagnostic survey.* **Journal of Applied Psychology**, [S.I.], v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, pp. 53-62, jan-fev. 1968.

HUSE, E.F.; CUMMINGS, T. G. **Quality-of-work-life**: organization development and chance. 3 ed. St. Paul: West Publishing Co., 1985, p. 79.

JACQUES, M.G.; CODO, V. **Saúde mental & trabalho**. Petropólis, RJ, Vozes, 2002.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ASSIS, M.P. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo: pp. 28-29, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificado ISO 9000. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo-USP, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho**: QVT - conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; SCHIRMEISTER, R. Qualidade de vida no trabalho em equipes multicontratuais: um estudo em um instituto de pesquisas tecnológicas. Natal: **Anais do EnGPR**, 2007.

LIPPIT, G.L. Quality os work life: organization renewal in action. **Trining and Development Journal** (s.l.), jul. 1978.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A. Belo Horizonte: UFMG, 1990 (Dissertação de Mestrado).

MANCINI, L. **Call Center**: estratégia para vencer. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de Call Center, 2001.

MANCINI, L. **Call Center**: estratégia para vencer. São Paulo: Sumus, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.

MATOS, F.G. **Fator QF:** ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. *In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa.* Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MAYA, P.C.C.; OTERO, W.I. A influência do consumidor na era da internet. **Revista da FAE.** Curitiba: Fase Business School, v. 5, n. 1, p. 72, jan/abr. 2002.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización industrial.** Buenos Aires: Galares – Nueva Visión, 1959.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MORAES, L.F.R. *et al.* Comportamento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Rio de Janeiro: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, ANPAD, 1995.

MORAES, L.F.R. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 14, 1990, Santa Catarina, Anais ...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M.; RAMOS, W.M. **O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil.** *In: 18º ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994,* Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

MORAES, L.F.R. *et al.* **Qualidade de vida e estresse organizacional:** um estudo comparativo em profissões de risco. Belo Horizonte; CEPEAD/FACE, p. 241, 1998.

MORAES, L.F.R. *et al.* Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio, com base no JDS (Job Diagnostic Survey) e no OSI (Ocupacional Stress Indicator). *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 15, 1991, Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, p. 227-291, 1991.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado.** Belo Horizonte: UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho:** uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: CEFEAD/FACE/UFMG, 1994 (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; PEREIRA, L.Z. **Diagnóstico de Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte. CEPEAD/FACE, 2000 (Relatório de pesquisa).

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. Winter, **Organization Dynamics**, 1983.

OLIVEIRA, S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, 1997, p. 625-634.

OLIVEIRA, S.L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEPPERS; ROGER, G. **CRM Series Marketing 1 to 1:** um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. São Paulo: Pepper and Rogers Group do Brasil, 1 ed. , 2000.

QUINTEIRO, E.A. **O poder da voz e da fala no telemarketing.** São Paulo. Summus, 1995, p. 77.

RAMOS, W.M. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros:** um estudo de casos em hospital público de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG, (Dissertação de Mestrado), 1995.

RICHARDSON, R.J. *et al.* **Pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SAKAMOTO, K. **Como implementar um call center.** São Paulo: Happy Few, 2001.

SAMPAIO, Jáder. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização de terceiro setor.e de vida no trabalho**

SAMPAIO, J. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. São Paulo, RAUSP, v. 44, n. 1, jan-mar 2009.

SANT'ANNA, A.S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público**: um estudo em empresa mineira do setor de serviços. 1997. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Dissertação, Mestrado em Administração), 1997.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Cap. 1. In:SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SAYLES, L.T.; STRAUSS, G. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prenice-Hall, 1982.

SILVA, M.A.; DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

STONE, B.; WYMAM, J. **Telemarketing**: A bíblia do marketing. São Paulo: Nobel, 1992.

STUMM, E. M. F. et al. Qualidade de vida, estresse e repercuções na assistência: equipe de enfermagem de uma unidade de terapia intensiva. **Revista Textos e Contextos**, Porto Alegre, v. 8, n.1, p. 140-155, jan./jun. 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 31.

