

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Amarilis Helena Diogo Casemiro
Sarah Silva Alves

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – UM ESTUDO DO
AMBIENTE DE TRABALHO DOS OPERADORES DE
TELEATENDIMENTO EM CALL CENTER**

São Paulo
2014

Amarilis Helena Diogo Casemiro
Sarah Silva Alves

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS OPERADORES DE
TELEATENDIMENTO EM CALL CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário São Camilo como
requisito para obtenção do título de bacharel
em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Marluci Torquato.

São Paulo
2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os meus **familiares** que me apoiaram e ajudaram durante toda a minha vida e me fizeram chegar até aqui.

Em especial a minha **mãe Rosa**, minha **avó Iolanda**, meu **avô José Diogo**, minha **tia Vera** e minha **irmã Airucy** que nunca desistiram deste sonho junto comigo.

Amarilis Casemiro

Dedico este trabalho para minha **mãe Rose**, que participou comigo desta caminhada, sempre ao meu lado, enfrentado comigo os mais diversos obstáculos, minha **avó Helena** que mesmo distante sempre se faz presente e sempre me deu força pra seguir em frente e minha **companheira** de estudos **Amarilis**, pela sua amizade ao longo desses cinco anos.

Sarah Alves

AGRADECIMENTOS

Este é o momento em que se pode expressar toda a gratidão que tenho por cada um citado.

Inicialmente agradeço a **Deus** que me guiou para que pudesse chegar até o final do meu curso.

À minha **mãe Rosa** que sempre lutou por um ensino melhor para mim, e para que eu pudesse ter uma formação digna.

À minha **avó Iolanda** que esteve junto comigo em todas as fases da minha vida e batalhou junto para que cada uma delas fosse concluída.

Ao meu **avô (In memória) José Diogo** que se esforçou para cada conquista em minha vida e hoje posso estar concluindo a Graduação.

À minha **tia Vera** que acompanhou todos os passos e apoio a cada atitude tomada para que eu pudesse realizar este sonho.

À minha **irmã** que sempre esteve ao meu lado e me mostrando que quando se deseja algo, deve se lutar até o final.

Ao meu **pai José Luiz** que sempre confiou que todas as batalhas seriam vencidas.

Ao **Rodrigo** que me acompanhou durante os quatro anos de curso sempre me apoiando e se dispondo a me ajudar.

Amarilis Casemiro

Agradeço a **Deus**, autor de nossas vidas e razão de tudo o que fazemos, pela força, fé, discernimento e direcionamento para que essa fase fosse concluída.

A minha **mãe Rose**, pelo amor transmitido, pela educação e caráter que me ensinou, pelas palavras de apoio e incentivo e por acreditar em mim.

A minha **vó Helena** por me reconhecer como uma batalhadora, pelos incentivos e força para não desistir.

Ao meu **irmão Daniel** pela admiração e carinho que demonstrou durante essa fase.

Ao meu **pai Edilson** que contribuiu ao passo inicial dessa caminhada.

Ao **Ricardo**, pela paciência, incentivo, apoio e sinceras palavras.

Sarah Alves

À **Prof.ª Marluci**, nossa orientadora que se fez muito presente em todos os momentos que precisamos, e se dispôs a nos passar todo o conhecimento possível para que fizéssemos um trabalho digno e correto.

E a todos os **professores** do Centro Universitário São Camilo em especial a Heide, Adriano, Lucas Neto, André e Rodrigo Bombonatti, que nos fizeram entender o porquê de estar aqui, e o quão podemos aprender a cada dia mais.

Muito obrigada a todos por fazerem parte de nossas histórias.

Amarilis Casemiro e Sarah Alves.

EPÍGRAFE

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

CASEMIRO, Amarilis Helena Diogo e ALVES, Sarah Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho – Um Estudo do Ambiente e Trabalho dos Operadores de Teleatendimento em Call Center**. 2014. f.96 Dissertação (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário São Camilo, São Paulo, 2014.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar, os impactos tanto negativos, quanto os positivos na qualidade de vida no trabalho das pessoas, e como esses impactos podem estar relacionados aos objetivos, atividades e resultados estabelecidos e requeridos pelas Empresas de Call Center. A metodologia utilizada neste estudo é o estudo de caso com utilização de dados secundários que consistem em pesquisas de Clima Organizacional disponibilizada pela empresa Center. Observou-se que as empresas se preocupam como deixar o seu atendimento de forma padrão, mas se esquecem que desta forma terão em suas centrais de atendimento robotizado, as pessoas perdem o seu senso de criatividade, pensa-se muito em como alcançar a satisfação do cliente externo e se esquece do seu cliente interno. Percebeu-se ainda níveis baixos de qualidade de vida no trabalho devido ao ambiente oferecido pela empresa, à falta de motivação aos colaboradores faz com que estes níveis diminuam cada vez mais e se torne algo incontrolável.

Espera-se que este trabalho possa servir como um suporte para melhor entendimento das rotinas que envolvem o Call Center e assim suscitar novas discussões que propiciem maior consciência das Organizações.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Satisfação no emprego. Telemarketing.

CASEMIRO, Amarilis Helena Diogo and Alves, Sarah Silva. **Quality of Work Life - A Study of the Environment and Labor Operators Teleservice Call Center.** f.96
2014 Master (Graduate in Business Administration) - São Camilo University Center,
São Paulo, 2014.

ABSTRACT

This study aims to examine both the negative impacts , as the positive quality of work life of the people , and how these impacts may be related to the objectives , activities and results established and required by the Companies Call Center . The methodology used in this study is the case study with secondary data consisting of research Organizational Climate Center provided by the company . It was observed that companies care about how to make your service by default , but they forget that this way will have on their core robotic assistance , people lose their sense of creativity , it is believed much in how to achieve satisfaction and external customer forgets his internal customer . Still perceived low quality of work life due to the environment offered by the company , the lack of motivation among employees makes these levels decrease more and become something unmanageable . It is hoped that this work can serve as a support for better understanding of routines involving the Call Center and thus cause further discussions that foster greater awareness of Organizations.

Keywords: Quality of life. Job Satisfaction. Telemarketing.

Lista de ilustrações

Figura 01: Desdobramento da abordagem clássica	25
---	----

Lista de tabela

Tabela 01: Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	27
Tabela 02: Empresas de Serviços Terceirizados por Região, Brasil 2007	29
Tabela 03: Distribuição da Contratação de Serviços Terceirizados por segmento demandante, 2006.	29
Tabela 04: Legislação sobre Terceirização no Brasil	30
Tabela 05: Regras estabelecidas no decreto lei de 6523 em 31/07/2008	41
Tabela 06: Modelos teóricos em Qualidade de Vida do Trabalho	47
Tabela 07: Ranking de qualidade de vida no mundo.....	50

Lista de gráfico

Gráfico 01: Faturamento Bruto (em milhões) da empresa Atento Brasil S/A.....	33
Gráfico 02: Análise Geral dos dados dos três últimos meses	58
Gráfico 03: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 01	61
Gráfico 04: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 02	61
Gráfico 05: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 03	62
Gráfico 06: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 04	63
Gráfico 07: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 05	63
Gráfico 08: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 06	64
Gráfico 09: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 07	65
Gráfico 10: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 08	65
Gráfico 11: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 09	66
Gráfico 12: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 10	67
Gráfico 13: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 11	67
Gráfico 14: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 12	68
Gráfico 15: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 13	69
Gráfico 16: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 14	69
Gráfico 17: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 15	70
Gráfico 18: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 16	71
Gráfico 19: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 17	71
Gráfico 20: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 18	72
Gráfico 21: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 19	73
Gráfico 22: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 20	73
Gráfico 23: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 21	74
Gráfico 24: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 22	74
Gráfico 25: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 23	75
Gráfico 26: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 24	76
Gráfico 27: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 25	76
Gráfico 28: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 26	77
Gráfico 29: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 27	78
Gráfico 30: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 28	78

Gráfico 31: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 29	79
Gráfico 32: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 30	80
Gráfico 33: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 31	80
Gráfico 34: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 32	81
Gráfico 35: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 33	81
Gráfico 36: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 34	82
Gráfico 37: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 35	82
Gráfico 38: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 36	83
Gráfico 39: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 37	84
Gráfico 40: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 38	84
Gráfico 41: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 39	85
Gráfico 42: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 40	86

Lista de abreviaturas e siglas

ABT - Associação Brasileira de Teleserviços

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

NR - Norma Regulamentadora

ABS – Absenteísmo

TURNOVER – Rotatividade

PROBARE - Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento

ABT - Associação Brasileira de Teleserviços

ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto

ABRAREC - Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente

S/A - Sociedade Anônima

URA - Unidade de Resposta Audível

TME - Tempo Médio de Espera

TMA - Tempo Médio de Atendimento

PA - Posição de Atendimento

DAC - Distribuidor Automático de Chamadas

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SESMT - Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina no trabalho

PSI - Processo Seletivo Interno

DH - Desenvolvimento Humano

DAP - Departamento de Administração de Pessoal

T&D - Treinamento & Desenvolvimento

VT - Vale Transporte

VR - Vale Refeição

VA - Vale Alimentação

LER - Lesões por Esforços Repetitivos

DORT - Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

PCO - Pesquisa de Clima Organizacional

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

Lista de ilustrações

Lista de tabela

Lista de gráfico

Lista de abreviaturas e siglas

INTRODUÇÃO	16
Problema de Pesquisa	17
Objetivos	17
Objetivo Geral	18
Objetivos Específicos	18
Justificativa	19
Tipo de Pesquisa.....	21
CAPITULO I: Serviços Terceirizados.....	23
1.1. Conceito de Serviço	23
1.2. Surgimento do Serviço Terceirizado	24
1.2.1. Vantagens e Desvantagens	27
1.3. Terceirização no Brasil	28
1.4. Terceirização de Call Center	31
CAPITULO II: Call Center	34
2.1. Definição	34
2.2. Histórico do Call Center.....	35
2.3. Indicadores de Atendimento – Call Center	36
2.3.1. Nível de serviço em x segundos – NIS.....	37
2.3.2. Taxa de abandono	37
2.3.3. Taxa de aderência – TAD.....	37
2.3.4. Tempo médio de atendimento – TMA	37
2.3.5. Tempo médio de fila – TMF.....	38
2.3.6. Turnover de atendentes	38

2.3.7. Absenteísmo	38
2.3.8. Pesquisa de satisfação.....	39
2.4. Script de Atendimento	39
2.5. Regulamentação da Atividade.....	40
CAPITULO III: Qualidade de Vida.....	45
3.1. Definição	45
3.2. Qualidade de Vida no trabalho: Aspectos Históricos.....	45
3.3. Qualidade de vida no trabalho no Brasil.....	49
3.4. Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho	50
3.5. Qualidade de Vida no Call Center	52
4. Estudo de Caso	56
4.1. Descrição da Empresa	56
4.2. Estrutura Interna da Empresa Center.....	57
4.3. Coleta de Dados	59
4.3.1. Apresentação do Resultado da Pesquisa de Clima	60
4.3.1.1. Solução adotada pela Empresa	86
4.3.1.2. Proposta de Melhoria	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	91
SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	91
REFERÊNCIAS.....	93

INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em um estudo de caso sobre os níveis de qualidade de vida no ambiente de trabalho, em uma central de atendimento de uma empresa de Call Center, onde será avaliada a aplicação da norma regulamentadora (NR 17) na rotina diária dos teleatendentes.

Com a globalização é notável que os Call Centers, investiram em novas tecnologias como fatores críticos de sucesso, devendo as empresas deste ramo se adequar de acordo com o perfil do cliente contratante.

Visando esses novos avanços, atualmente existem sistemas de informações onde é possível controlar o tempo médio de atendimento e a quantidade de clientes que foram atendidos, ou seja, a mecanização dos trabalhadores que atuam nesse setor ocorre através de controle de tempo, forma essa semelhante ao modelo utilizado por Taylor, onde os operários controlavam o tempo de colocar cada barra de ferro no vagão.

O princípio do controle definido por Taylor é um exemplo de controle operacional, pois tinha por objetivo controlar o trabalho do empregado para verificar se o mesmo estava sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo plano previsto. (Andrade, 2010, p.243).

Esse controle não foge da realidade de um Call Center, aonde sua lucratividade vem de acordo com a produtividade apresentada por seus colaboradores. Existem áreas específicas que realizam estimativas através de estatísticas com a melhor forma de dimensionar o atendimento no intuito de assegurar a produtividade.

Esse tipo de modelo possibilita o aumento de problemas decorrentes do trabalho com movimentos repetitivos, esforço excessivo, má postura e estresse entre

outros, podendo ocasionar sérios problemas físicos e psicológicos em seus trabalhadores.

A falta de qualidade de vida produz impactos importantes nos resultados das empresas deste ramo, gerando altos índices de rotatividade e absenteísmo.

Problema de Pesquisa

O problema da pesquisa é o alvo de estudo, a partir deste serão realizadas todas as buscas para as repostas de cada uma das perguntas que surgiram e surgirão ao longo da pesquisa.

De acordo com Oliveira (1999, p.106 e 107),

O problema é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta ou explicações. Trata-se de uma questão que ainda sem solução e que é objetivo de discussão, em qualquer área do domínio do conhecimento. A sua solução resposta ou explicação só será possível por meio da pesquisa ou da comparação dos fatos, que, no caso da ciência, antecede a hipótese. O problema delimita a pesquisa e facilita a investigação.

E o problema que avaliaremos ao longo da pesquisa é: Quais fatores presentes na rotina de um Call Center podem ser aprimorados ou inseridos, visando melhorias na qualidade de vida dos colaboradores?

Objetivos

O objetivo é o que se quer atingir, qual é o alvo da pesquisa. E de acordo com Oliveira (1999, p.243):

Objetivo trata-se de uma proposta que se faz com relação à análise, ao estudo e à pesquisa de um determinado fenômeno, com a finalidade de explicitá-lo. Alvo que se pretende atingir. É uma proposta de solução ao problema.

Com isso serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar quais são os níveis de qualidade de vida no trabalho dos operadores de teleatendimento no ramo de Call Center, devido à rotina das Organizações.

Assim, de acordo com a NR17 que apresenta um conjunto de normas que regulamenta as condições ambientais dentro do Call Center, pretende-se analisar quais são as ações realizadas pelas organizações, para diagnosticar e realizar implantações de melhorias no ambiente de trabalho, visando oferecer condição plena aos colaboradores.

Objetivos Específicos

O objetivo é pesquisar como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho de cada indivíduo e para isso deve:

- Avaliar questões ergonômicas
- Analisar aspectos de condições ambientais
- Analisar a rotina do trabalho
- Mensurar os fatores que agregam qualidade de vida oferecida no trabalho

- Levantar quais são os principais motivos que podem causar insatisfação aos colaboradores
- Investigar se a implantação de fatores que agregam na qualidade de vida no trabalho pode ou não trazer a Organização resultados quantitativos e qualitativos na produtividade dos colaboradores.

Justificativa

A escolha deste tema surgiu devido à busca por perguntas sem respostas, para melhoria das condições de trabalho dos funcionários das empresas de Call Center. De acordo com Lakatos (1991, p.103):

A justificativa é o item do projeto que apresentará respostas ao por que da pesquisa. É um elemento de suma importância, geralmente é o elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pela(s) pessoa (s) que vão financiá-la. Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. Deve enfatizar alguns pontos importantes com, a importância do tema do ponto de vista geral, a possibilidade de sugerir modificações no âmbito da realidade abarcada pelo tema proposto, descoberta de soluções para casos gerais e/ou particulares etc.

Segundo Cavallini, editora de conteúdo web na rede globo (G1) (disponível em <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>), o setor de telemarketing emprega 1, 4 milhões de pessoas no Brasil, sendo composta essa classe trabalhadora por mulheres e jovens, em busca de seu primeiro emprego visto a facilidade de entrada neste mercado.

É justamente pela crescente demanda de profissionais neste ramo e pelo crescente número de absenteísmo e turnover apresentado por estes, que foi selecionado uma empresa de Call Center, na qual iremos analisar a rotina diária dos profissionais desse setor. Uma vez que estes realizam um trabalho repetitivo e

robotizado, podendo esconder diversos problemas relacionados a esse trabalho, como doenças ocupacionais, tanto físicas como psicossociais.

Essa pesquisa irá ajudar as empresas a identificarem pontos que talvez nunca tenham sido explorados, contribuindo para entendimento das repercussões negativas apresentadas pelos profissionais desse setor, criando assim diversos debates o que também poderá incluir a sociedade no entorno, fazendo com que as pessoas possam entender de qual forma ocorrem os atendimentos, quais as dificuldades que aquele colaborador enfrenta no seu dia-a-dia de modo geral. Relacionando as rotinas diárias desses teleatendente com o modelo Taylorista, uma vez que as empresas de Call Center lembram as estruturas fabris, onde as rotinas são padronizadas e controladas.

Diante do ponto central desta pesquisa entende-se a importância de estudar esses profissionais e identificar o que lhe traz satisfação na execução de seu trabalho.

Qualidade de Vida não é um tema atual, e adveio da administração científica, onde havia uma excessiva fragmentação do trabalho, na qual os modelos Tayloristas provocavam uma serie de reações e descontentamento aos trabalhadores da época, o que não difere da realidade de um Call Center.

Explicam Sant'anna;Kilimnik (2011, p.09),

A qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QTV como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Diante desse quadro o grande desafio é analisar e identificar formas para proporcionar aos colaboradores, realização pessoal e profissional por meio do trabalho que realizam, relacionando com as diretrizes da NR 17, reforçando a teoria já existente sobre o tema.

Tipo de Pesquisa

Entre as várias formas de se classificar uma pesquisa, dois critérios básicos são propostos por Vergara (2007): quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que serão estabelecidas correlações entre suas variáveis, onde visa descrever percepções e expectativas do ambiente de trabalho dos teleatendentes com a NR 17.

Quanto aos meios, a opção mais adequada para este estudo é a pesquisa bibliográfica, utilizando como instrumento o Estudo de Caso. A definição apresentada por Vergara (2007, p.48) confirmam essas classificações.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...].

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento [...].

Será realizado estudo de caso visto que o mesmo fará descrição de um evento confrontando situações reais em uma empresa de Call Center e a pesquisa bibliográfica, para fundamentação teórica- metodológica deste trabalho.

Trata-se de uma pesquisa teórica, descritiva quanto aos fins, de acordo com Vergara, (2007, p. 47) este tipo de pesquisa “[...] expõe características de determinada população [...]”. E é predominantemente do tipo bibliográfica quanto aos meios, pois ainda segundo Vergara (2007, p. 48) “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]”.

Porém utilizando o estudo de caso e coleta de dados documental como instrumentos de pesquisa, pois nesta pesquisa serão utilizados documentos e de

acordo com Vergara (2007, p. 48) a coleta de dados documental “[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas [...]”.

O estudo aplica uma abordagem qualitativa para tratamento dos dados, devido aos métodos utilizados para checagem das causas dos problemas.

De acordo com Flick (2009, p. 9),

A pesquisa qualitativa leva a sério o contexto e os casos para entender uma questão em estudo. Uma grande quantidade de pesquisa qualitativa se baseia em estudos de casos ou em séries desses estudos, e, com frequência, o caso (sua história e complexidade) é importante para entender o que está sendo estudado.

Deste modo torna-se uma pesquisa mais flexível na análise dos dados, sendo assim permite-se basear em evidências e facilita a compreensão dos fatos.

CAPITULO I: SERVIÇOS TERCEIRIZADOS - O SURGIMENTO VANTAGENS E DESVANTAGENS E A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Neste capítulo será apresentado o conceito de serviços, vantagens e desvantagens, terceirização no Brasil e de Call Center, explanando todas as informações sobre este tema desde seu surgimento.

1.1. Conceito de Serviços

O termo 'Serviços' é muito abrangente, podendo ser classificado de diferentes formas, de acordo com o ramo de atuação da empresa (serviços de educação, serviços de transporte, serviços de teleatendimento e etc). Vários autores realizam definições sobre este tema.

Segundo Gronroos (2003, p.65),

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem mais interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Ou seja, serviços têm o seu conceito relacionado a processos, tornando seus aspectos intangíveis, definindo-se em uma série de atividades com diferentes tipos de recursos o que possibilita em alguns momentos interações diretas com os clientes de modo a encontrar uma solução para os problemas destes.

Já para Marques (2006, p.38) “[...] é o trabalho que realizamos dentro de uma empresa para um cliente ou amigo. É totalmente humanizado, pois, no final da linha, sempre envolve pelo menos uma pessoa com desejos, necessidades e anseios”.

Explica ainda o autor que o conceito era estritamente relacionado a produtos e processos e com isso a economia foi dividida em:

- Prestação de Serviços, onde o trabalho é realizado por terceiros, fornecendo aos clientes algo intangível;
- Comercial, onde se comercializa e vende-se mercadoria para o consumidor final.
- Industrial, onde empresas transformam matéria prima em produtos acabados.

Essa visão econômica ainda é existente, e com aumento da importância dos clientes nos negócios, o conceito sobre serviços ampliou-se ainda mais afirmando Marques (2006, p.38) “além da atividade de prestar serviços, tudo aquilo que pode ser feito ou vendido para os clientes que não constitua um produto ou coisa concreta, mas que possa agregar valor ao produto ou coisa concreta que o cliente compra”.

Em meio a esse conceito, o serviço passou a fazer parte de todas as organizações empresariais, o que possibilita que essas empresas sejam elas em maior ou menor grau, forneça um composto de serviços aos clientes.

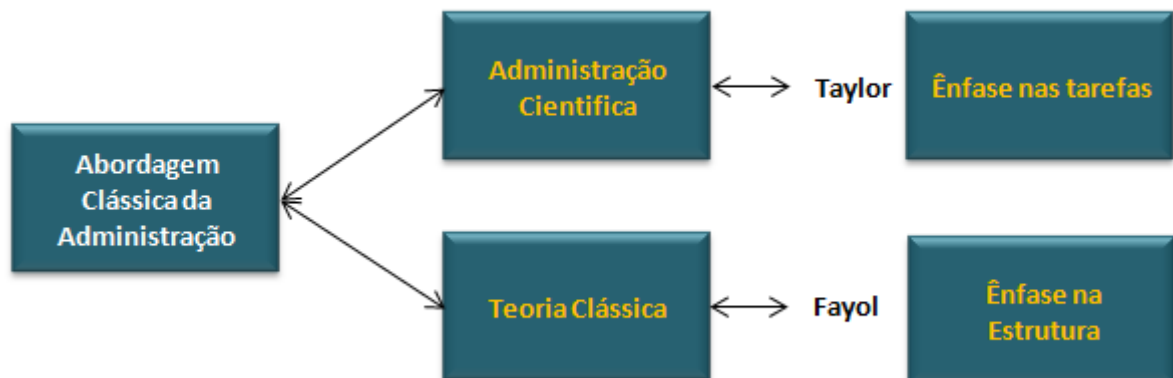
1.2. Surgimento do Serviço Terceirizado

Antes de iniciarmos sobre seu surgimento é importante mencionar o ambiente econômico que o procedeu, podemos adentrar por meados do século XX com o surgimento das escolas de administração, sendo elas Escola Científica Clássica onde foram traçadas diretrizes por Taylor e Fayol e ainda Henry Ford, onde esses propuseram métodos para administração das empresas, visto que estávamos neste mesmo período em um processo de industrialização.

Todos realizaram sua contribuição para os modelos atuais, Taylor traçou suas diretrizes através de estudos onde seu foco era eficiência e eficácia operacional tendo como uma larga escala sua experiência em sua linha de produção enquanto Fayol direcionou seus estudos a uma visão mais geral da empresa criando uma teoria mais global sobre as ações administrativas. Chiavenato (2006, p.03) explica isso:

“No despertar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da administração. Um era americano Frederick Winslow Taylor e iniciou a chamada Escola da Administração Científica preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo opostos, o certo é que suas ideias constituem as bases da chamada abordagem Clássica da administração, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.”

Figura 01: Desdobramento da abordagem clássica



Fonte: CHIAVENATO (2006, p.04).

Como lembra Bonome (2009), Henry Ford focalizou no sistema de produção como um todo, visando uma maior eficiência na qual poupava tempo e custo por

meio de forma e disposição dos componentes da empresa e de suas inter-relações estruturais.

É visto que o surgimento da terceirização não é um assunto atual ocorreu efetivamente em meados de 1939 ainda no século XX nos Estados Unidos durante a segunda guerra mundial quando estes se juntaram a países europeus contra o Japão e as forças nazistas.

A necessidade de ser transferir algumas atividades para terceiros ocorreu em virtude da produção de armamentos daquela época onde as indústrias devido ao aumento da demanda não conseguiam suprir as necessidades do mercado, o que ocasionou a transferência de algumas atividades das indústrias bélicas para empresas prestadoras de serviços, foi percebido mediante a esse processo a importância de transferir as atividades de suporte para terceiros, tornando o sistema fragmentado onde a empresa ficaria responsável apenas pela sua área de produção. Segundo Moraes (2012, p.65) “Terceirizar significa transferir a outras empresas atividade “meio”, isto é, atividades que não são a finalidade da empresa”, já para Thompson, Strickland e Gamble (2011 p.175) “a terceirização envolve uma decisão consciente de abandonar as tentativas de executar internamente certas atividades da cadeia de valor e, como alternativa, optar por transferi-las a especialistas externos e a aliados estratégicos [...]”.

Naquela época já se previam a expansão/evolução da terceirização, conforme Tofler (1988 apud PAGNONCELLI,1993, p.04) “No final da década de 80 nos Estados Unidos, em casa 24 milhões de pessoas já realizavam parte ou a totalidade o seu trabalho. No ano 2000 esse número saltara para 50 milhões”.

Podemos considerar que tal crescimento se deu devido à forma como as empresas passaram a visualizar a terceirização no decorrer desse período, Russo (2007 p.02) “[...] terceirização uma estratégia de crescimento organizacional”, assim como para Thompson, Strickland e Gamble (2011 p.529) “A Terceirização estratégica pode ajudar uma empresa em crescimento acelerado a evitar uma transição interna prematura [...], permite reter sua velocidade e agilidade empresariais [...]”, é visto diante disso que há vantagens em se terceirizar quando bem analisado a estrutura da empresa com o que o mercado esta demandando no momento visto que essa segmentação também pode vir apresentar riscos

estratégicos conforme explica Thompson, Strickland e Gamble (2011 p.531), "A terceirização também aumenta certos riscos estratégicos. Dois dos mais importantes é o risco de perder aptidões fundamentais para concorrer no futuro e o risco de fazer a terceirização na ocasião menos adequada na evolução de um setor".

1.2.1. Vantagens e Desvantagens

Como qualquer outro serviço a terceirização também possui suas vantagens e desvantagens, conforme representação na tabela abaixo:

Tabela 01: Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Vantagens	Desvantagens
Melhoria da Qualidade dos Serviços	Dificuldade de encontrar o parceiro ideal
Possibilidade da transferência de Tecnologia sem custos extras	Dificuldade de formular contratos de parceria
Revisão estrutural e cultural da empresa	Necessidade de desenvolver estrutura para controle de contratos
Diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa	Problemas com o corpo funcional da companhia
Maior facilidade de controle de custos pelo Contratante	Desconhecimento da legislação trabalhista
Melhoria do ambiente de trabalho	Dificuldade na conversão com alta administração
Focalização dos negócios da empresa em sua área de vocação	Dificuldade no controle do custo interno com a parceria
Economia de escala com redução no custo final do produto	Dificuldade no relacionamento com os sindicatos
Diminuição de risco de obsolescência de equipamentos	Risco de desemprego e não absorção da mão-d-obra na mesma proporção
Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos	Falta de cuidados na escolha dos fornecedores
Concentração dos talentos no negocio principal da companhia	Escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do produto
Redução do custo de estoque	Possibilidade de a empresa não repasse ao consumidor a economia de escala obtida
Controle de qualidade do produto assegurada pelo fornecedor	

Fonte: (Oliveira et al. ,2003 p. 154)

Pode-se identificar que a terceirização é uma forma eficaz para as empresas que aderem a essa segmentação, oferecendo a ela uma maior competitividade de mercado, otimização econômica, flexibilização das suas atividades, podendo levar a uma variedade de soluções administrativas a fim de obterem bom desenvolvimento da organização.

Para complementar Giovanela e Haerthel (apud Barros 2002 p.626, p.495) disponível em (<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/351/314> consultado em 08/03/2014) conceitua a vantagem da terceirização para as organizações:

Quando determinada empresa decide que algo precisa ser feito em relação as suas atividades de apoio e retaguarda no sentido de reduzir gastos, otimizar tempo de processamento e melhorar a qualidade , obtendo com isso, maior eficiência e, conseqüentemente, aumenta a eficácia , ela tem a saída , a terceirização.

A terceirização segundo esse conceito acaba sendo uma saída para as empresas que querem focalizar seus esforços na sua atividade fim.

O grau de dificuldade de empresas desse segmento varia de uma para outra dependendo da visão estratégica de cada uma delas, ficando sempre uma lacuna entre a contratada e contratante, o que podemos chamar de choque cultural onde nem sempre essas possuem e mesma filosofia empresarial.

Com isso concluí-se a importância de saber identificar a cultura da empresa que será prestado serviço

1.3. Terceirização no Brasil

Nos moldes atuais a terceirização evoluiu e expandiu-se por todo o mundo, as organizações viram esse processo como uma opção estratégica optando por experimentar o crescimento contínuo do mercado globalizado, na qual exigem das organizações novas formas de consolidar parceiros e gerir seus recursos , o que antes visava apenas a redução de custos hoje agrega também uma melhor rapidez , flexibilidade e eficiência nos processos organizacionais, apesar de ser um fenômeno mundial é importante ressaltar que a terceirização apresenta particularidades ,

dependendo do local onde se desenvolve, visto as características internas de cada país.

No Brasil esse sistema se implantou na década de 50 e teve sua evolução no decorrer desse período, resultando em uma crescente instabilidade econômica. Podemos observar isso através dos dados abaixo:

Tabela 02: Empresas de Serviços Terceirizados por Região, Brasil 2007.

Regiões	Nº de empresas de serviços terceirizados	Percentual do total
Norte	1.089	3,7%
Nordeste	5.102	17,3%
Centro Oeste	1.675	5,7%
Sudeste	15.261	51,8%
Sul	6.327	21,5%
Total	29.454	100%

Fonte: SINDEPRESTEM, disponível em <www.ambitojuridico.com.br>, Consultado em 06/03/2014.

Tabela 03: Distribuição da Contratação de Serviços Terceirizados por segmento demandante, 2006.

Indústria	25,0%
Comércio/Varejo	21,4%
Serviços	17,9%
Sistema Financeiro	17,9%
Telecomunicações	10,7%
Setor Público	7,1%
Total	100%

Fonte: SINDEPRESTEM, disponível em <www.ambitojuridico.com.br>, Consultado em 06/03/2014.

Onde se pode visualizar tal crescimento e sua expansão bem como o ramo que mais demanda serviços terceirizados.

Apesar desse atual sistema, ser a realidade de muitas organizações, não existe legislação que regularize a terceirização no Brasil, contudo foram criadas ordens jurídicas para atender e normatizar questões trabalhistas dessa área, visto as dimensões e abrangência da terceirização em nosso país.

Tabela 04: Legislação sobre Terceirização no Brasil

LEGISLAÇÃO	SOBRE O QUE DISPÕE
Enunciada 331 do TST	Contrato de prestação de serviços
Súmula 256 do TST	Contratação de trabalhadores por empresas interposta
Artigo 443 da CLT	Contratação de mão de obra por tempo determinado
Artigo 455 da CLT	Contrato de subempreitada
Artigos 610 a 626 do Código Civil	Contrato de subempreitada
Lei 6.019, de 3/1/1974	O trabalho temporário nas empresas urbanas
Lei 7.102, de 20/6/1983(alteradas pelas Leis 8.863 de 1994 e 9.017 de 1995).	Segurança para estabelecimento financeiro estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores
Decreto nº 89,056 de 1983	Segurança para estabelecimentos financeiros; estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providencias. Regulamentada a Lei 7.102 de 1983
Lei 8.036, de 11/5/1990(artigo 15, parágrafo 1º e 2º)	Dispõe sobre FGTS (Nos referidos artigos, há a definição de empregador pessoa física ou jurídica; fornecedor ou tomador de mão de obra; trabalhadores que prestam serviços).
Lei 8.863 de 1994(altera a Lei 7.102, de 20/06/1983)	Terceirização de Vigilância foi ampliada para toda área de vigilância patrimonial, pública ou privada, inclusive para a pessoa física.
Lei 8.949 de 1994	Acrescenta parágrafo ao artigo 442 da CLT, para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados.

Lei 9.472 de 1997	Organizações dos serviços de telecomunicação, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, no termos da Emenda Constitucional nº8, de 1995 (especialmente o artigo 94).
Enunciado 256 do TST, de 1986	Consolida a jurisprudência sobre mão de obra temporária
Lei 9.601, de 1998	Sobre o contrato de trabalho por prazo determinado
Sobre a terceirização no Serviço Público:	
Decreto-Lei 200, de 25/2/1967 (especialmente o art.10)	Sobre a organização da Administração Federal; estabelece diretrizes para Reforma Administrativa.
Lei 5.645, de 1970	Estabelecem diretrizes para classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais
Lei 8.666, de 21/6/1993	Regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Fonte: extraído do site <http://www.ambitojuridico.com.br> consultado em 06/03/2014.

A ausência de regulamentação para esse setor faz com que o país seja conhecido pela precarização no trabalho, onde os trabalhadores dessa classe saem perdendo em relação ao trabalhadores contratados diretamente, em questão salarial, benefícios, jornada de trabalho entre outros aspectos. Podemos assim correlacionar com aumento dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais tema esse atualmente discutido.

1.4. Terceirização de Call Center

Neste trecho será abordado a terceirização desse serviço, sendo abordado no capítulo II deste trabalho o conceito e surgimento do Call Center.

A ideia de terceirização do Call Center surgiu mediante as mudanças de exigências dos consumidores (mais exigente e comparativo em termos de qualidade e respeito) onde o telefone tem sido o principal meio de interação com estes. Consequentemente as empresas desse setor tiveram que relacionar novas

finalidades as suas centrais de atendimento, o que alavancou a diversidade de serviços neste ramo.

Diante desse cenário foi criada a contratação de serviços por meio de empresa intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra mediante contrato de prestação de serviços.

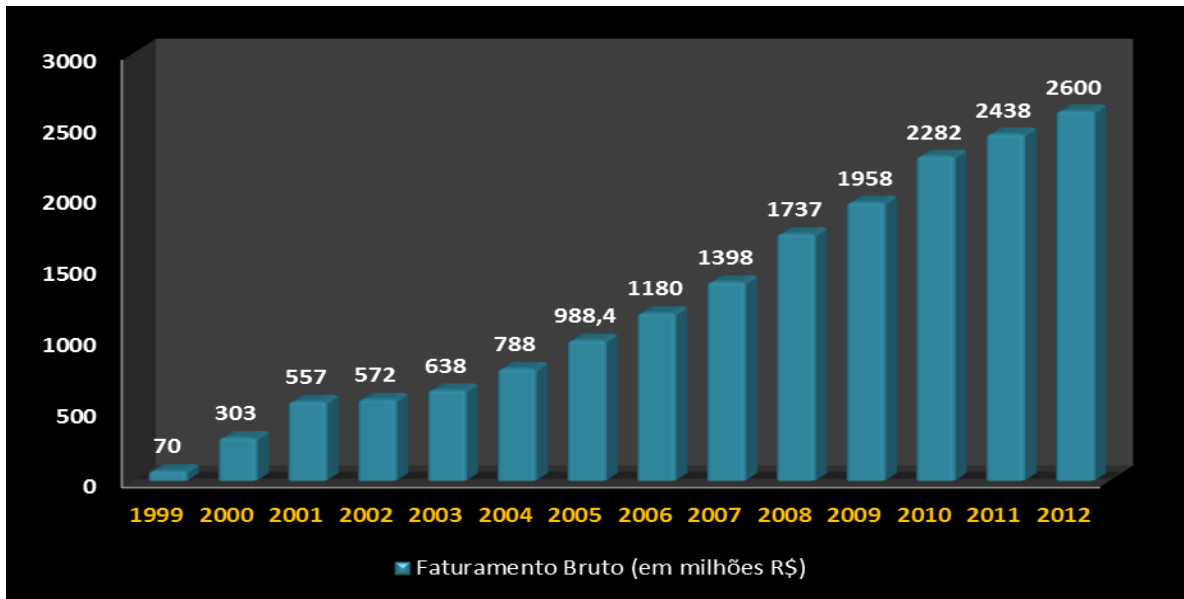
Ficando incumbida a prestadora pelo conjunto de recursos (telecomunicações, computadores, equipamento, pessoas entre outros) que habilitam a prestação desse serviço seja ele por telefone ou quaisquer outro canal de comunicação (Internet, chat, e-mail), devendo a mesma moldar sua atividade de acordo com contratos e editais dos clientes (empresa contratante) e consumidores, tornando assim cada produto único, uma vez que cada um possui as suas especificações.

A pergunta que não quer calar neste tema, porque as empresas optam por terceirizar um Call Center e não internacionalizar esse serviço?

Aparentemente se vê como uma transferência de problema, porém segundo Ratto, Albernates e Pieltier (2009, p.41) “[...] é diferente da situação de simples encaminhamento de problemas, pois a terceirização engloba a transferência da operação em todas as suas aplicações ou em boa parte delas.”.

Os autores explicam que para preparação de uma central de atendimento, requer um alto investimento tornando um processo oneroso, devendo essas empresas analisar todos os pros e contras antes de optar em montar uma estrutura própria.

Hoje se apresenta uma vasta lista de empresas que trabalham na prestação desses serviços, e são especialistas neste seguimento, para visualizarmos essa expansão basta observar o gráfico abaixo na qual, representa o faturamento bruto anual em ordem cronológica da empresa Atento Brasil S/A, cuja empresa possui um leque de serviços oferecidos em atendimentos ativos, receptivos, web entre outros aos seus clientes (contratantes).

Gráfico 01: Faturamento Bruto (em milhões) da empresa Atento Brasil S/A

Fonte: disponível em www.callcenter.inf.br, consultado em 22/03/2014.

É visto diante dessa dimensão, que as empresas optam por terceirizar seus serviços, se ausentando de grande parte das responsabilidades apresentadas. Entretanto não poderia deixar de mencionar sobre algumas vertentes que afetam não só o setor de Call Center mais de forma generalizada, que a busca por redução de custos dessas prestadoras acabam originando uma desvalorização da remuneração e benefícios dos profissionais terceirizados causando uma insatisfação coletiva nestes o que conseqüentemente será difícil de uma terceirizada garantir a eficácia e eficiência de 100 % dos seus processos.

CAPITULO II: CALL CENTER – DEFINIÇÃO, HISTÓRICO E SEUS INDICADORES

Neste capítulo será apresentado a definição, o histórico, alguns indicadores de Call Center e sua norma regulamentadora a NR17 juntamente com o Anexo II. Explanando o seu surgimento, de qual forma são realizadas suas avaliações como é utilizada esta norma dentro da atividade de teleatendimento.

2.1. Definição

Segundo Roberto Madruga

Call Center é "Uma central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de venda, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Uma definição antiga descreve o call center como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automático de chamadas. No entanto essa visão vem se alterando à medida que as empresas percebem que a oferta de um alto nível de serviço é a solução para atrair e manter clientes. Atualmente , os call centers são considerados uma ferramenta competitiva.

(Disponível em < <http://www.conquist.com.br/artigos/item/33-artigos-sobre-call-center-e-telemarketing/155-o-que-e-call-center-e-contact-center>> consultado em 01/05/2014).

Call Center envolve um conjunto de recursos (computadores, equipamentos de telecomunicação e agentes). É uma central de atendimento composta por diversas posições de atendimento (PA's) que geram serviços via telefone, onde todas as ligações entrantes ou processadas são direcionadas aos atendentes que estão disponíveis para que assim possam realizar o atendimento dos consumidores.

Ainda de acordo com Madruga (2012) as centrais de atendimento recebem e geram milhões de ligações diariamente e para que haja um melhor controle destas, são avaliados alguns pontos dentro do atendimento como tempo médio de espera (TME), tempo médio de atendimento (TMA), nível de serviço, taxa de disponibilidade (ociosidade dos atendentes) e ligações abandonadas.

Diante do exposto acima se percebe o quão importante é esta prestação de serviço para a sociedade, pois está é a área de relacionamento com o cliente.

2.2. Histórico do Call Center

O surgimento do Call Center só foi possível após a criação do telefone por Alexandre Graham Bell em 1876 (ABT, disponível em <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>, consultado em 12/03/2014).

No início este serviço era realizado de forma simples, os funcionários ligavam para os clientes para apresentar seu produto. E em meados dos anos 50 nos Estados Unidos utilizavam muito este serviço, mas ainda não era nomeado telemarketing, e mesmo no Brasil nesta mesma época se utilizavam os telefones para venda de classificados por equipes habilitadas para tal função.

Mas nos anos 70 uma campanha de marketing da Ford faz com que tudo se transforme ganhando grande proporção, pois esta campanha tinha o intuito de identificar pessoas que poderiam comprar carros, e veio também à atualização das tecnologias, o que gerou novas oportunidades de serviços não só de apenas vender, mas de identificar o que o cliente gostaria de receber, quais eram suas reclamações e assim surge o telemarketing e a expansão do Call Center no Brasil.

Esta expansão ocorre no Brasil no final dos anos 80 quando as empresas multinacionais passam a incentivar este uso de serviços aumentando assim o fluxo de ligações. E nos anos 90 as empresas passam a ser terceirizadas, há um aumento das tecnologias do atendimento, como Unidade de Resposta Audível (URA), Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), isto para que houvesse uma redução no tempo de ligação e nos valores das chamadas.

Todas essas atividades eram realizadas sempre mantendo qualidade no serviço prestado, pois o intuito das empresas eram aumentar a qualidade e agilidade.

E no ano 2000 o Call Center recebe a internet, o que traz mais agilidade e melhor desempenho para as centrais de atendimento, bom isto é o que se imaginava, mas não ocorreu desta forma, pois de acordo com Madrugada (2012).

O crescimento do volume de ligações aliado ao crescimento da concorrência levou as organizações a perseguir (nem sempre com êxito) o atendimento da solicitação dos clientes com maior celeridade em prol do nível de serviço. Contudo, apesar dos esforços e da vontade de estreitar o relacionamento com clientes, com a implantação do CRM, poucas empresas alcançaram êxito no atendimento de suas demandas com agilidade e qualidade. (Disponível em <<http://www.conquist.com.br/artigos/item/33-artigos-sobre-call-center-e-telemarketing/163-a-historia-do-telemarketing-e-call-center-da-fase-artesanal-ao-canal-de-relacionamento>> Consultado em 12/03/2014).

Mas, este era o momento onde as empresas precisavam entender o que poderiam fazer para terem mais próximo os seus clientes, com isto surgem os Contact Center (Centrais de Relacionamento) que tem por objetivo seduzi-los e os tornarem fiéis à determinada empresa.