THÉRIAULT, R. **Qualité de la vie au travail**: implications sur la gestion de la remuneration. La Qualité de La Vie au Travail. Otatawa: Agence D'arc, 1980.

TRIST, E.; BAMFORTH, K. Some social and psychological consequences os the long wall method of coal getting. **Human Reelations**, v. 4, 1951, pp. 3-38.

TURNER, A.N.; LAWRENCE, P. R. Industrial jobs and the worker. Boston: **Harvard University Graduate School of Business Administratio**, 1965.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VRENDENBURGH, D.; SHERIDAN, J. Individual anda ocupacional determinants os life satisfaction an alienation. **Human Relations**, v. 32, n. 12, pp. 1.023-1.038, dez. 1979.

VIEIRA, D.F.V.B.; HANASHIRO, D.M.M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, pp. 412-46, 1990.

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino**. 1993. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Santa Catarina, 1995.

WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p.11-21, 1973.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, pp. 111-123, 1979.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - Carta de Autorização

Prezado colaborador,

O questionário a seguir tem como objetivo analisar os principais elementos do ambiente empresarial que influenciam a qualidade de vida dos empregados. Trata-se de parte integrante da dissertação de mestrado realizada nas Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, sob a orientação do Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD. Os dados serão usados exclusivamente para este fim e não há necessidade de o trabalhador se identificar. Os questionários serão tratados de forma confidencial e mantidos em sigilo.

Antecipadamente, agradeço-lhe pela participação.

Salvador Alberto Amormino

Apêndice B - Questionário

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (JDS)

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Nas páginas que se seguem você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Responda ao questionário em não mais do que 25 minutos.

As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele. Não existem truques. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Responda a cada item o mais honesta e francamente possível.

Muito obrigado por sua colaboração.

SEÇÃO I

Esta parte do questionário lhe pede para descrever o seu trabalho o mais **objetivamente** possível. Não use esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta (ou desgosta) de seu trabalho. Questões a este respeito virão mais tarde. Tente manter suas respostas tão precisas e objetivas quanto possível. Um exemplo é dado a seguir.

Em que medida o seu trabalho requer que você entre em contato com equipamento mecânico?



Muito pouco;
o trabalho requer quase
nenhum contato com
equipamento mecânico.

Moderadamente.

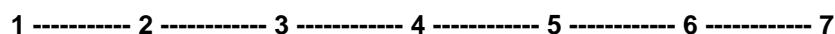
Bastante;
o trabalho requer contato com
equipamento mecânico quase
que constantemente.

Você deve **marcar** o número que mais precisamente descreve o seu trabalho. Se, por exemplo, o seu trabalho requer que você trabalhe com equipamento mecânico boa parte do tempo - mas também requer trabalho burocrático - você poderia marcar o número seis, como foi feito no exemplo acima.

Se você não entendeu estas instruções, por favor, solicite auxílio.
Se você as entendeu, já pode começar.

01. Em que medida o seu trabalho requer que você *interaja com outras pessoas* ("clientes" ou pessoas em sua própria organização)?

DIMENSÕES DA TAREFA: INTER-RELACIONAMENTO - IR



Raramente; o trabalho não
requer que eu trate com
outras pessoas.

Moderadamente; às
vezes é necessário
algum trato com outras
pessoas.

Frequentemente; para fazer o
trabalho é absolutamente
essencial e crucial que eu
trate com outras pessoas.

02. Quanta **autonomia** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho permite a **você** decidir sobre como fazer o serviço?

DIMENSÕES DA TAREFA - AUTONOMIA - AU



Muito pouca; o trabalho não
me oferece quase nenhuma
chance de decidir sobre
como e quando as tarefas
devem ser realizadas.

Moderada autonomia;
muitas coisas são
padronizadas e fora de
controle, mas eu posso
tomar algumas decisões
sobre as tarefas.

Bastante; o trabalho me dá
responsabilidade quase
completa para decidir sobre
como e quando as tarefas
devem ser realizadas.

03. Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas **identificáveis** como um todo? Isto é, o trabalho representa um serviço completo, tendo início e fim bem determinados? Ou é apenas uma pequena **parte** de um serviço maior, que será completado por outras pessoas ou máquinas?

DIMENSÕES DA TAREFA - IDENTIDADE DA TAREFA (IT)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado não pode ser visto diretamente no produto ou serviço final.

Meu trabalho é uma parte razoável de um todo; o resultado pode ser visto no produto ou serviço final.

Meu trabalho é composto de tarefas perfeitamente identificáveis como um todo, do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser visto no produto ou serviço final.

04. Quanta **variedade** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

DIMENSÕES DA TAREFA - VARIEDADE DE HABILIDADES (VH)

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.

Moderada variedade.

Bastante; o trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando diversas habilidades e talentos.

05. Em geral, quão **significante e importante** é o seu trabalho? Isto é, o resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

DIMENSÕES DA TAREFA - SIGNIFICADO DA TAREFA (ST)

Não muito significante; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

Moderadamente significante.

Bastante significante; o produto de meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes.

06. Em que medida os seus **superiores e colegas** lhe dizem quão bem ou mal você está executando suas tarefas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

DIMENSÕES DA TAREFA - FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO (FT)

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de meu trabalho.

Moderadamente; algumas vezes as pessoas me dão um feedback; algumas vezes não

Frequentemente; os meus superiores e colegas constantemente me dão feedback sobre a qualidade de meu trabalho

07. Em que medida o **próprio ato de realizar o trabalho** lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a **tarefa em si** lhe dá “dicas” sobre a qualidade de seu trabalho - independente de qualquer feedback que seus superiores e colegas possam dar a você?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

DIMENSÕES DA TAREFA - FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO (FT)

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu possa trabalhar para sempre sem nunca descobrir se as estou realizando bem ou mal.

Moderadamente; algumas vezes o próprio trabalho me dá um feedback; algumas vezes não.

Frequentemente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu recebo feedback quase que constantemente enquanto trabalho.

SEÇÃO II

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. Você deve indicar se cada informação é uma descrição **apropriada** ou **inapropriada** do seu trabalho. Uma vez mais, por favor tente ser o mais objetivo possível ao decidir se cada afirmação se aplica ao seu trabalho - independentemente se você gosta dele ou não.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão apropriadamente a afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Bastante Inapropriada	Inapropriada	Levemente Inapropriada	Inceto	Levemente Apropriada	Apropriada	Bastante Apropriada

- 8 O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível. **DIMENSÕES DA TAREFA - VH**
- 9 O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas. **IR**
- 10 O trabalho é organizado de tal forma que eu **não** posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim. **IT**
- 11 **A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal. FT**
- 12 **O trabalho é muito simples e repetitivo. VH**
- 13 O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas. **IR**
- 14 O trabalho **quase nunca** permite que meus superiores e colegas me dêem feedback a respeito de minha performance. **FT**
- 15 O trabalho pode afetar muitas outras pessoas. **ST**
- 16 O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo. **AU**
- 17 O trabalho permite que meus superiores frequentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho. **FE**
- 18 O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio. **IT**
- 19 O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal. **FT**
- 20 O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade

sobre como executá-lo. AU

- 21 O trabalho em si **não** é muito significante ou importante. ST

SEÇÃO III

Agora, por favor, indique como **você se sente intimamente com respeito ao seu trabalho**. Cada uma das afirmações abaixo é algo que alguma pessoa poderia dizer a respeito de seu próprio trabalho. Você deve indicar o seu **sentimento** pessoal a respeito do seu trabalho estabelecendo o quanto você concorda com cada uma das afirmações.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quanto você concorda com a afirmação?