E de acordo com uma reportagem do G1 (<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>, consultado em 24/03/2014) hoje o Call Center gera 1,4 milhões de empregos nos Brasil, e estes números são compostos por mulheres e jovens em seu primeiro emprego.

2.3. Indicadores de Atendimento – Call Center

Os indicadores de atendimento servem para orientar as áreas quanto à coleta de dados e informações para controle e acompanhamento dos resultados.

Abaixo serão apresentados os indicadores utilizados na atividade de call center, estas são ferramentas que podem gerar grandes resultados para este ramo. A descrição destes será realizada de acordo com informações da Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 8, n. 2, artigo 1.

2.3.1. Nível de serviço em x segundos – NIS

Este indicador tem por objetivo medir o total de chamadas atendidas dentro de um determinado limite de tempo usualmente 20 ou 30 segundos. É calculado dividindo-se o total de chamadas atendidas em até determinado segundo pelo total de chamadas. É medida em percentual (%).

2.3.2. Taxa de abandono

Esta taxa serve para avaliar a disponibilidade dos atendentes. É calculada dividindo-se o total de chamadas que foram abandonadas, ou seja, a desistência dos clientes ainda na fila para serem atendidos, pelo total de chamadas efetuadas. A unidade também de medida é percentual (%).

2.3.3. Taxa de aderência – TAD

Esta taxa é calculada dividindo-se o total de atendentes que estavam no posto de atendimento conforme programado pelo total de atendentes que deveriam estar atendendo. A unidade de medida é percentual (%).

2.3.4. Tempo médio de atendimento – TMA

O TMA avalia qual o tempo médio de atendimento de cada atendente, isto para que seja avaliado o nível de produtividade da operação e garantir produtividade. É calculado dividindo-se o total, em segundos, do tempo de todas as chamadas que foram atendidas pelo total dessas chamadas recebidas. A unidade de medida utilizada são segundos.

2.3.5. Tempo médio de fila – TMF

Este indicador serve para avaliar quanto o tempo o cliente aguarda em linha para ser atendido, para isso é realizado o cálculo dividindo-se o total, em segundos, do tempo de todas as chamadas que permaneceram na fila, antes de serem atendidas, pelo total de chamadas. A unidade de medida utilizada também são os segundos.

2.3.6. Turnover de atendentes

O turnover é avaliado pela seguinte divisão o total de atendentes que saíram da empresa pelo total de posições de atendimento, a unidade de medida é apresentada em porcentagem.

2.3.7. Absenteísmo

Este é o indicador de maior impacto as operações de call center, pois não é algo que se pode controlar. De acordo com (Chiavenato, p. 88, 2008),

O absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente.

É realizada uma projeção de quantas ligações entraram no dia, com isso é realizada uma escala de trabalho para suprir tal necessidade, mas nem sempre é possível devido às faltas.

2.3.8. Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação tem como objetivo, mensurar o índice de satisfação dos usuários em relação ao atendimento prestado pelo Call Center.

“[...] Existe um ditado no ambiente da qualidade que diz: “o cliente é o juiz da qualidade.” Isto nos mostra que a qualidade deve ser entendida pelos padrões do cliente e não pelos padrões julgados corretos pela empresa. [...]” (Lucinda, p.123, 2010).

E para realizar esta avaliação, normalmente são utilizados os serviços das unidades de resposta audível (URA) para escolher se o atendimento foi satisfatório ou não teclando o numero de acordo com as opções oferecidas.

Exemplo:

- 1 – Satisfeito
- 2 – Insatisfeito

2.4. Script de Atendimento

O script é o roteiro de atendimento neste é disponibilizado um texto com uma série de instruções para serem seguidas e que assegura de certa forma que o atendimento seja realizado corretamente.

Para o operador, o script é um roteiro que ajuda muito, pois o contato com o cliente tem de ser objetivo (ir direto ao ponto), para que as soluções sejam encaminhadas corretamente e as dúvidas do consumidor sejam resolvidas o mais rápido possível. O script também evita que questões emocionais interfiram no diálogo. (Ratto, Albernaz e Pelteier, 2004, p.87)

Desta forma faz com que se siga um padrão onde todos os colaboradores passem as mesmas informações no mesmo formato tornando algo padronizado fazendo com que seja passado ao cliente o que a empresa realmente deseja.

2.5. Regulamentação da Atividade

No Brasil foi fundado em 1987 ABT – Associação Brasileira de Teleserviços cuja finalidade é de promover o desenvolvimento e o aprimoramento das atividades desse setor disseminando princípios teóricos e aplicação prática destes, em 2005 houve a junção de duas outras entidades (ABMED) Associação Brasileira de Marketing Direto e a (ABRAREC) Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente com ABT na qual lançaram as normas selo de ética e maturidade de gestão do programa de auto regulamentação do setor de relacionamento (Probare) , onde este definiu uma série de parâmetros para o atendimento aos clientes e consumidores, não se trata de um item obrigatório e sim um diferencial de mercado, onde atualmente são 35 empresas certificadas pelo selo de ética e 19 pelo perfil de maturidade.

Percebido a importância dos Call Center's, cuja finalidade é baseada em relacionamento verbal na qual origina em reclamações dos consumidores diariamente oriundas do atendimento prestado, o governo Federal entendeu a necessidade de regulamentar atuação desse setor e sancionou o decreto lei de número 6523 em 31 de julho 2008, que diferente do Probare trata-se de uma lei com uma série de regras na qual todas as empresas desse setor devem seguir, em caso onde as empresas desrespeitem essa lei estarão passíveis a multas e/suspensão de suas atividades (disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm consultado em 03/04/2014).

Tabela 05: Regras estabelecidas no decreto lei de 6523 em 31/07/2008.

Setor	Telecom, planos de saúde, transportes terrestres	TV por assinatura, aviação civil,	energia elétrica	bancos e adm. de cartões de crédito
Disponibilidade	24h/dia 7 dias/semana	24h/dia 7 dias/semana*	24h/dia 7 dias/semana	24h/dia 7 dias/semana
Tempo máximo de espera	1 minuto	1 minuto	1 minuto**	45 segundos***
Publicidade	Não poderá ser veiculada qualquer mensagem publicitária, a não ser que haja consentimento do consumidor.			
Atendente	<ul style="list-style-type: none"> - O contato com o atendente tem de ser uma opção no primeiro menu eletrônico e em todas as suas subdivisões; - O profissional deve ter capacidade técnica para procedimentos essenciais e deve falar de maneira clara e acessível; - A transferência para outro atendente só pode ocorrer se o propósito da ligação não for reclamação ou cancelamento do serviço; - O consumidor só pode ser transferido uma única vez durante a ligação, em no máximo 60 segundos, e o próximo atendente não pode exigir que o problema seja explicado de novo; - A ligação não pode ser finalizada antes da conclusão do atendimento. 			
Cancelamento de serviço	Deve ser uma das opções do primeiro menu eletrônico e deve ser efetuado e confirmado (por e-mail, carta ou telefone) imediatamente após o pedido, mesmo que o usuário esteja em débito. A partir do pedido de cancelamento, o serviço não pode mais ser cobrado, mesmo que a empresa demore mais tempo para interromper o fornecimento ou ainda para retirar equipamentos, por exemplo.			
Histórico	Se o usuário pedir, as empresas são obrigadas a fornecer em até 72 horas o histórico de todos os seus contatos com o SAC. As empresas devem manter as gravações das chamadas por no mínimo 90 dias e o registro eletrônico do atendimento por dois anos, e nesse período os registros poderão ser consultados pelo consumidor ou órgão fiscalizador. Com isso, o consumidor fica munido de provas de seus pedidos e do encaminhamento que foi dado a eles.			
Resposta	A partir da reclamação do consumidor, as empresas têm até cinco dias úteis para dar uma resposta. Se não for possível solucionar o problema dentro do prazo, a empresa deve pelo menos informar quais medidas está tomando ou ainda dizer que não é possível atender ao pedido do cliente.			
SAC gratuito	As ligações para o SAC, tanto para informação quanto para reclamação, não podem ser cobradas. O atendimento das solicitações também não pode resultar em ônus para o consumidor.			

Informação	O número do SAC deve constar de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor na contratação do serviço, bem como na página eletrônica da empresa na internet.
Combos	A empresa que oferece serviços diferentes conjuntamente deve oferecer ao consumidor um canal único que possibilite o atendimento de demandas relativas a qualquer um dos serviços oferecidos, mesmo que por meio de mais de um número de telefone. Ou seja, qualquer número de acesso ao SAC deve atender demandas para qualquer um dos serviços oferecidos pela empresa, mesmo que sejam serviços independentes.

Fonte: Disponível em www.idec.org.br/ consultado em 22/03/2014.

Essas regulamentações regulam o ambiente externo e essas regras tornam os atendimentos mais ágeis e tentam definir uma padronização, mais não necessariamente traz melhoria na qualidade desse serviço.

Para regulamentação interna na qual definem parâmetros para o ambiente de trabalho dos profissionais desse setor foi publicado pelo ministério do trabalho em 23 de novembro de 1990 a norma regulamentadora nº 17 (NR17), esta lei ela coibi condições ocupacionais impróprias.

Conforme portaria MTPS nº3. 751 1990,

17.1 Esta norma Regulamentadora visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho as característica psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Masculo et al.(2011) a NR 17 esta estruturada, primeiro pelos aspectos gerais com a definição e o escopo dessa norma, segundo com a relação dos cinco tópicos normatizados (cargas, equipamentos, mobiliário, ambiente e organização) e o terceiro pelos anexos (Trabalho dos Operadores de Checkout e Teleadendimento/Telemarketing) na qual da detalhamento aos textos normativos básicos.

Segundo o tema deste trabalho analisaremos apenas o anexo II desta norma na qual retrata os parâmetros para atividade de teleadendimento/telemarketing.

Conforme portaria SIT nº 9 2007,

1. O presente anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desses serviços, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

Esse anexo estabelece diretrizes, quanto aos itens abaixo, que quando não seguidos corretamente pelas empresas pode ocasionar acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho.

- Mobiliário do Posto de Trabalho;
- Equipamentos dos Postos de Trabalho:
- Condições Ambientais
- Organização do Trabalho
- Capacitação dos Trabalhadores
- Condições Sanitárias de Conforto
- Programa de Saúde Ocupacional e de Prevenção de Riscos Ambientais
- Pessoas com deficiência
- Disposições Transitórias

Conforme entrevista publicada no site da Globo (disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/doencas-relacionadas-ao-trabalho-matam-55-mil-profissionais-por-dia-no-mundo-aponta-oit-8190753> , consultado em 03/04/2014) as doenças profissionais continuam sendo as principais causas das mortes relacionadas ao trabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Essas doenças são aquelas contraídas pelos profissionais por meio a fator de risco relacionado ao trabalho, ou seja, a ausência de prevenção por parte das empresas acaba gerando impactos negativos na vida desses trabalhadores e a sociedade em torno uma vez que o sistema de seguridade social fica sobrecarregado.

É diante de informações como essas que atualmente as empresas devem ter laudos emitidos pelo engenheiro de segurança, de que os produtos internos estão atendendo a Norma Regulamentadora (NR 17), para que esse acompanhamento seja realizado as empresas contam com uma área Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina no trabalho (SESMT) na qual tem por finalidade promover a saúde e proteger a integridade física dos trabalhadores.

CAPITULO III: QUALIDADE DE VIDA E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ENVOLVENDO SATISFAÇÃO E CALL CENTER

Neste capítulo será apresentado o conceito de qualidade de vida, os seus aspectos teóricos passando por alguns autores, o seu contexto no Brasil, qual a definição de satisfação na QVT e a relação da QVT no Call Center.

3.1. Definição

Qualidade de vida é a avaliação do estado físico, mental, psicológico, emocional do ser humano, e também suas relações sociais e pessoais com sua família, amigos e em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Frisch (2006) (apud OGATA e SIMURRO, 2009, p.5), qualidade de vida se refere ao grau de excelência na vida em relação a alguns padrões (implícitos ou explícitos) de uma sociedade em particular.

O termo qualidade de vida envolve diversos pontos do cotidiano, é avaliado de acordo com que cada pessoa considera importante para sua sobrevivência.

3.2. Qualidade de Vida no trabalho: Aspectos Históricos

Neste capítulo será apresentado o histórico sobre a qualidade de vida no trabalho e suas alterações ao longo das décadas.

Na década de 50 na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio,

pessoa/trabalho/organização. Isto pra que se pudesse compreender o trabalho a partir da reestruturação da tarefa.

Já na década de 60 a QVT contou com o apoio de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, para a busca de formas melhores para se trabalhar. Seguiu-se uma linha sócio técnica, que era impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, e se baseava em questões de saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. (BURIGO,1997, p. 93).

E da década de 60 até o final da década de 70 não há mais desenvolvimento relacionados à QVT, pois nestes períodos estavam ocorrendo cuidados com outros elementos históricos como alta inflação, crise do petróleo, entre outros.

Mas, em 1979 a QVT sofre com influências das técnicas de administração dos japoneses, e desde então se tornou algo global, criando a ideia de que as necessidades dos trabalhadores também faziam parte das responsabilidades do empregador.

E com isso na década de 80 as organizações ganha grande envolvimento dos trabalhadores nas suas escolhas, fazendo que estas repensassem a sua forma de tratar seus colaboradores.

Desta forma na década de 90 a QVT consegue tornar alguns programas que estudam a saúde do trabalhador em realidade, isto tudo com a cautela de que a QVT não seja vista pelas organizações apenas como modismo, e sim faça parte de seus cotidianos.

Isto por a QVT de acordo com CHIAVENATO (2008, p. 365):

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição.

As empresas tem o pensamento apenas nos seus clientes externos e esquecem que para que haja um bom funcionamento externo é necessário que

todos internamente estejam satisfeitos com que lhe é oferecido e para isso é necessário estimular todo o potencial de cada um.

A seguir será apresentada uma tabela em ordem cronológica com os principais autores sobre QVT e suas considerações.

Tabela 06: Modelos teóricos em Qualidade de Vida do Trabalho.

Modelo Teórico	Dimensões Consideradas
Walton (1973)	Compensação justa e adequada Condições de trabalho seguras e saudável Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas Oportunidades futuras para o crescimento contínuo Integração social na organização Constitucionalismo na organização Trabalho e espaço total na vida Relevância social do trabalho
Hackman e Oldhan (1975)	Variedade de Habilidade Identidade da Tarefa Significado da Tarefa Inter-relacionamento Autonomia Feedback
Westley (1979)	Econômica Política Psicológica Sociológica
Werther e Davis (1983)	Organizacional Ambiental Comportamental
Belanger (1983)	Trabalho em si

	<p>Crescimento pessoal e profissional</p> <p>Tarefas com significado</p> <p>Funções e estruturas organizacionais abertas</p>
Huse e Cummings (1985)	<p>Participação do trabalhador</p> <p>Projeto de cargos</p> <p>Inovação no sistema de recompensas</p> <p>Melhoria no ambiente de trabalho</p>
Fernandes (1996)	<p>Condições de Trabalho</p> <p>Saúde</p> <p>Moral</p> <p>Compensação</p> <p>Participação</p> <p>Comunicação</p> <p>Imagem Empresa</p> <p>Relação Chefe/subordinado</p> <p>Organização do Trabalho</p>
França (1996)	<p>BPSO-96</p> <p>Biológicas</p> <p>Psicológica</p> <p>Sociais</p> <p>Organizacional</p>
Limongi-França (2006)	<p>BEO-Bem-estar Organizacional</p> <p>Produtividade</p> <p>Legitimidade</p> <p>Perfil dos líderes</p> <p>Práticas e Valores</p> <p>Nova Competência</p>

Fonte: adaptado de Fernandes (1996), Limongi-França (2004) e Limongi e Kanikadan (2006) (apud ROCHA, 2012, p. 37).

Conforme tabela supracitada, pode se perceber a grande relação que existe entre a organização e a vida social, e o quão é importante esta separação. Pois, muitas vezes se espera o dia todo para chegar a casa e descansar, mas o desgaste no trabalho foi tão intenso que as pessoas acabam fazendo como se ainda estivesse no ambiente empresarial.

3.3. Qualidade de vida no trabalho no Brasil

As pesquisas sobre QVT ganharam força no Brasil a partir da década de 80, pois neste período houve muitas alterações que envolviam o mercado e as organizações devido ao aquecimento na economia e a entrada das empresas internacionais no Brasil fizeram com que as empresas brasileiras buscassem diferenciais e atendessem as exigências em relação ao trabalho.

Abertura da economia brasileira, no início dos anos 90, acirrou a competição com a entrada de produtos e negócios estrangeiros, fazendo com que as organizações tivessem de cortar custos para se tornarem competitivas. A saída encontrada pelos empresários para enfrentar esse desafio foi cortar pessoal. A recessão da economia, bem como a excessiva busca pela automação dos processos da fabricação e dos serviços também contribuíram para ceifar milhares de empregos (Luz, 2003, p.2).

Em 1995 é fundada a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) com o intuito de motivar cada vez mais as organizações com ações motivacionais, e para isso são disponibilizados subsídios a profissionais que tem o intuito de trabalhar nesta área replicando a QVT para transformar cada vez mais outras empresas.

De acordo com uma reportagem no site da revista Exame o Brasil teve um aumento considerável na Qualidade de vida nas empresas em dois anos, mesmo sendo o país onde se trabalha mais horas as pessoas conseguem conciliar bem a vida pessoal com o trabalho, pois mesmo passando grande parte do dia no trabalho há uma maior possibilidade de plano de carreira nas organizações.

Segue abaixo uma tabela que apresentará os índices de qualidade de vida entre 80 países, e aponta o Brasil com um bom nível, pois está em segundo lugar entre os países avaliados.

Tabela 07: Ranking de qualidade de vida no mundo

Ranking de qualidade de vida	Pontuação
1. México	153
2. Brasil	151
3. China	145
4. Índia	139
5. África do Sul	135
6. Austrália	129
7. Estados Unidos	123
8. Holanda	120
9. Canadá	113
10. França	109
11. Japão	105
12. Bélgica	104
13. Reino Unido	104
14 Alemanha	95

Fonte: Revista Exame (disponível em <
<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/qualidade-de-vida-no-trabalho-no-brasil-e-a-que-mais-cresceu-em-2-anos>>, 03/03/2014).

A QVT vem se fortalecendo a cada ano no Brasil, pois as empresas tendem a atender as necessidades do trabalhador para chegar a bons níveis de satisfação no trabalho.

3.4. Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho

A palavra satisfação se define basicamente em realização de um desejo, e quando se fala em satisfação dentro de QVT envolve diversos pontos como o ambiente físico, estrutural, e as condições psicológicas e sociais também interferem.

É necessário que todos os pontos supracitados estejam em harmonia para que assim possa se criar um ambiente de trabalho onde todos tenham vontade de frequentar, pois estes refletem diretamente nas relações entre as pessoas e na produtividade.

Quando as pessoas chegam ao ponto de esgotamento, ficam desmotivadas é necessário realizar ações motivacionais, de acordo com Zaneli (apud SALANOVA, HONTANGAS E PEIRÓ, 1996, p.16) motivação pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoção, valores, metas e expectativas. Pois a motivação é algo fundamental para a realização de qualquer ação dentro da organização, pois colaboradores motivados brilham.

Para que os empregadores tenham conhecimento de como os colaboradores estão se sentindo, qual o grau de satisfação dentro da organização são realizadas pesquisas e ou entrevistas, e desta forma se facilita a forma de enxergar os itens que apresenta maior insatisfação.

E para Chiavenato (2008) existem alguns meios que podem trazer satisfação no trabalho alguns deles são:

- Tornar os cargos mais divertidos, o ambiente mais divertido torna as pessoas mais satisfeitas com o que fazem e elimina a rotina e monotonia.
- Pagar com justiça, dar benefícios e oportunidades de promoção, o que representa bons salários, benefícios dentro das necessidades, entre outros.
- Adequar as pessoas com os cargos de acordo com os seus interesses e habilidades, por isso a necessidade de ter pessoas com grandes potenciais de desenvolvimento, então há a facilidade de adequá-las aos cargos.
- Desenhar cargos para torná-los desafiadores e satisfatórios, fazer com que as pessoas busquem o que são e tenham autonomia em suas ações.

O alcance da satisfação na QVT traz a organização muitas vantagens, pois neste momento o colaborador veste a camisa da empresa e acredita que pode

crescer junto a ela, pois as pessoas trabalham esperando ganhar algo em troca independente do que seja, elas sempre esperam algo.

3.5. Qualidade de Vida no Call Center

Com base nos capítulos elaborados neste estudo sobre QVT, para que seja atendido ao menos o mínimo dentro dos parâmetros da atividade desenvolvida o MTE desenvolveu dentro da NR17 um anexo que apresenta condições de trabalho aos colaboradores.

De acordo com o portal do Call Center, está é uma atividade que exige muito dos colaboradores, pois os mesmo precisam ter muito rapidez em pouco espaço de tempo, devido à demanda de ligações. Então para que haja conforto no atendimento é necessário manter o controle de todos os fatores envolvidos para que assim a situação não venha fugir do controle.

Isto causa fadiga os colaboradores tem um script já definido com o que devem falar e não podem alterar o que está descrito neste, e estes fatores são grandes causadores do stress que é a resposta de quando alguns elementos dentro do ambiente organizacional não estão caminhando bem, e acabam interferindo diretamente na QVT, falta vontade o prazer para realizar as atividades devidas.