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Levemente	Neutro	Concordo Levemente	Concordo	Concordo Fortemente

- 22 É difícil para mim, neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.
ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS
- 23 1. Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.
CONHECIMENTO DOS RESULTADO DO TRABALHO
- 24 2. De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho. **DIMENSÕES DA TAREFA - ST**
- 25 3. Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais. ST
- 26 4. Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.
ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS
- 27 5. Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho. **ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS**
- 28 6. O serviço que eu faço neste trabalho significa muito para mim. **ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO**
- 29 7. Eu sinto muita **responsabilidade pessoal** pelo serviço que eu faço neste trabalho.
ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS
- 30 8. Eu frequentemente penso em largar este trabalho. **RESULTADOS PESSOAIS DE TRABALHO - ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADES BAIXOS - ABR**
- 31 9. Eu me sinto infeliz quando descubro que minha performance foi ruim neste trabalho.
CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO
- 32 10. Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal. **ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS**
- 33 11. Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho. **ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO**
- 34 12. Em termos gerais eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.
RESULTADOS PESSOAIS DO TRABALHO - SAFISTAÇÃO GERAL COM O TRABALHO - SG
- 35 13. Em geral os meus sentimentos de amor próprio **não** são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho. **RESULTADOS PESSOAIS DO TRABALHO - MOTIVAÇÃO INTERNA PARA O TRABALHO - MIT**
- 36 14. A responsabilidade se este trabalho sai bem ou malfeito é claramente **minha**. **ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS**

SEÇÃO IV

Agora por favor indique quão ***insatisfeito*** você está com cada aspecto do seu trabalho descrito abaixo. Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão satisfeito você está com este aspecto de seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito

- 37 1. A segurança no emprego que eu tenho. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - SEGURANÇA NO TRABALHO - SS**
- 38 2. O salário e benefícios que eu recebo. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - COMPENSAÇÃO - SC**
- 39 3. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO - SPC**
- 40 4. As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - AMBIENTE SOCIAL - SAS**
- 41 5. O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO - SPC**
- 42 6. A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho. **RESULTADOS PESSOAIS DO TRABALHO - SATISFAÇÃO GERAL COM O TRABALHO - SG**
- 43 7. Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - AMBIENTE SOCIAL - SAS**
- 44 8. O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO - SPC**
- 45 9. O pagamento pelo que eu contribuo para esta organização. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - COMPENSAÇÃO - SC**
- 46 10. A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho. **DIMENSÕES DA TAREFA - AUTONOMIA - AU**
- 47 11. A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - SEGURANÇA NO TRABALHO - SS**
- 48 12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - AMBIENTE SOCIAL - SAS**
- 49 13. O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho. **SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO - SPC**

50 **14.**A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.

SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS - SUPERVISÃO - SSU

SEÇÃO V

Agora, por favor, pense nas **outras pessoas** em sua organização que executam o mesmo serviço que você. Se ninguém mais tem exatamente a mesma função, pense naquela que mais se assemelha à sua.

Indique quão corretamente cada uma das afirmações descreve o que estas pessoas pensam do trabalho delas. É bem possível que suas respostas aqui sejam diferentes daquelas que você deu ao descrever as **susas próprias** opiniões a respeito do seu trabalho. Muitas vezes pessoas diferentes pensam diferentemente a respeito do mesmo trabalho.

Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Levemente	Neutro	Concordo Levemente	Concordo	Concordo Fortemente

- 51 1. A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.
MI
- 52 2. A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho. **SG**
- 53 3. A maioria das pessoas que fazem este trabalho acha ele inútil e banal. - **ESTADOS PSICOLÓGICOS - PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO**
- 54 4. A maioria das pessoas com este trabalho sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam. **ESTADOS PSICOLÓGICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE E PELOS RESULTADOS**
- 55 5. A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem uma boa percepção a respeito de sua performance. **RESULTADOS PESSOAIS DO TRABALHO - PRODUÇÃO DE ALTA QUALIDADE - PTQ**
- 56 6. A maioria das pessoas com este trabalho acha o serviço que executam muito significativo. **ESTADOS PSICOLÓGICOS - PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO**
- 57 7. A maioria das pessoas com este trabalho pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é inteiramente dela. **ESTADOS PSICOLÓGICOS - PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE E PELOS RESULTADOS**
- 58 8. A maioria das pessoas que fazem este serviço frequentemente pensa em deixar o emprego. **MIT**
- 59 9. A maioria das pessoas com este trabalho sente-se infeliz quando descobre que o serviço não foi bem feito. **ABR**
- 60 10. A maioria das pessoas com este trabalho tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou malfeito. **PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS**

SEÇÃO VI

Abaixo são listadas várias características que podem estar presentes em diversos trabalhos. Em geral as pessoas têm opiniões divergentes no que se refere a quanto de cada característica eles ou elas gostariam de ter em seus próprios trabalhos. Estamos interessados em saber em que medida **você** gostaria de ter presente em **seu** trabalho cada uma destas características. Use a escala abaixo para expressar como você se sente a respeito.

NOTA: Os números nesta escala são diferentes daqueles usados nas escalas anteriores.

*Em que medida você gostaria de ter esta
característica presente em seu trabalho?*

4	5	6	7	8	9	10
Gostaria de ter esta característica apenas moderadamente (ou menos)			Gostaria de ter esta característica			Gostaria muitíssimo de ter esta característica

- 61 1. Muito respeito e tratamento justo de parte de meus superiores. **SSU**
- 62 2. Trabalho estimulante e desafiante. **MIT**
- 63 3. Oportunidade de pensar e agir independentemente em meu serviço. **AU**
- 64 4. Grande segurança no emprego. **SS**
- 65 5. Colegas camaradas. **SAS**
- 66 6. Oportunidade de aprender coisas novas. **SPC**
- 67 7. Salário alto e bons benefícios. **SC**
- 68 8. Oportunidade de ser criativo em meu serviço. **AU**
- 69 9. Promoções rápidas. **SPC**
- 70 10. Oportunidade para desenvolvimento pessoal. **SPC**
- 71 11. Senso de valor e conquista ao realizar o meu trabalho **SC**

SEÇÃO VII

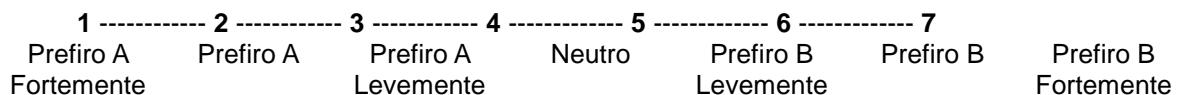
As pessoas têm opiniões diferentes a respeito do tipo de trabalho que eles ou elas gostariam de ter. As questões desta seção lhe darão a chance de dizer o que é mais importante em um trabalho para **você**.

Para cada questão, dois tipos de trabalhos diferentes são brevemente descritos. Você deve indicar qual dos trabalhos você preferiria - se tivesse que escolher entre eles.

Ao responder a cada questão, assuma que tudo o mais é absolutamente igual nos dois trabalhos. Preste atenção somente nas características listadas. Dois exemplos são dados a seguir.

TRABALHO A

Um trabalho que requer que você trabalhe com equipamento mecânico boa parte do dia

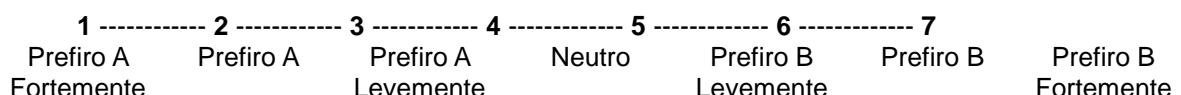


Se você gosta tanto de trabalhar com equipamento mecânico quanto com outras pessoas, você, você deveria marcar o número 4, como foi feito no exemplo.

Aqui vai outro exemplo. Exige uma escolha mais difícil - entre dois trabalhos que têm ambos qualidades indesejáveis.

TRABALHO A

Um trabalho que requer que você se exponha a um risco físico considerável



Se você preferisse levemente arriscar-se fisicamente do que trabalhar longe de casa, você deveria marcar o número 2, como foi feito no exemplo.

TRABALHO B

Um trabalho localizado a 300 km de sua casa e família.