Um dos sentindo do trabalho é o prazer. Esse prazer emerge quando o trabalho cria identidade. Possibilita aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, bem como são oferecidas condições de interagir com os outros, de socialização e transformação do trabalho. O trabalho, quando funciona como uma fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento e liberdade), permite que trabalhador se torne sujeito da ação, criando estratégias, e com essas possa dominar o seu trabalho e não ser, dominado por ele, embora nem sempre isso seja possível, em função do poder da organização do trabalho para desarticular as oportunidades para uso dessas estratégias. (MENDES, p.51, 2007).

A falta de criatividade para desenvolvimento das atividades faz com que as pessoas fiquem mecanizadas o que acaba causando alienação destas. E desta

forma baixa a QVT dentro das organizações de Call Center, e com esta baixa acaba faltando equilíbrio para a busca de resultados que é a grande preocupação das empresas.

Quanto às questões de ergonomia citadas no item 2.5. desta pesquisa também são de suma importância para o alcance da QVT dentro do call center, pois de acordo com a NR17 Portaria MTPS n.º 3.751, de 23 de novembro de 1990),

17.3. Mobiliário dos postos de trabalho.

17.3.1. Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para esta posição.

17.3.2. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

a) ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento;

b) ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador;

c) ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf> Acessado em 01/05/2014.

E em decorrência das posturas inadequadas devido ao posto de trabalho mal dimensionado e os movimentos repetitivos realizados diariamente, podem contribuir para o surgimento de algumas doenças. As principais e mais conhecidas são a LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho).

“[...] são patologias, manifestações ou síndromes patológicas que se insidiosamente em determinados segmentos do corpo em consequência do trabalho realizado de forma inadequada. (MORAES, p. 1379, 2014)”.

Outra preocupação é em decorrência do uso de headsets unilateral que apresenta o volume em decibéis altos, o que pode ocasionar problemas auditivos

irreversíveis se não for utilizado de forma correta. Algumas orientações são muito importantes para precaução deste problema, como revezamento do fone do ouvido direito para o esquerdo, realizar pausas entre os atendimentos, controlar o volume do fone, entre outros.

Os fones de ouvido conjugados com microfone deverão ser utilizados, alternadamente, nos auriculares direito e esquerdo. O tempo de uso, em cada auricular, deve ser no máximo duas horas por período.

Realizar periodicamente a limpeza dos headset, em particular os fones de ouvido em corino, com água e álcool. (GOULART, p.105,2009).

Mas mesmo com todas as informações os colaboradores preferem aumentar o volume para ouvir melhor o cliente, pois o ambiente é cheio de ruído.

Em relação à alimentação dos colaboradores devido ao curto tempo disponibilizado para as pausas é impossível que façam alimentações completas.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

- a) fora do posto de trabalho;
- b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;
- c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos. Disponível em http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17_anexoll.htm Acessado em 01/05/2014.

A alimentação é uma das necessidades mais básicas, a falta desta causa certo desconforto, irritação, doenças, entre outros, e é necessário que tudo isso esteja em equilíbrio.

De acordo com Araújo (apud MASLOW, p.27, 2010) “[...] à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas [...]”.

Com isso pode se perceber que a boa alimentação pode causar melhor desempenho no trabalho que está diretamente ligado a QVT.

4. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso apresenta a rotina diária de uma operação de Call Center de uma empresa específica, na qual serão conciliadas as informações obtidas na organização com os desta pesquisa, para desenvolvimento deste foram disponibilizados dados secundários pela empresa que serão apresentados/ analisados no decorrer deste trabalho.

4.1. Descrição da Empresa

A operação na qual o estudo de caso deste trabalho foi desenvolvido é de uma empresa de Call Center localizada na cidade de São Paulo especializada em Contact Center, essa operação conta com um quadro de funcionários que variam entre 1200 á 1500 operadores de telemarketing, devido à rotatividade de profissionais neste setor, trabalhando em escala de revezamento em um modelo de atendimento receptivo. No decorrer desta, foram realizados estudos e pesquisas e por motivos de confidencialidade, será referenciada apenas como “Center”.

A empresa Center foi fundada em 2002, tem sua sede localizada no DF (Distrito Federal) e conta com oito filiais distribuídas em território nacional, tem como foco atuação especializada na prestação de serviços de relacionamento com o cliente, adotando os modelos de atendimento ativo “a empresa toma iniciativa de contato com o público” e receptivo “é o publico quem entra em contato com a empresa” (Ratto,Albernaz e Pelteier,2004, p.27).

Dada sua especialização e reconhecimento cada vez maiores no mercado, sua carteira de cliente e de projetos vem aumentando substancialmente o que a faz ter um leque de clientes, sendo eles em grande maioria órgãos públicos.

4.2. Estrutura Interna da Empresa Center

O estudo de caso tem por objetivo identificar quais os fatores presentes na rotina de um Call Center podem se aprimorados e inseridos visando à melhoria da qualidade de vida dos profissionais deste setor. Através de reuniões com pessoas chaves da empresa estudada, foram levantadas questões que podem levar a insatisfações dos colaboradores. Com base nessas informações foram analisadas as funcionalidades de todas as principais áreas internas da empresa Center:

- **DH (Desenvolvimento Humano)**, responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, ingresso desses profissionais através do PSI (Processo Seletivo Interno) e ações motivacionais.
- **DAP (Departamento de Administração de Pessoal)**, responsável por todo o registro/histórico do colaborador de sua admissão à demissão e processo de folha de pagamento.
- **T&D (Treinamento & Desenvolvimento)**, responsável por orientar no planejamento das ações de formação inicial, capacitação contínua e comportamental, no intuito de garantir um desempenho eficiente desses profissionais.
- **Sesmt (Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina no trabalho)**, responsável por reduzir e/ou eliminar os riscos existentes a saúde dos colaboradores internos realizando a aplicabilidade da NR 17 na empresa.

Observou-se que existe uma defasagem nas rotinas dessas áreas e de toda a empresa, que interferem diretamente no objeto de estudo deste trabalho contribuindo para aumento da insatisfação dos colaboradores:

- Ausência de flexibilidade de horário entre os departamentos para atendimento aos funcionários;
- Elevado tempo de espera do colaborador para entrega de documentação no ato de sua admissão;
- Oferta de horários que não estão disponíveis durante o processo de seleção;

- Ausência de benefícios VT (Vale Transporte) e VR/VA (Vale Refeição/Alimentação) durante os 15 primeiros dias de treinamento
- Ausência de acompanhamento e auxílio por parte do superior imediato aos operadores em período de adaptação;
- Processo robotizado e cronometrado;
- Cálculos errôneos na folha de pagamento e conseqüentemente o pagamento;
- Elevados números de aplicações de penalidade decorrentes de atrasos, estouros de pausas, faltas e saídas injustificadas, entre outros;
- Ausência de manutenção periódica da posição de atendimento o que difere do anexo II da NR 17;
- Ausência de ações motivacionais e sócio ambientais;
- Condições de ambiente de trabalho inadequadas;
- Ausência de Comunicação Interna.
- Baixa Remuneração

A falta dessas ações é refletida em elevadas taxas de Absenteísmos e Turnover e aumento de afastamentos decorrentes de problemas ocupacionais;

É possível afirmar essas informações através do gráfico abaixo.

Gráfico 02: Análise Geral dos dados dos três últimos meses



Fonte: Relatório Quadro Operacional – Empresa Center

A seguir serão apresentados os dados utilizados para análise.

4.3. Coleta de Dados

Neste tópico são apresentados os dados que resultou na análise realizada na empresa Center.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, conforme já mencionado anteriormente, foram analisados os dados secundários confrontando com os objetivos específicos, para esse estudo a empresa Center disponibilizou a pesquisa de clima operacional aplicada 502 operadores de telemarketing em Agosto /2013 e que tem como meta atingir 70% dos índices satisfatórios, sendo que o resultado entregue foi de 41,18%. A pesquisa avaliou os níveis de satisfações dos colaboradores em relação às variáveis relacionadas abaixo através de um questionário composto por 40 questões, a metodologia utilizada pela empresa para realização dessa pesquisa seguiram as seguintes etapas:

- 1ª etapa: Apresentação do questionário de pesquisa de Clima Organizacional para a aprovação da Gerência de Desenvolvimento Humano.
- 2ª etapa: Divulgação sobre os objetivos e a condução da pesquisa: antes da aplicação dos formulários, de modo a garantir o entendimento por parte dos colaboradores.
- 3ª etapa – Disponibilização do link aos operadores para responder o questionário online, sem divulgação de informações pessoais para não influenciar no resultado da pesquisa.
- 4ª etapa – Processamento das informações e divulgação dos resultados por variáveis e por área para análise e identificação do ISG (Índice Geral de Satisfação) para gestão.

Variáveis abordadas:

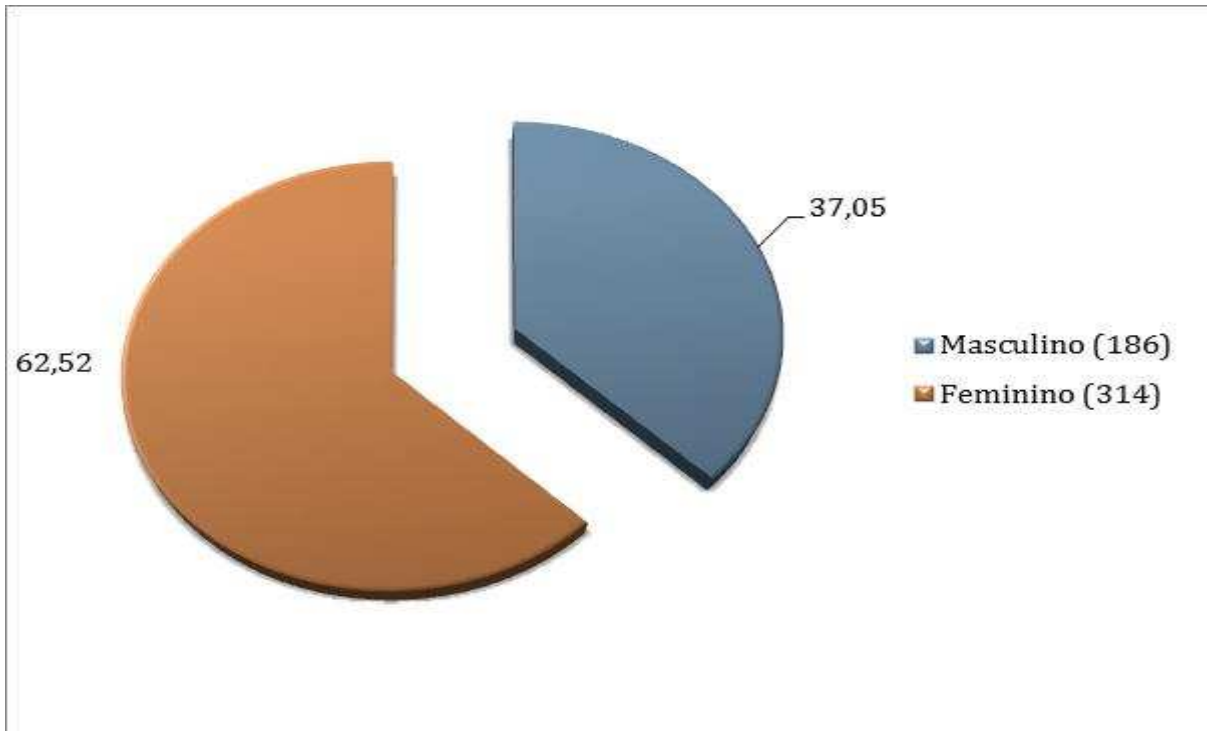
- Salário;
- Benefícios;
- Comunicação;
- Supervisão, gestão, estilo gerencial e liderança;
- Relacionamentos Interpessoais;
- Integração entre os departamentos da empresa;
- Trabalho em equipe;
- Treinamento & Desenvolvimento;
- Imagem da empresa;
- Condições Físicas de Trabalho;
- Segurança e medicina do trabalho;
- Motivação, entre outros.

4.3.1. Apresentação do Resultado da Pesquisa de Clima

De acordo com os gráficos e comentários realizados será possível perceber que há divergências entre as respostas, isso ocorre devido ao grau de conhecimento, compreensão e entendimento dos questionamentos aos entrevistados.

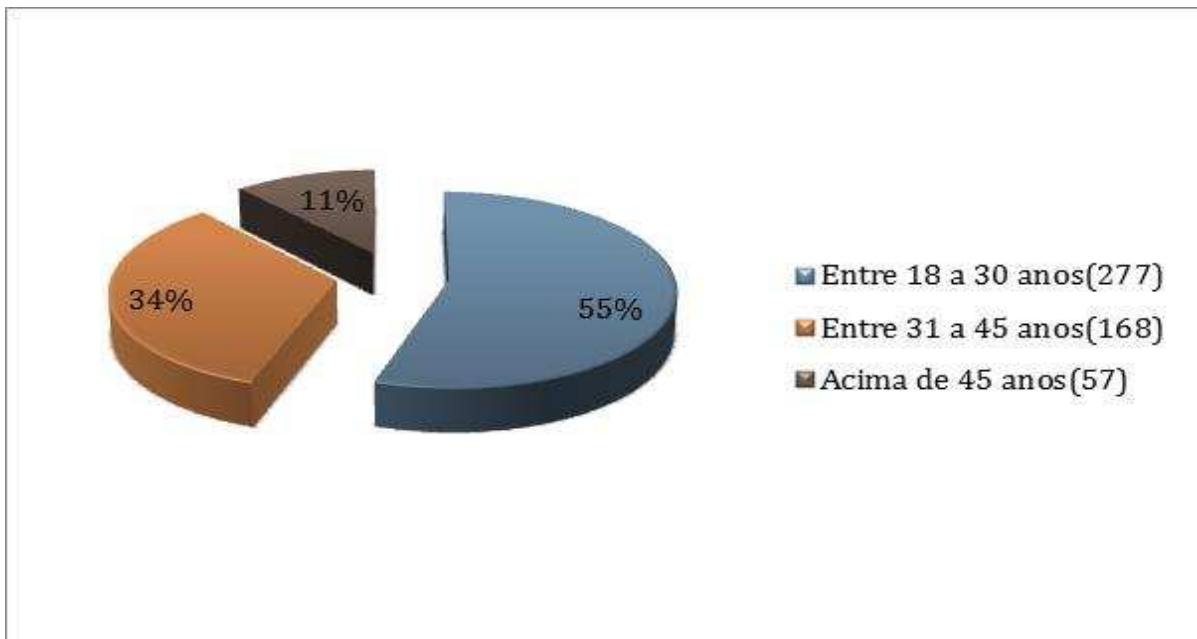
Nos gráficos 3, 4 e 5 serão apresentados os perfis dos participantes da pesquisa sexo, idade e grau de escolaridade.

1) Gênero

Gráfico 03: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 01

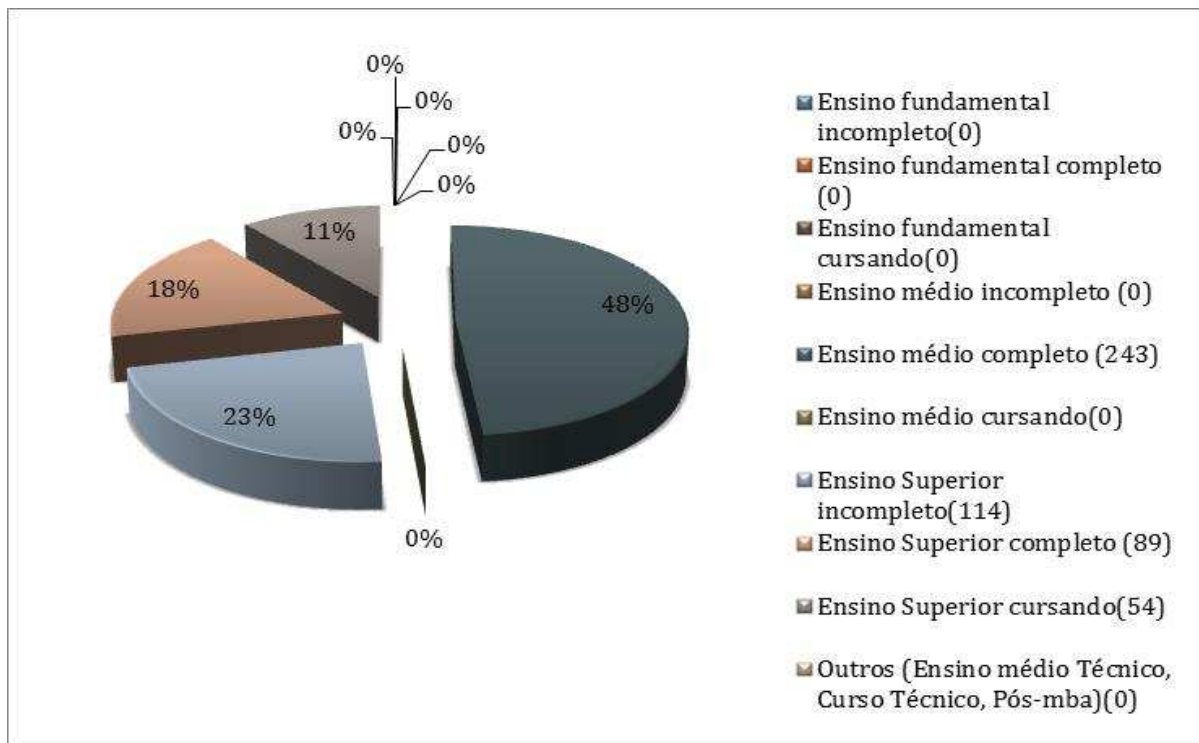
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

2) Faixa Etária

Gráfico 04: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 02

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

3) Escolaridade

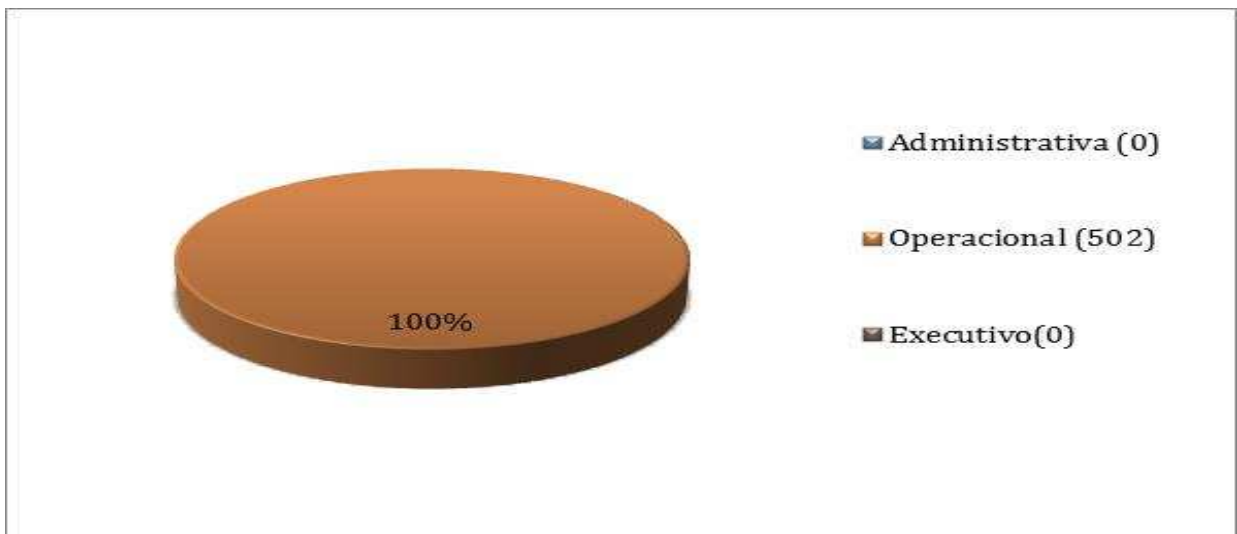
Gráfico 05: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 03

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 6 apresenta a área que foi realizada a pesquisa, área esta Operacional isto para que não houve nenhuma relação ou interferência de outras áreas na análise.

4) Em qual área você trabalha?

Gráfico 06: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 04

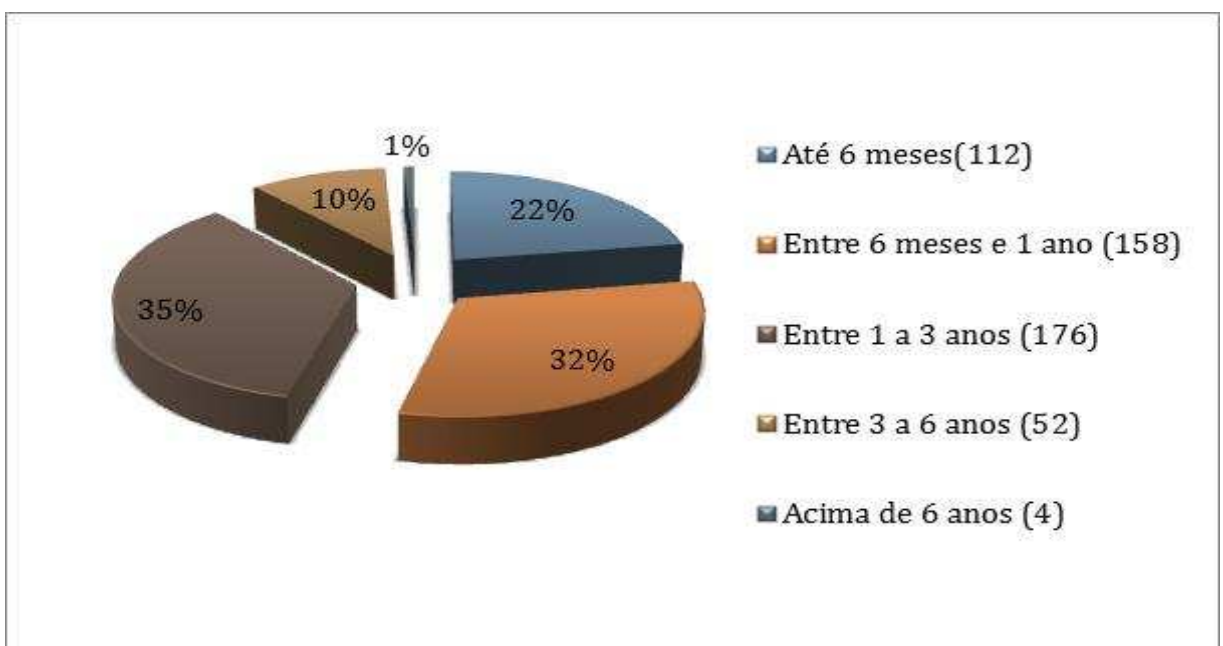


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

De acordo com o gráfico 7 foram apresentados o tempo de trabalho de cada um dos participantes entrevistados, o pode-se perceber que a grande maioria trabalha na empresa entre seis meses a três anos.

5) Há quanto tempo trabalha na empresa?

Gráfico 07: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 05

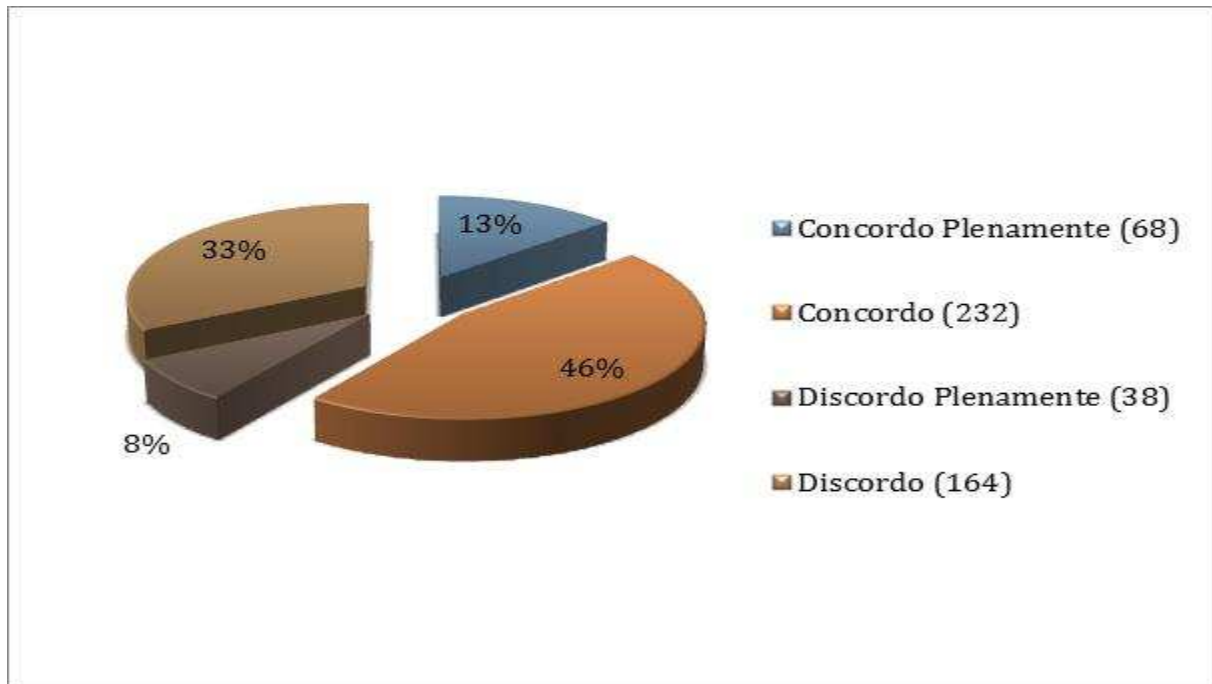


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 8 mostra que há uma falta de acompanhamento e estímulo por parte do superior das equipes, o que acaba trazendo grande impacto a central de atendimento.

6) Seu superior estimula o trabalho em equipe?

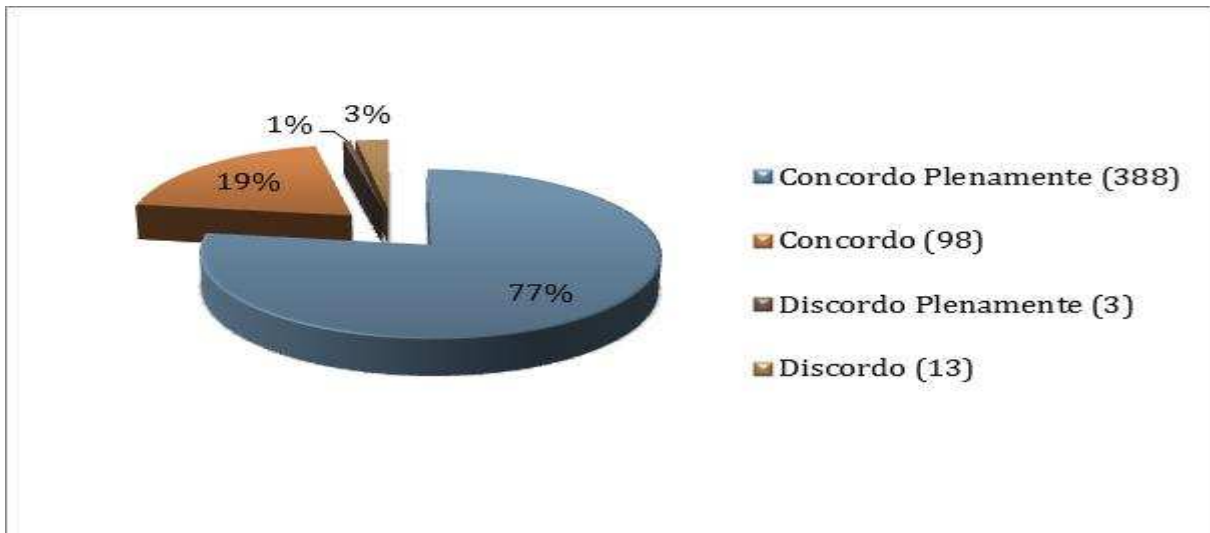
Gráfico 08: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 06



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 9 apresenta que os colaboradores em sua maioria se sentem capacitados com o treinamento oferecido pela empresa.

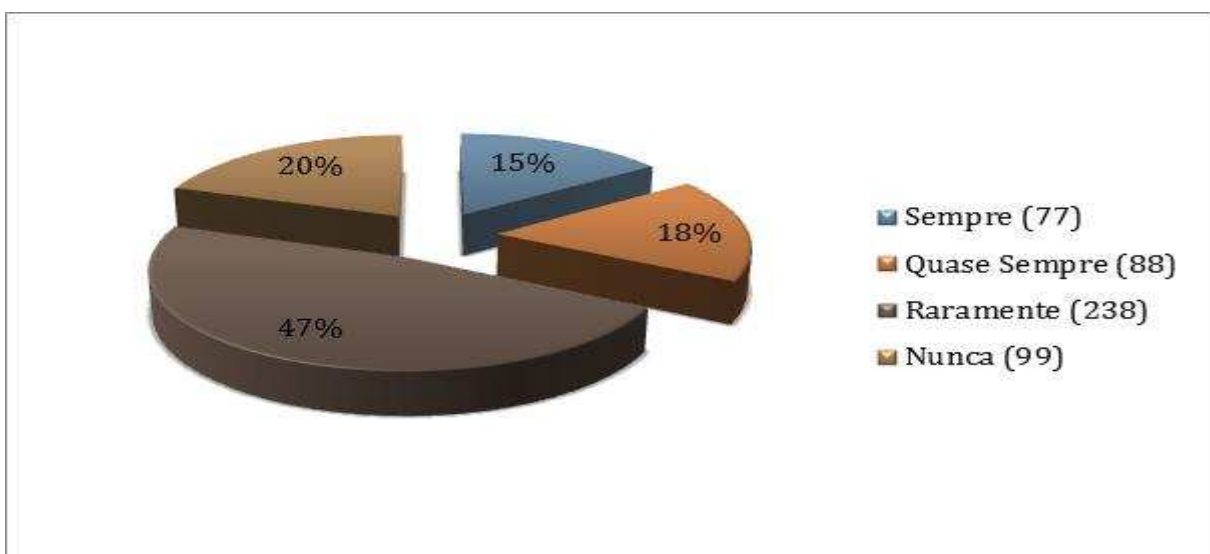
7) O treinamento que você recebeu ao entrar na empresa o capacitou a fazer o seu trabalho?

Gráfico 09: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 07

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Mas, de acordo com o gráfico 10, há falta de informação quanto ao que diz respeito a reajustes salariais e a política de benefícios, não há esclarecimento quanto a isso aos colaboradores.

8) Você se sente informado a respeito dos reajustes /aumento salarial e políticas de benefícios praticados pela empresa?

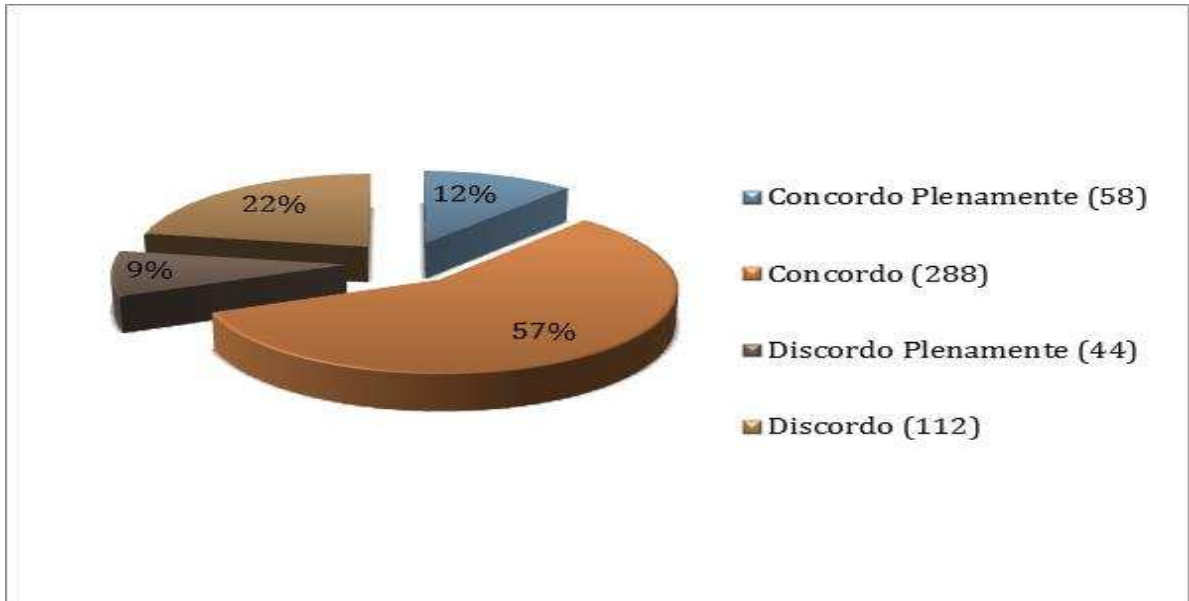
Gráfico 10: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 08

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

De acordo com o gráfico 11 os colaboradores informam que seus superiores aceitam sugestões para mudanças, mas conforme gráfico 8 ele não estimula seus colaboradores para que haja esta troca.

9) Seu superior é receptivo as sugestões de mudanças?

Gráfico 11: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 09

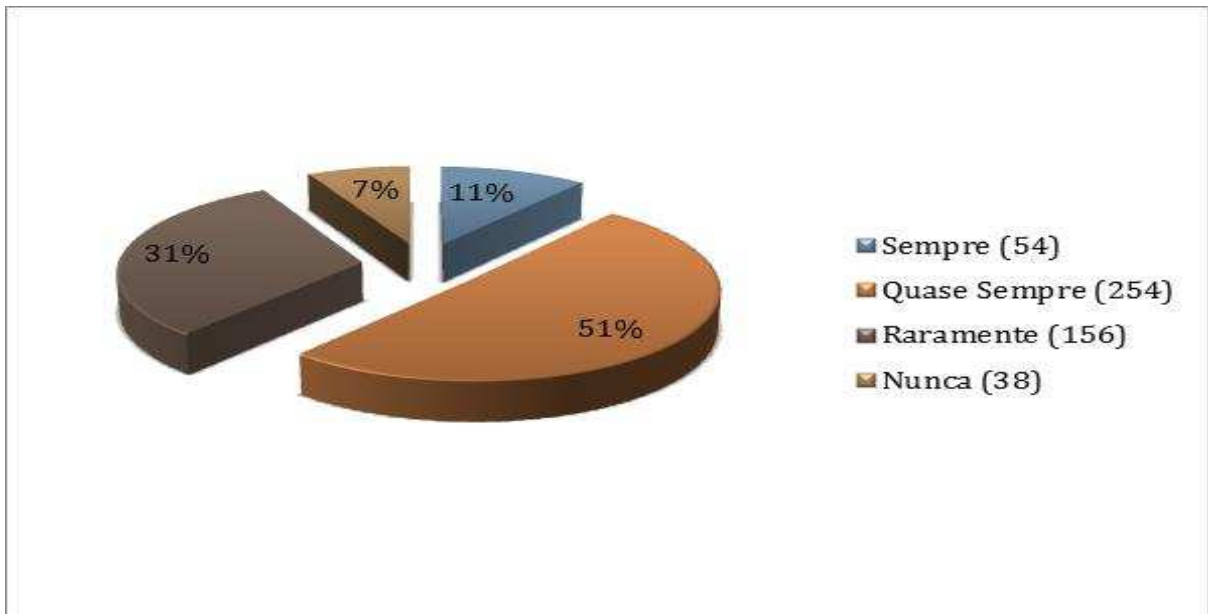


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 12 mostra que na maioria das vezes os superiores tentam deixar os colaboradores à parte do que vem ocorrendo na empresa, mas nem sempre são abordados todos os assuntos pertinentes.

10) Seu superior Informa sobre fatos importantes que estão acontecendo na empresa?

Gráfico 12: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 10

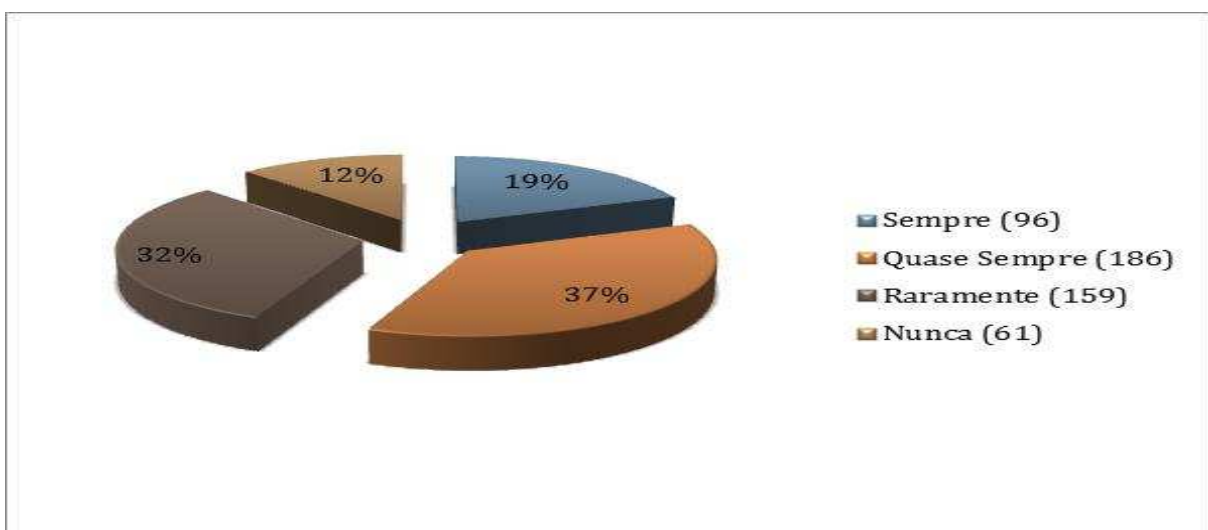


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

E em relação ao feedback aplicado em cada colaborador em relação ao seu desempenho profissional de acordo com o gráfico 13 é possível perceber que se houver este retorno os colaboradores podem crescer mais, pois para eles isto agrega.

11) O Feedback aplicado sobre o desempenho contribui para seu crescimento profissional?

Gráfico 13: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 11

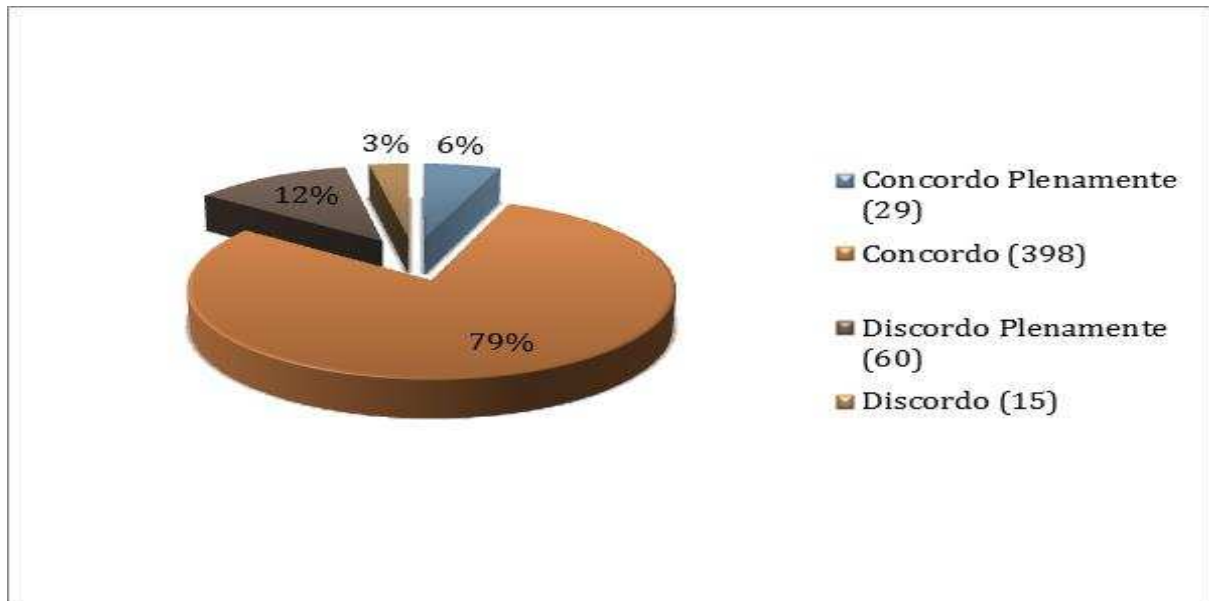


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 14 mostra que assim como o treinamento inicial o treinamento de aprimoramento atende agrega conhecimento aos colaboradores.

12) Os treinamentos de aprimoramento que a empresa costuma oferecer atendem as necessidades prioritárias do seu dia-a-dia?

Gráfico 14: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 12

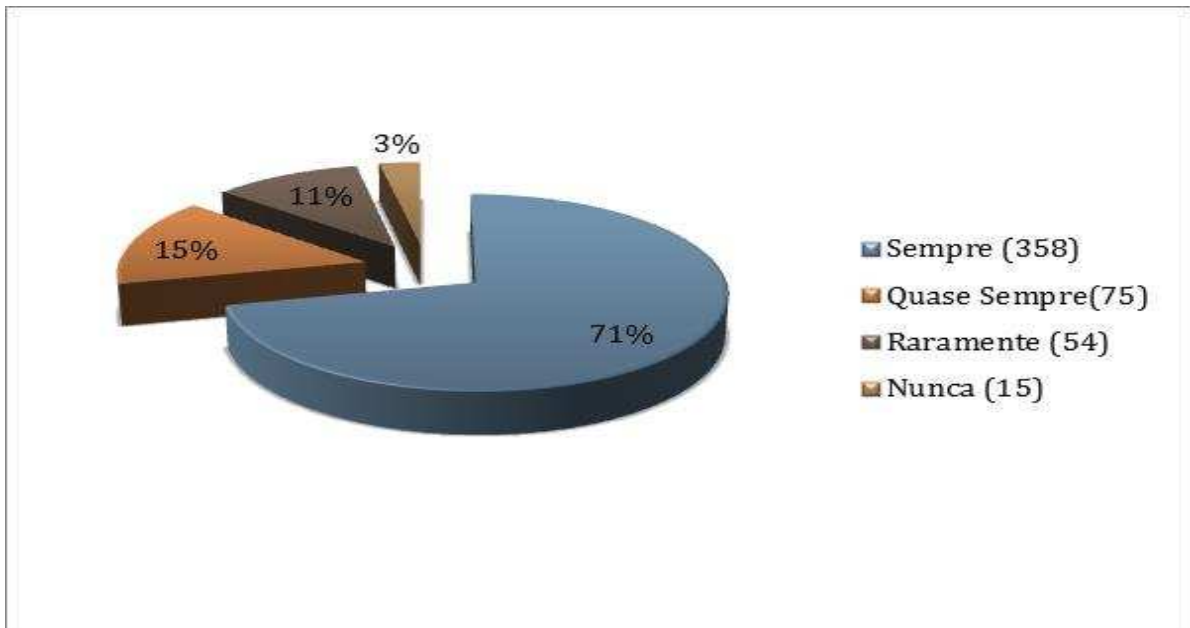


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 15 mostra que mesmo não havendo uma relação de empatia entre o superior e o colaborador, não há falta de respeito no tratamento do dia-a-dia.

13) Você se considera respeitado pelo seu superior?

Gráfico 15: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 13

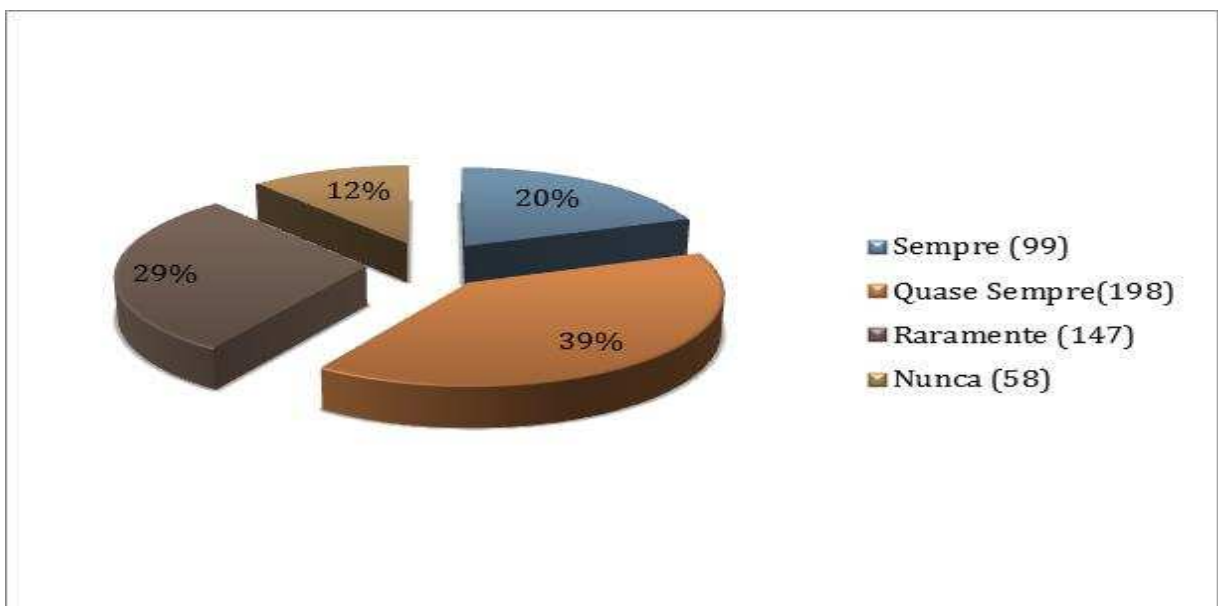


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Conforme o gráfico 16 é maioria dos colaboradores que se sentem reconhecidos pelo se superior, e isto é importante para que se tenha a vontade de produzir cada dia mais.

14) O seu superior reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?

Gráfico 16: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 14

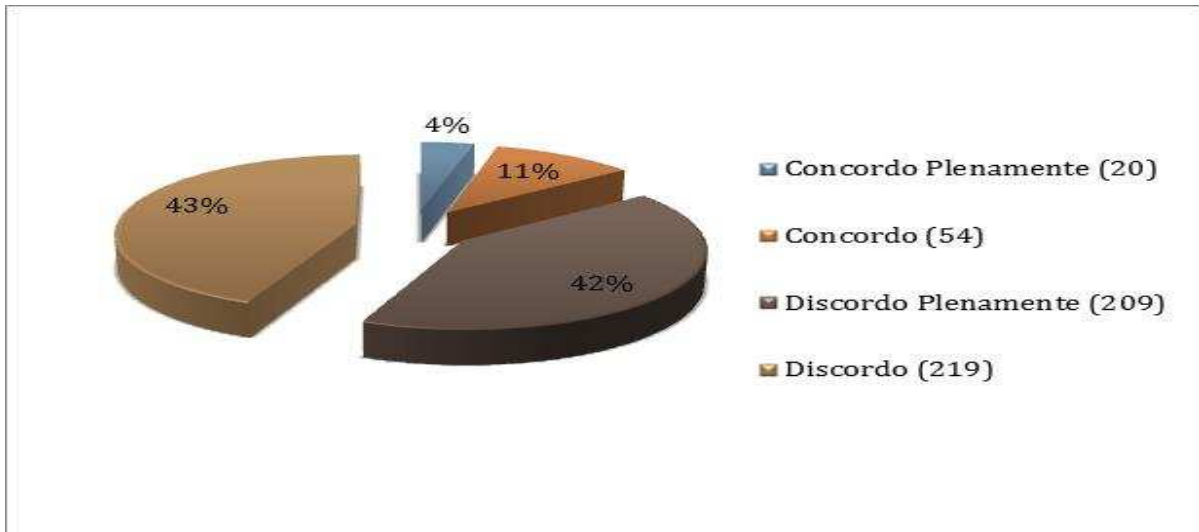


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 7 percebe-se que não há um trabalho em grupo entre os departamentos, as coisas ocorrem de forma individual sem que um possa auxiliar o outro.

15) Existe um relacionamento de Cooperação entre diversos departamentos a empresa?

Gráfico 17: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 15

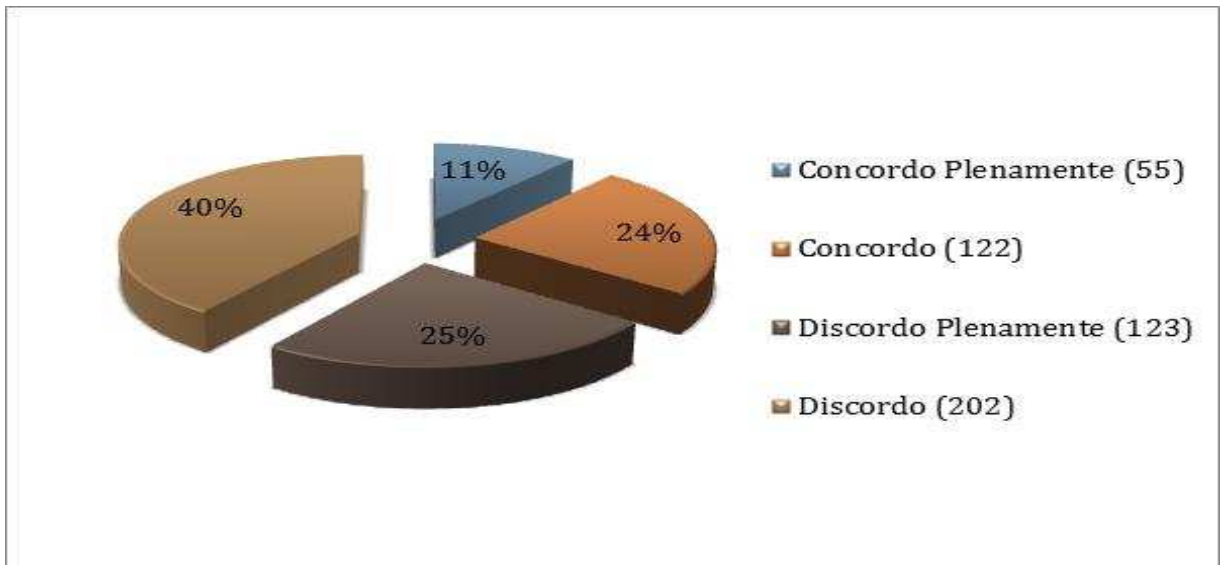


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Quando se fala nos meios de comunicação interno da empresa, conforme gráfico 18 os colaboradores informam que não são utilizados, as informações são passadas de modo informal o que atrapalha muito na comunicação.

16) Os meios de comunicação internos na empresa (Quadro de aviso, e-mail ouvidoria, cana direto) são claros e úteis?

Gráfico 18: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 16

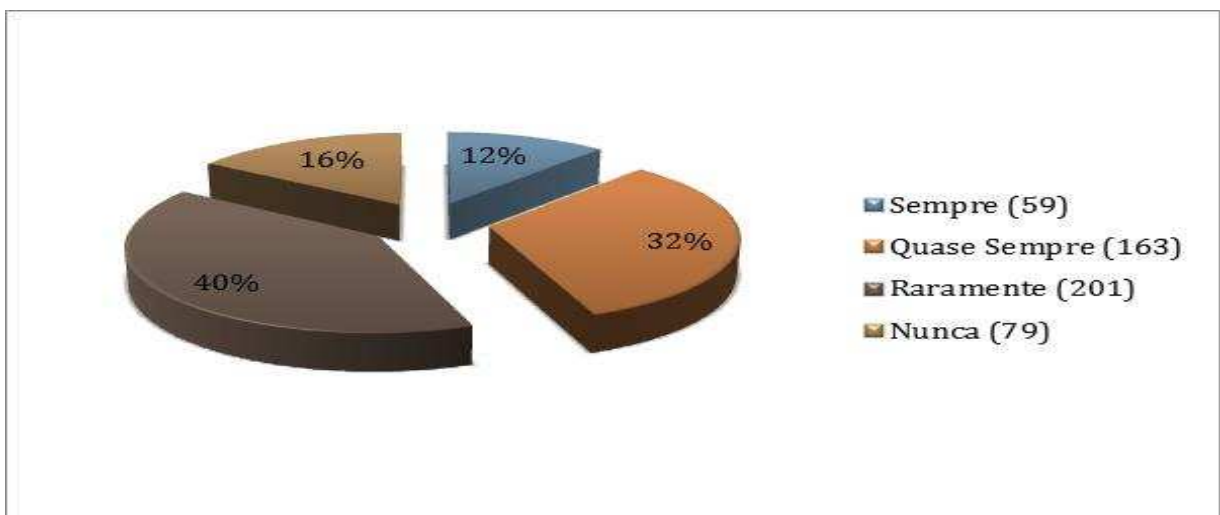


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Conforme gráfico 19 os colaboradores informam que seus superiores não se colocam a disposição sempre que há uma dúvida, e isto também acaba impactando no atendimento.

17) Seu superior sempre disponível quando precisa dele?

Gráfico 19: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 17



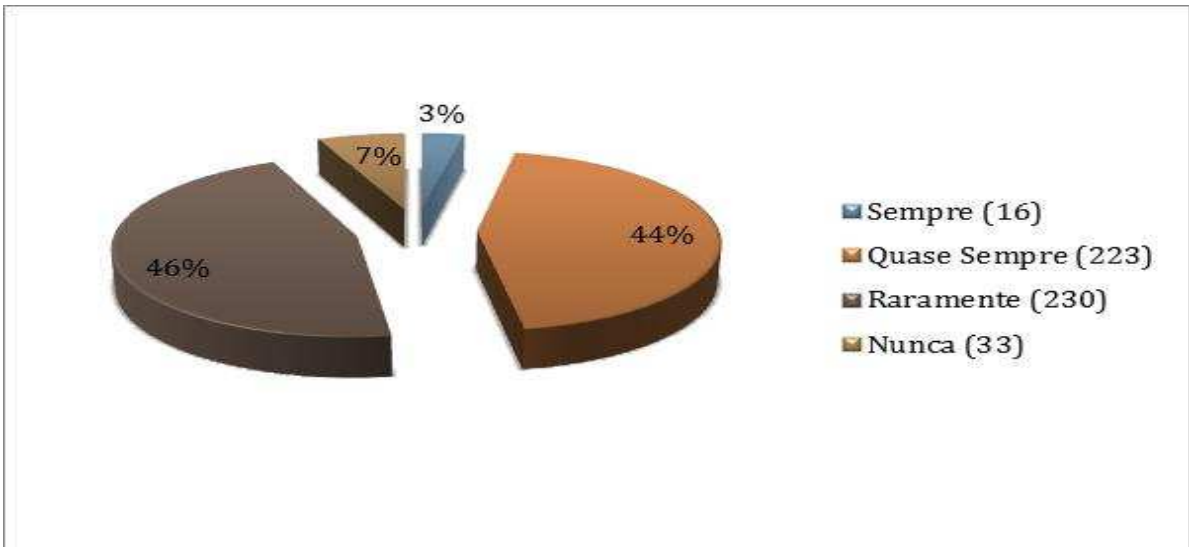
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Em relação ao desenvolvimento profissional de cada colaborador há uma divisão de acordo com o gráfico 20, pois para metade a empresa oferece e para

outra não, isto porque para que se possa participar de alguns processos é necessário preencher alguns requisitos que não é possível atender a todos.

18) A empresa oferece oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional?

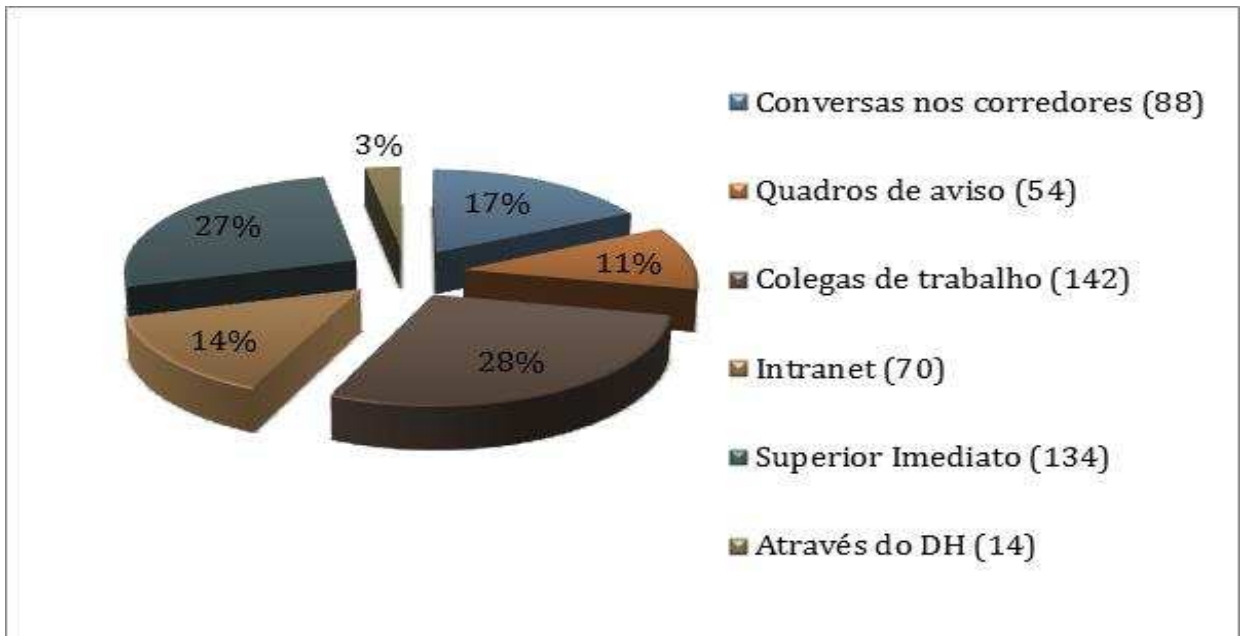
Gráfico 20: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 18



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 21 é apresentado de que forma os colaboradores buscam informações sobre a empresa e eles informam em sua maioria que é através de colegas e seu superior imediato.

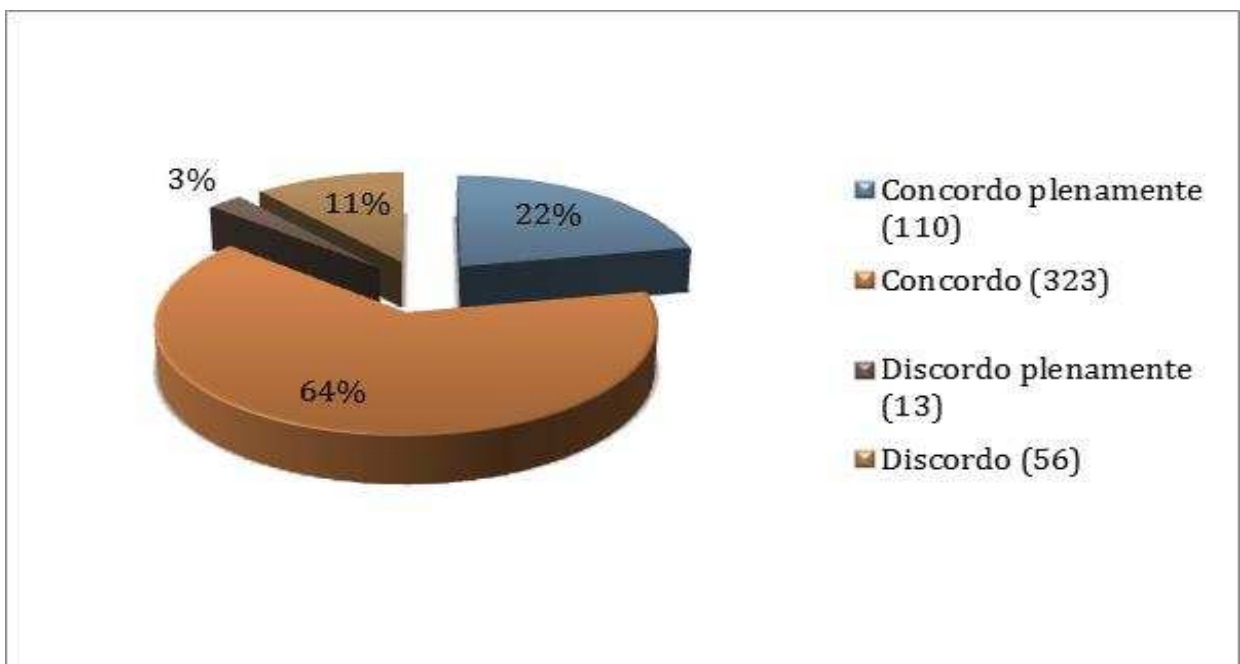
19) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.

Gráfico 21: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 19

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Conforme o gráfico 17 percebe-se que não cooperação entre os departamentos, mas a relação entre as equipes é mais harmoniosa de acordo com o gráfico 21.

20) O trabalho em equipe é presente na empresa?

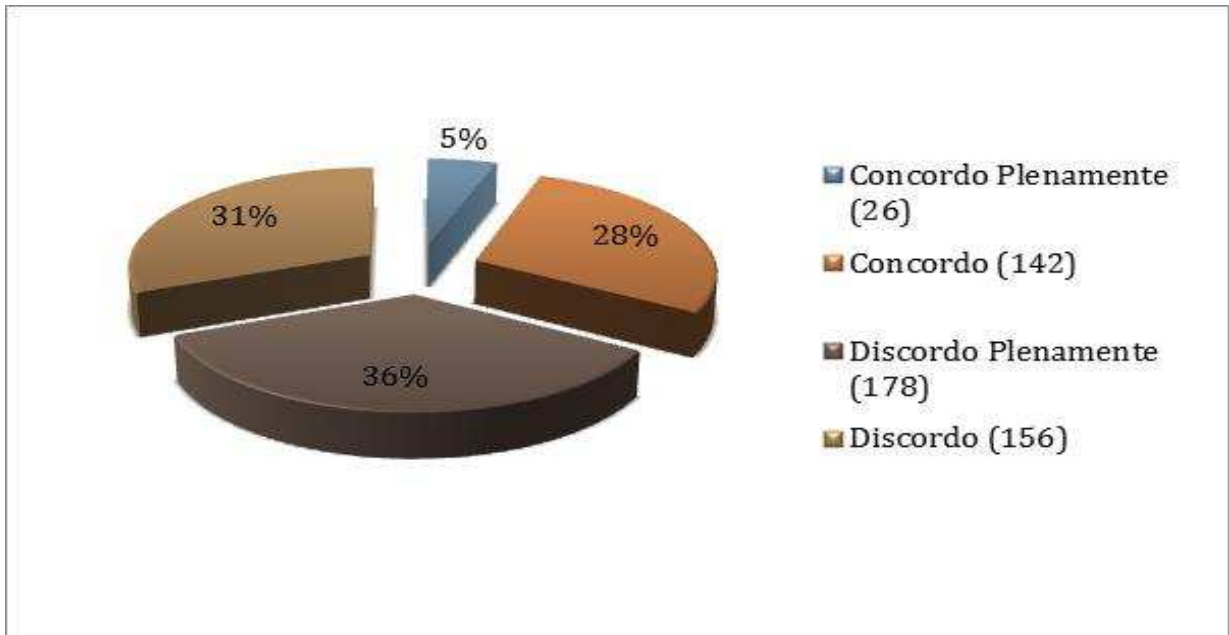
Gráfico 22: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 20

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 23 e 24 apresenta as insatisfações dos colaboradores internos com o atual salário ofertado pela empresa analisada.

21) O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida?

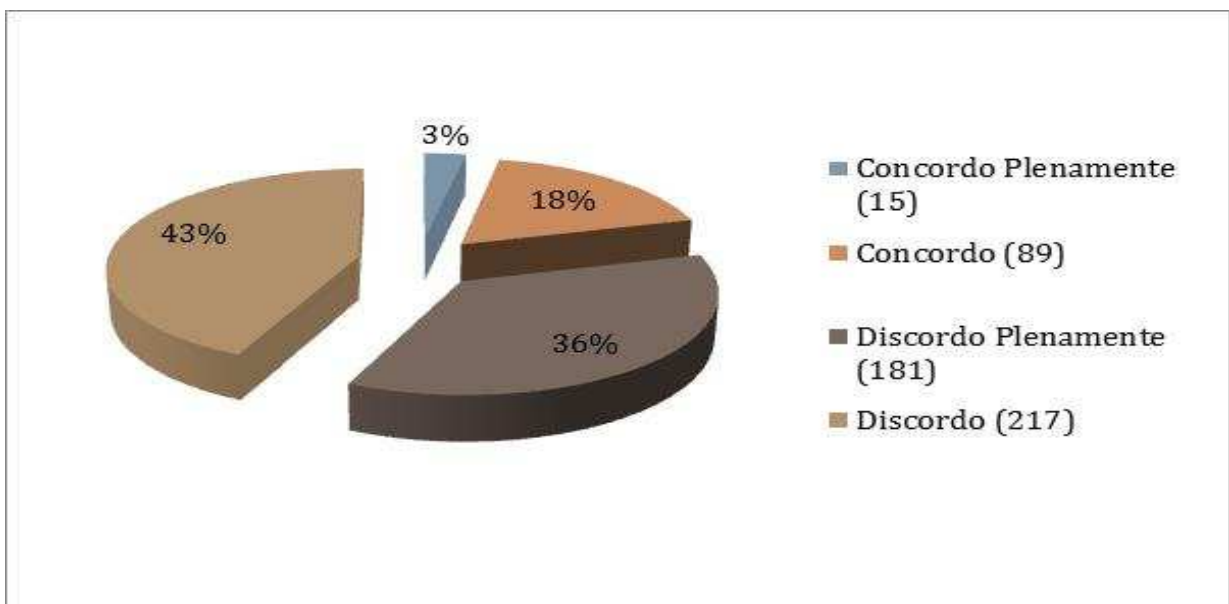
Gráfico 23: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 21



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

22) Sua remuneração é adequada ao trabalho que você exerce?

Gráfico 24: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 22

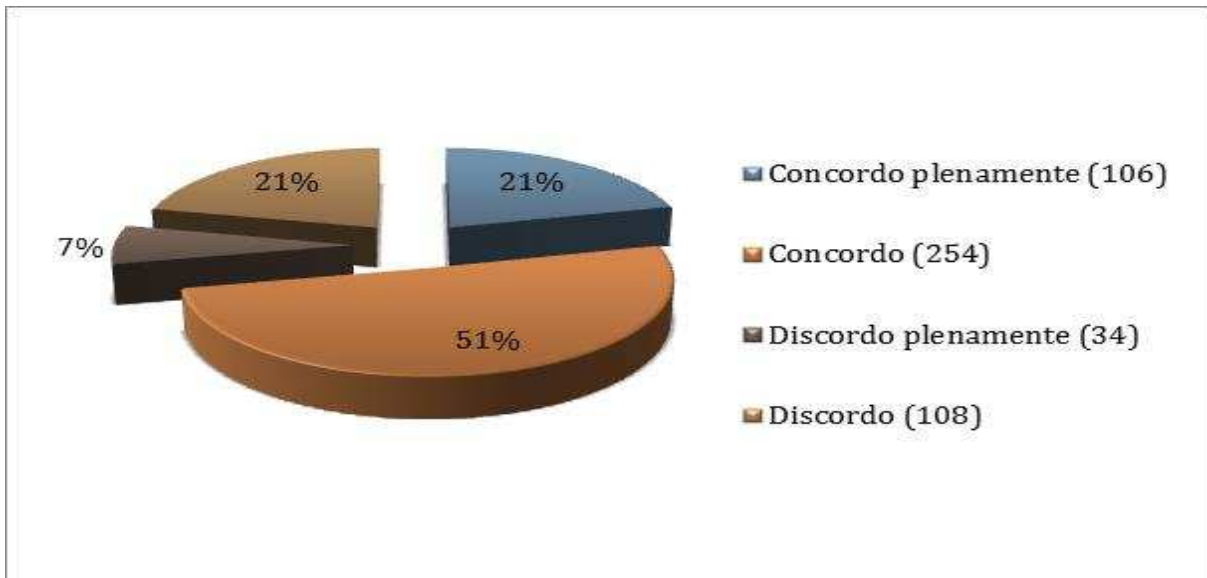


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Percebe-se um resultado positivo no Gráfico 25, a empresa realiza ações que podem ser percebidas pelos colaboradores.

23) Seus gestores procuram formas de melhorar a qualidade e produtividade do trabalho?

Gráfico 25: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 23

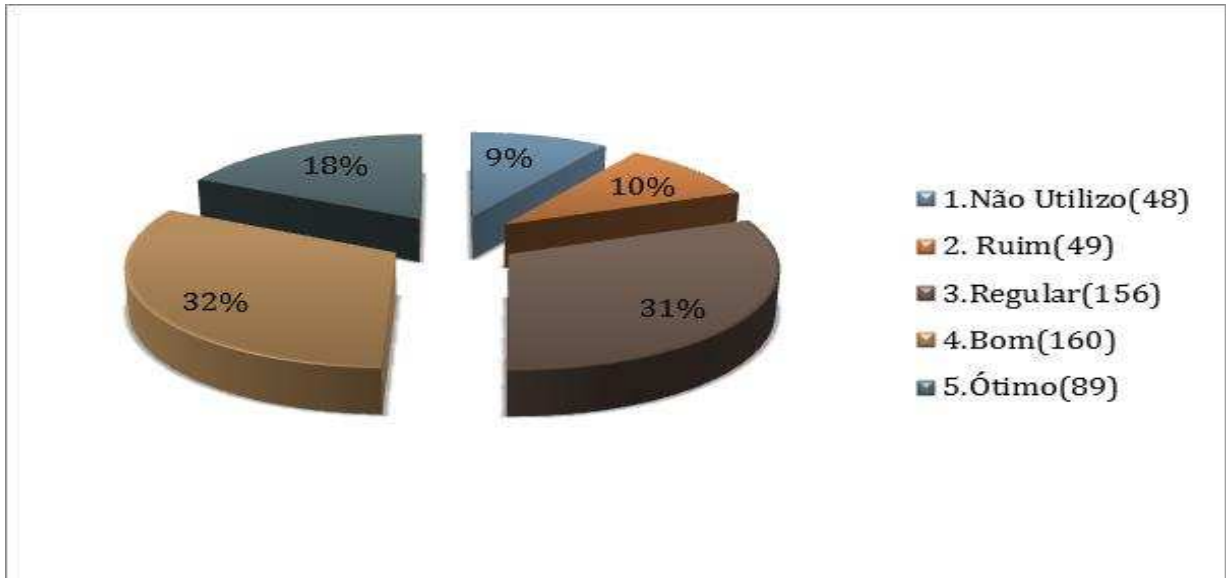


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 26, eles julgam o benefício de VT como bom, uma vez que a empresa realiza o pagamento deste benefício de acordo com o percurso realizado pelo colaborador interno, submetendo a ele um ônus de 6% em salário.

24) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Vale Transporte]
 1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 26: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 24



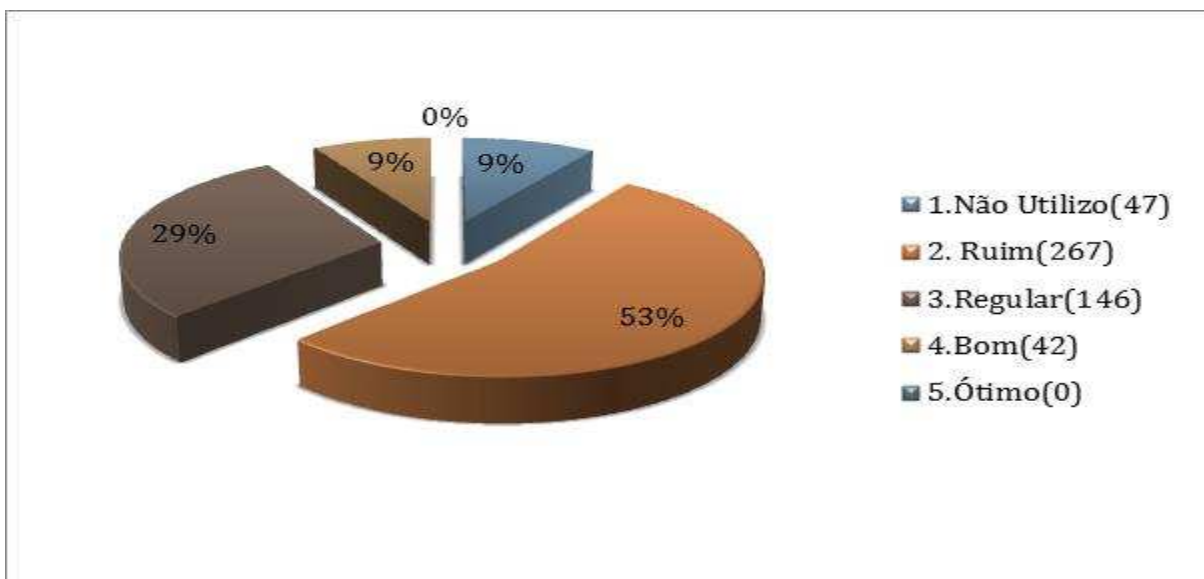
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 27 assim como abordado nos gráficos 23 e 24, os benefícios são outro item apontado na pesquisa com elevado número de insatisfações, a empresa atende ao estipulado pelo sindicato dessa classe trabalhadora.

25) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Vale Alimentação/Refeição]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 27: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 25



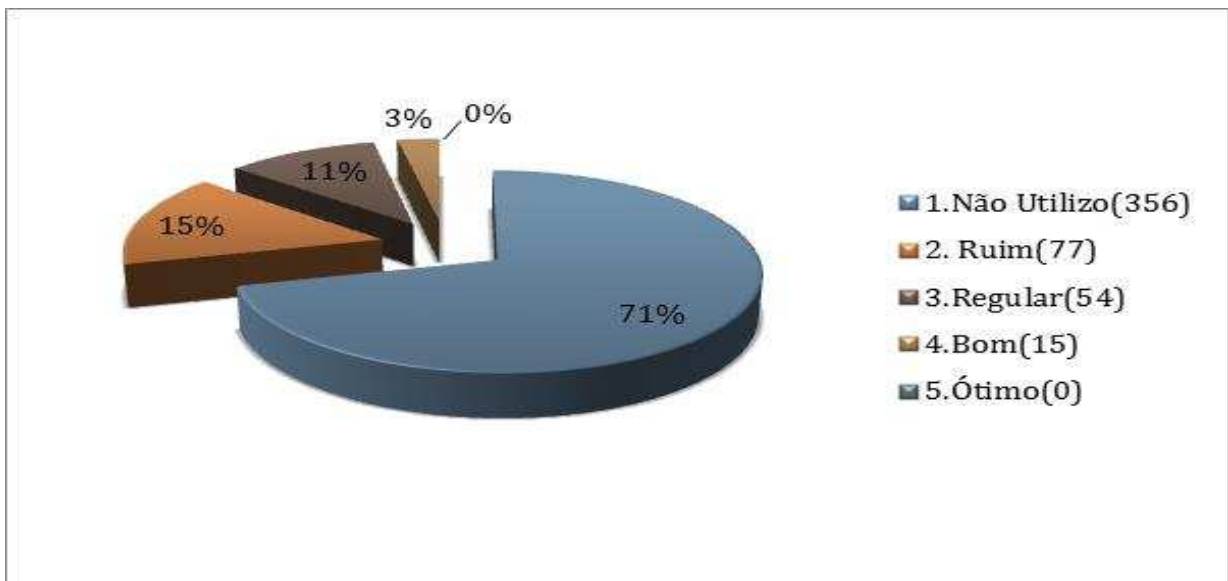
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 28, percebe-se que a maioria não utiliza o benefício oferecido pela empresa, uma vez que não traz nenhuma vantagem para o colaborador que paga o mesmo valor de plano individual particular.

26) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Assistência Médica].

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 28: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 26



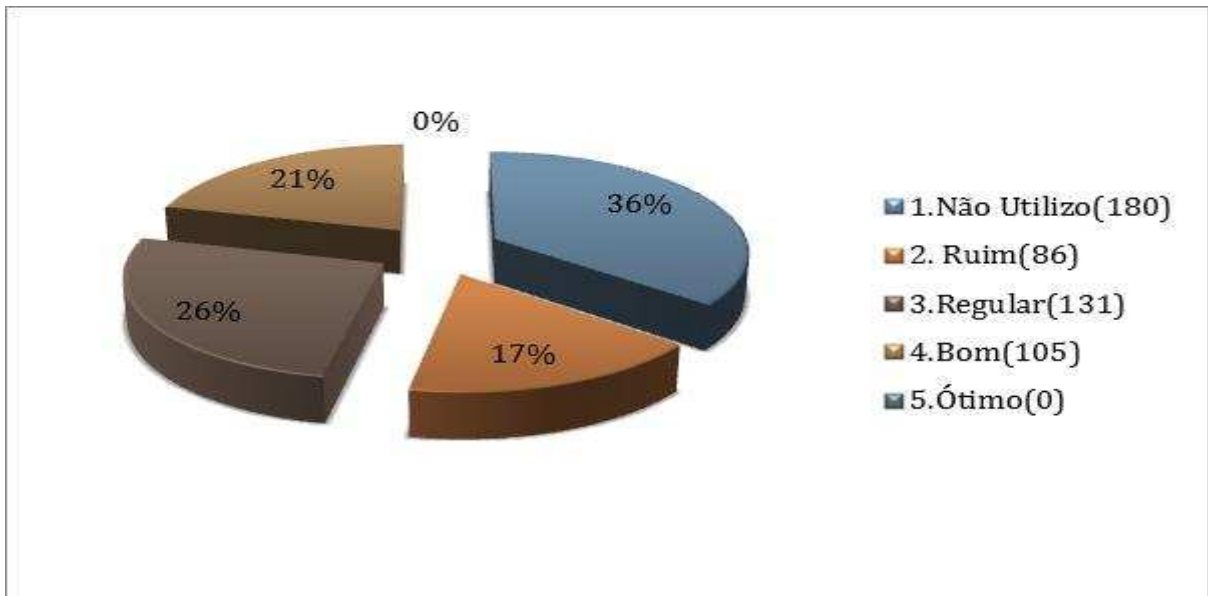
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

No gráfico 29, 30, existe uma aceitação dos colaboradores quanto a esses benefícios, porém o julgam em sua maioria como regular e outros não utilizam, visto que o plano não atende a todas as necessidades dos colaboradores.

27) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Assistência Odontológica]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 29: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 27

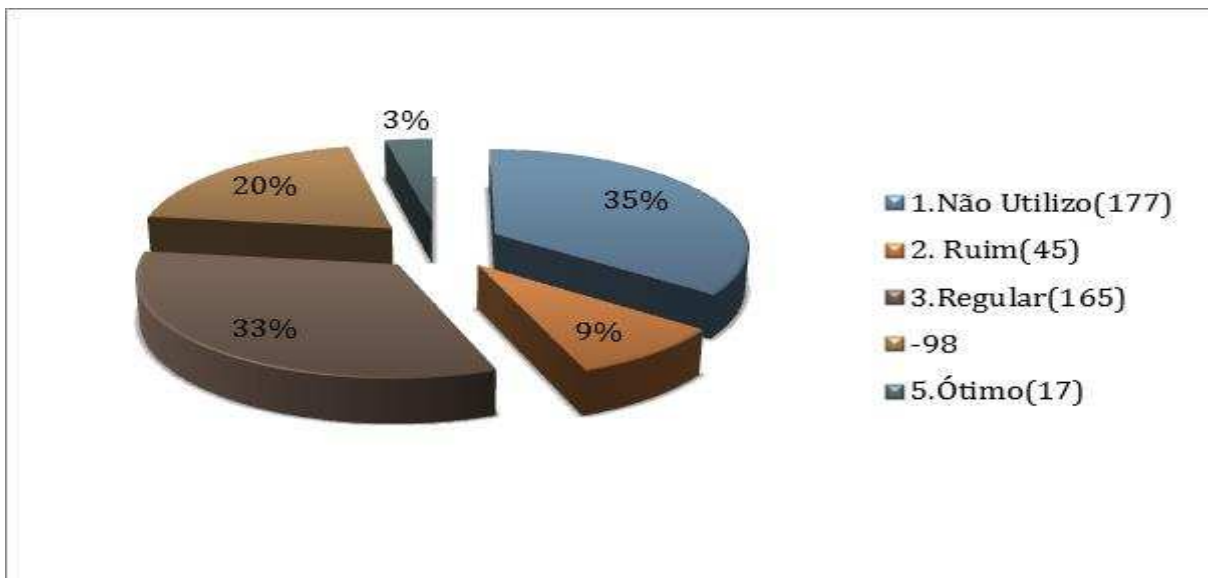


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

28) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Auxílio Creche]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 30: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 28



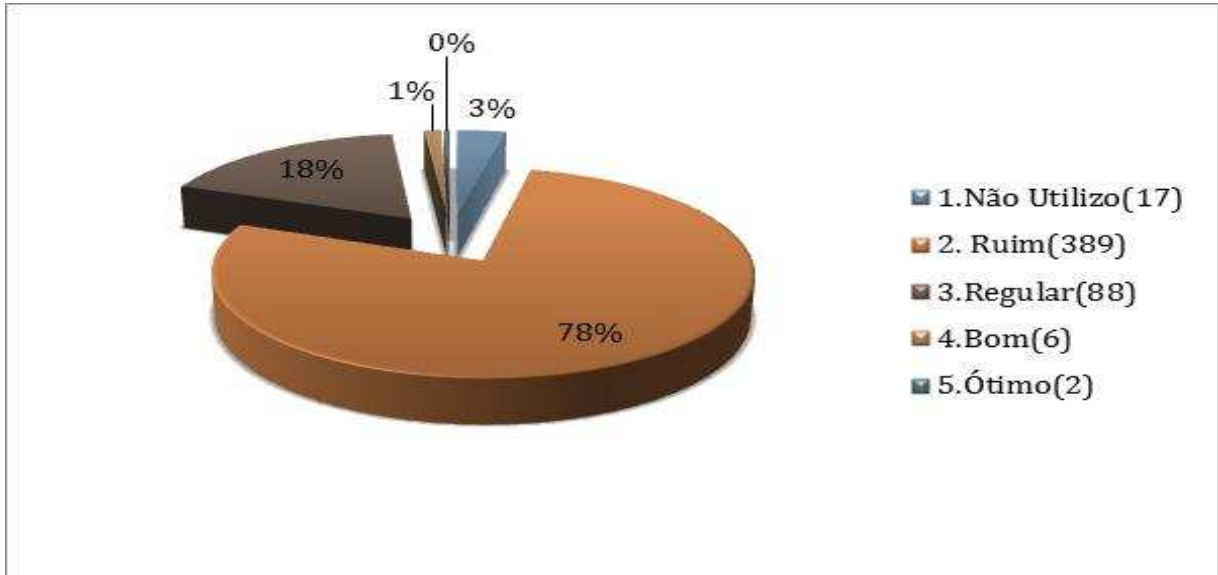
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 31, menciona sobre a insatisfação quanto à participação nos lucros da empresa, o elevado número de colaboradores ocorre devido o valor disponibilizado para estes serem extremamente baixo.

29) Avalie a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa: [Participação dos Lucros]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 31: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 29



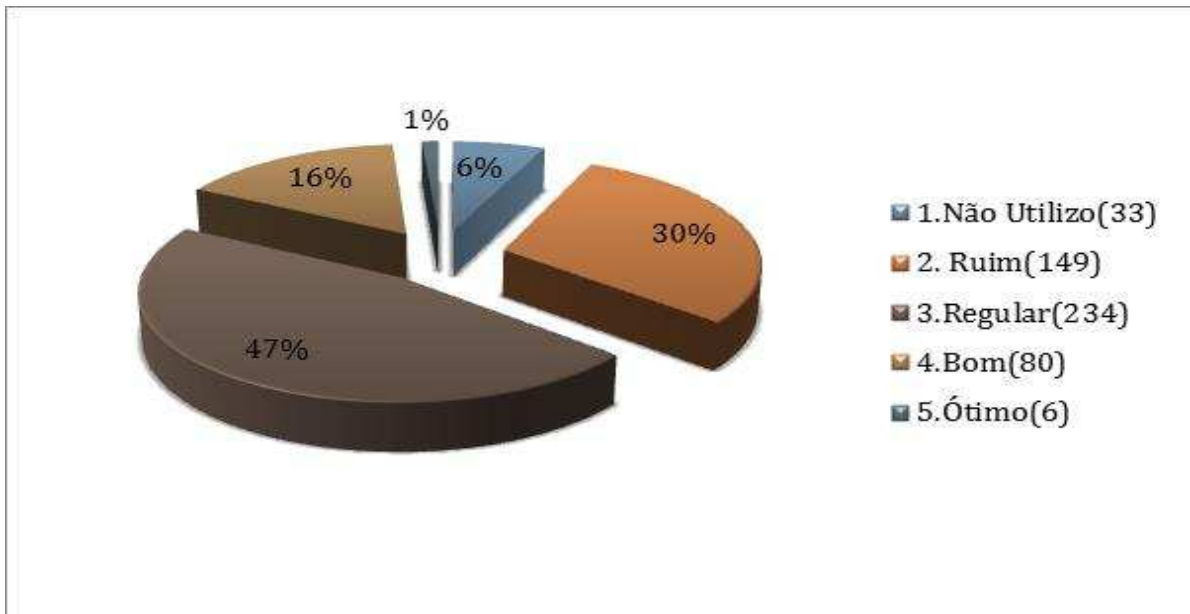
Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Percebe-se que os itens dos gráficos 32, 33, 34, 35,36 são julgados entre regular e ruim, devido à ausência de acompanhamento contínuo da empresa estudada nesses quesitos.

30) Avalie as condições físicas de trabalho na empresa: [Ruídos]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 32: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 30

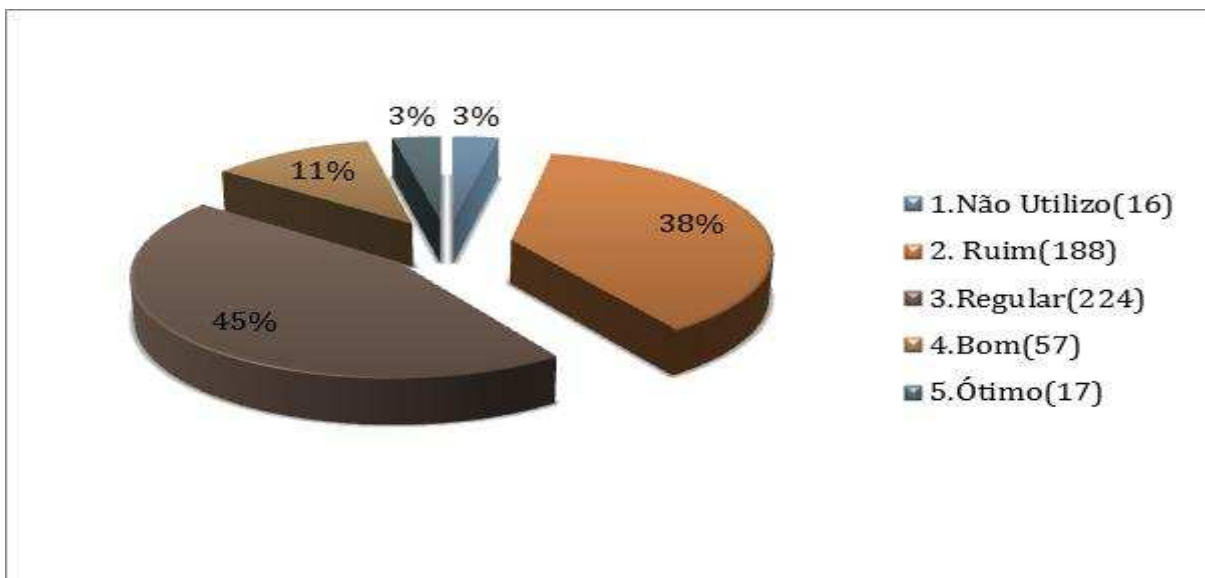


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

31) Avalie as condições físicas de trabalho na empresa: [Temperatura]

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

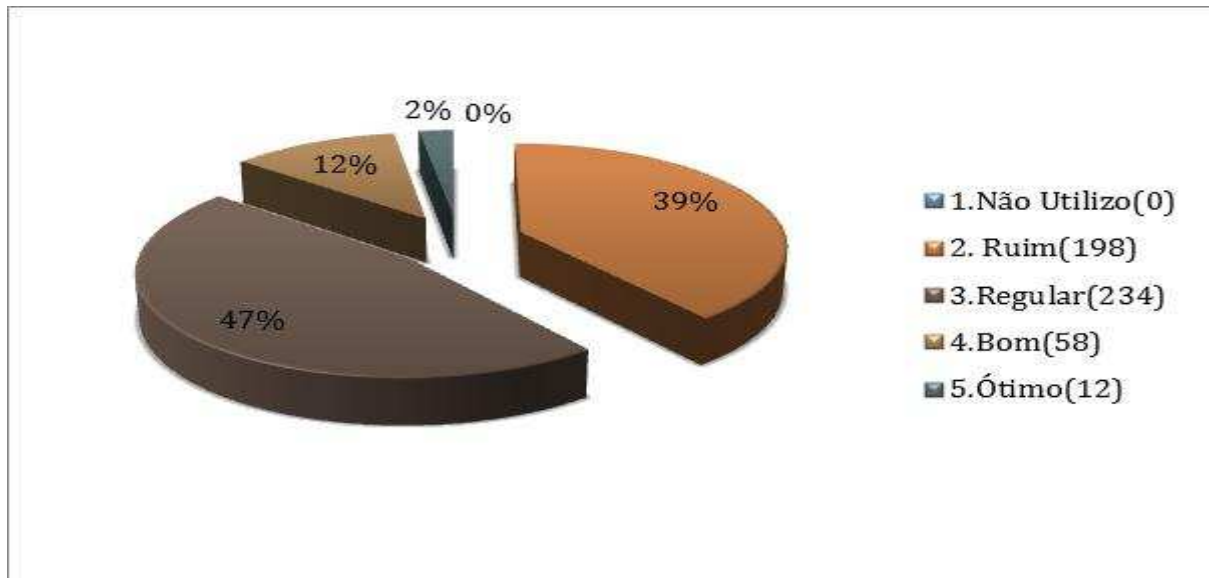
Gráfico 33: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 31



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

- 32) Avalie as condições físicas de trabalho na empresa: [Higiene]
 1.Não utilizo 2.Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

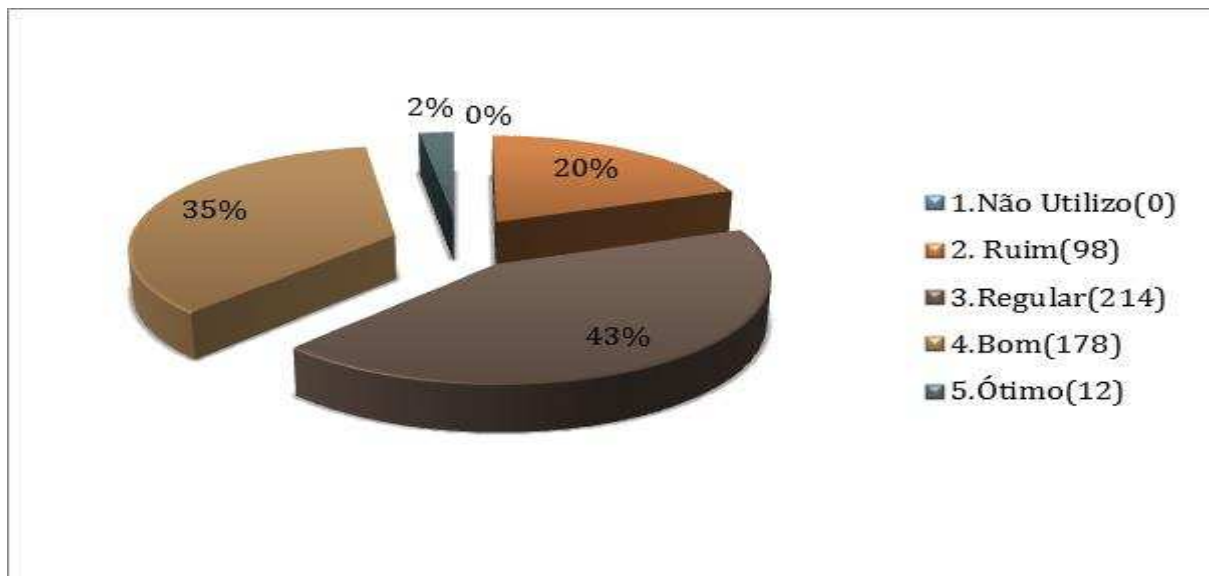
Gráfico 34: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 32



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

- 33) Avalie as condições físicas de trabalho na empresa: [Mobiliário]
 1.Não utilizo 2.Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 35: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 33

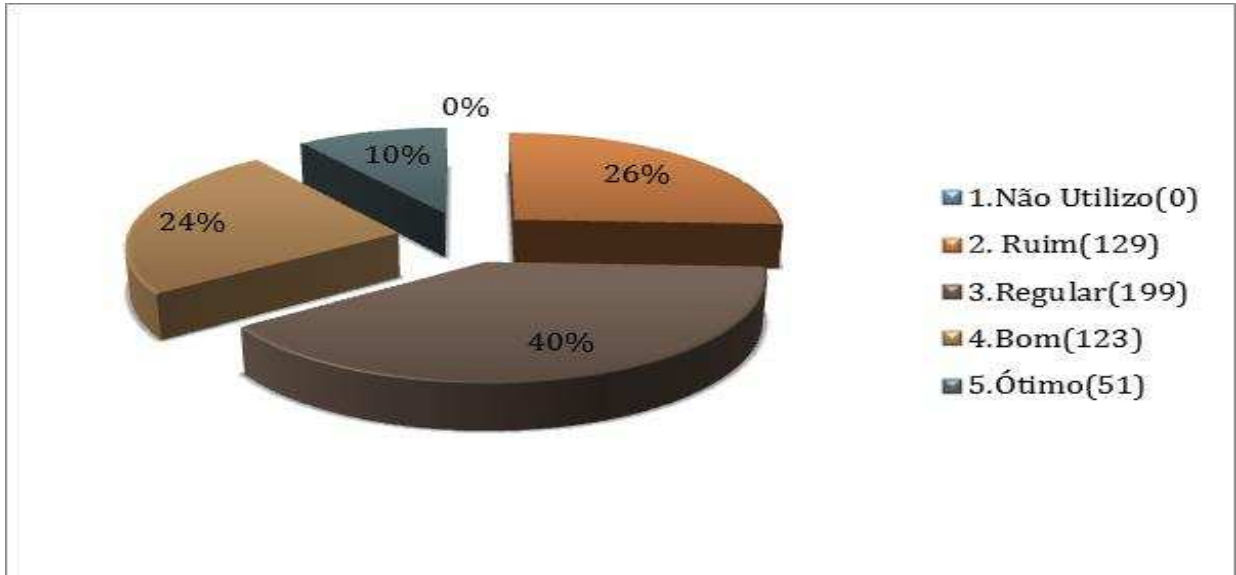


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

34) Avalie as condições físicas de trabalho na empresa: Tecnologia [Computador, Head Seat, etc.].

1. Não utilizo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo

Gráfico 36: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 34

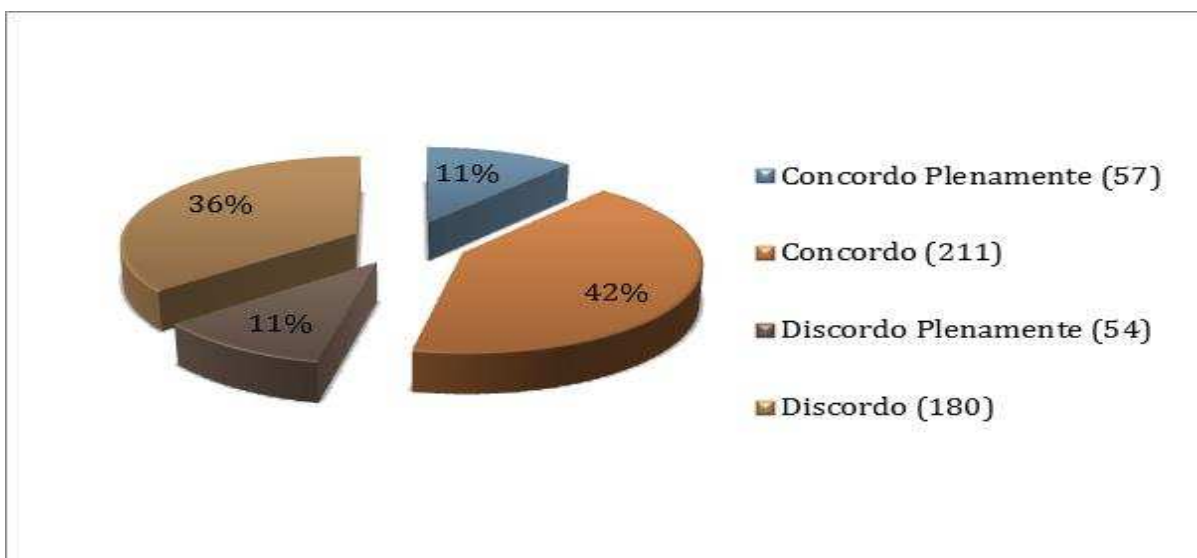


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 37 menciona que o produto que o colaborador presta serviço lhe proporciona uma satisfação profissional, e não a empresa.

35) O produto que no qual você trabalha lhe proporciona satisfação profissional?

Gráfico 37: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 35

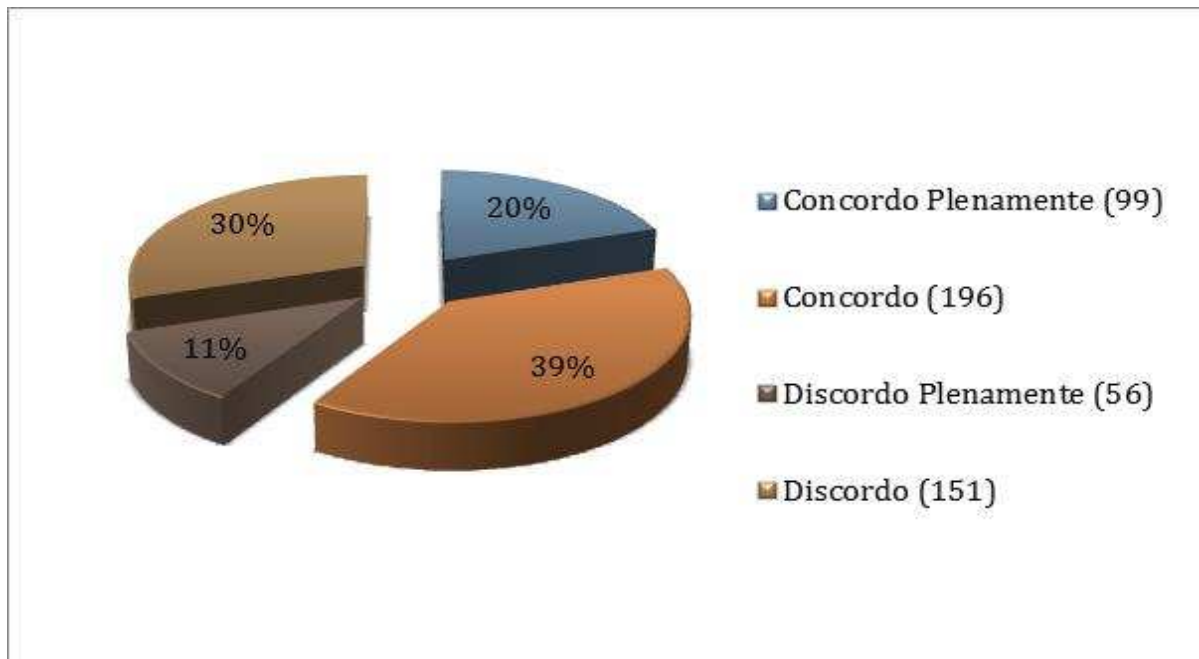


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 38, apesar de contradizer toda a pesquisa, os resultados são positivos visto que a empresa não atrasa salário e benefícios, apesar de haver insatisfações com esses requisitos a empresa cumpri com sua obrigação quanto a esses quesitos.

36) Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Gráfico 38: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 36

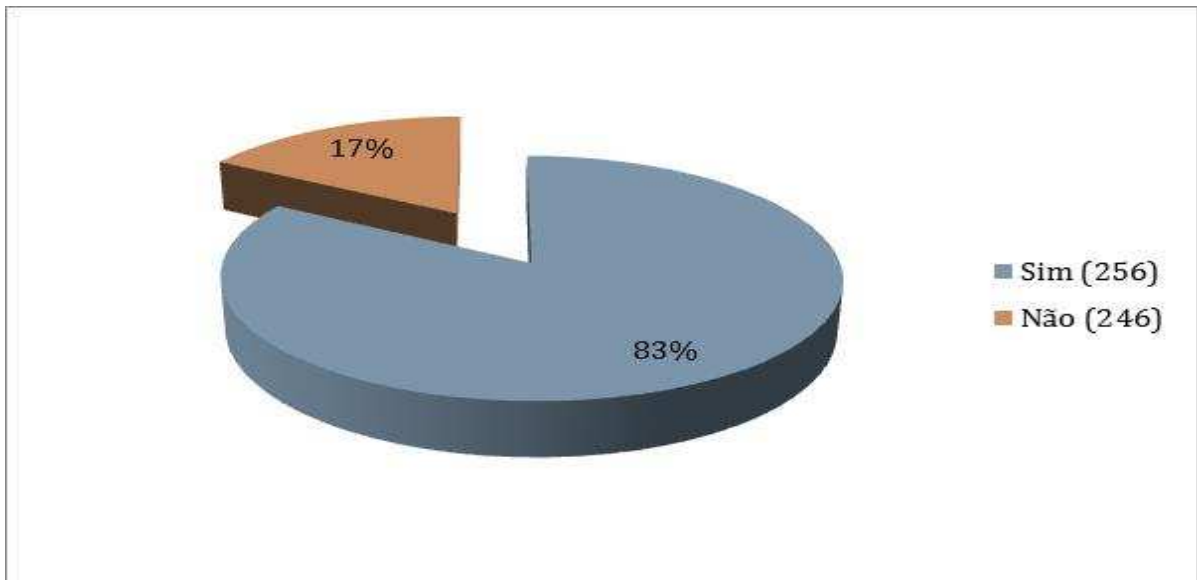


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

O gráfico 37, menciona que o produto lhe oferece satisfação profissional isso justifica os dados do gráfico 39.

37) Se você tivesse a oportunidade de trocar de produto no qual trabalha você trocaria?

Gráfico 39: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 37

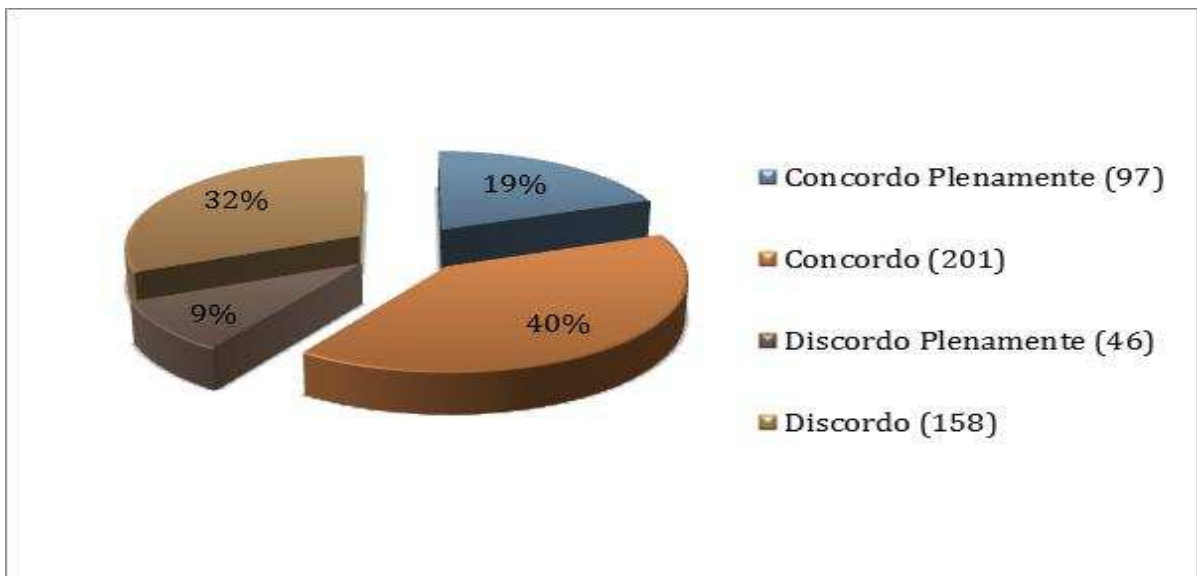


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Os grupos informais formados na empresa faz com que ela seja um bom lugar para se trabalhar, índice esse abordado no gráfico 40.

38) Considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?

Gráfico 40: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 38

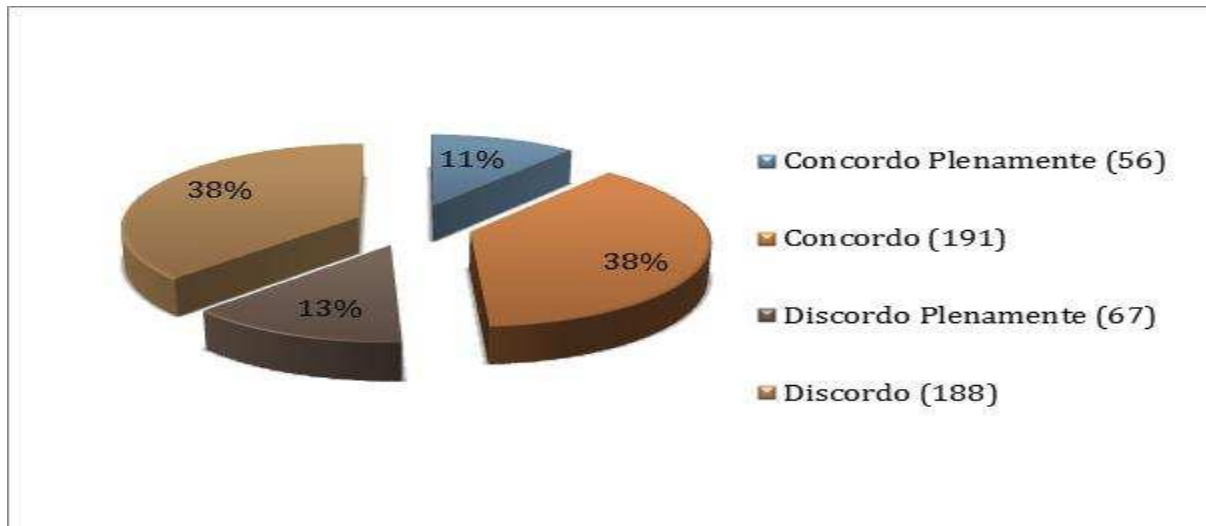


Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Os gráficos 41, menciona um resultado positivo referente à sua realização profissional, isso