**Peça auxílio se você não entendeu perfeitamente como responder a esta parte.
Se você entendeu, vire a página e comece.**

72

TRABALHO A

1. Um cargo em que o salário é razoável. **SC**

TRABALHO B

- Um cargo em que existam boas oportunidades para ser criativo e inovador. **AU**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

- 2.** Um cargo em que você é frequentemente chamado a tomar decisões importantes. **SPC**
- Um cargo com muitas pessoas agradáveis de se trabalhar junto **SAS**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

- 74**
3. Um trabalho em que se dá mais responsabilidade àqueles que trabalham melhor. **SC**
- Um trabalho em que se dá mais responsabilidade aos empregados mais leais e mais velhos na organização. **SPC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

- 75**
4. Um emprego em uma organização com riscos de vir a fechar **SS**
- Um trabalho no qual você não pode dar palpites a respeito da programação de seu serviço ou de como ele deve ser realizado **SPC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

- 76**
TRABALHO A
- 5.** Um trabalho bastante rotineiro. **SPC**
- TRABALHO B**
- Um trabalho no qual os seus colegas não são camaradas **SAS**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

- 77**
6. Um cargo no qual o seu superior imediato frequentemente critica seu trabalho na frente de outras pessoas. **SSU**
- Um cargo que impede que você use as habilidades que você trabalhou intensamente para desenvolver. **SPC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

78

7. Um cargo com um superior imediato que lhe respeita e lhe trata com justiça. **SSU**

Um cargo que constantemente lhe oferece possibilidade de aprender coisas novas e interessantes **SPC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

79

8. Um emprego onde as chances de você ser despedido são altas. **SS**

Um emprego com poucas chances de se fazer um trabalho desafiante **SPC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

80

TRABALHO A

TRABALHO B

9. Um emprego onde as chances de você desenvolver novas habilidades e progredir na organização são altas **SPC**

Um emprego com muitas vantagens pessoais e excelentes benefícios. **SC**

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

81

- 10.Um emprego com pouca liberdade e independência para você fazer o seu trabalho da maneira que achar melhor **SPC**

Um emprego onde as condições ambientais são ruins. **SAS**

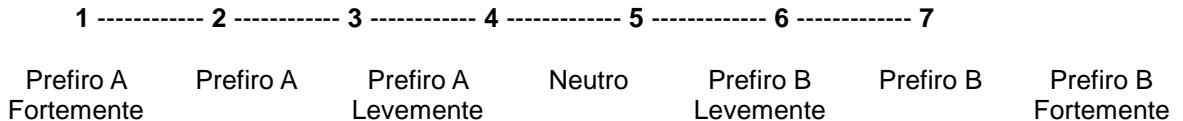
1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Prefiro A Fortemente	Prefiro A	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B	Prefiro B Fortemente
-------------------------	-----------	------------------------	--------	------------------------	-----------	-------------------------

82

- 11.Um cargo que lhe permite trabalhar com equipes divertidas. **SAS**

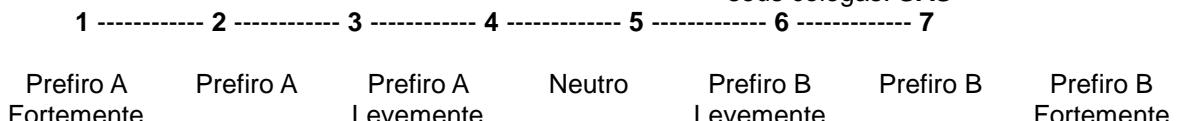
Um cargo que lhe permite usar todas as suas habilidades e potencialidades **SPC**



83

12.Um trabalho que lhe oferece poucos desafios. SPC

Um trabalho em que você está sempre completamente isolado de seus colegas. **SAS**



Dados Complementares sobre o Funcionário e a Organização

I- Sexo:

II- Faixa etária:

III-Estado Civil:

- A. () Solteiro(a) C. () Desquitado(a)/Divorciado(a)
B. () Casado(a) D. () Viúvo(a)

|V-Escolaridade

- A. () 1º grau completo
 - B. () 2º grau completo
 - C. () Superior incompleto
 - D. () Superior completo
 - E. () Pós- Graduação

V- Cargo ocupado na organização: _____

VI- Tempo que trabalha na organização: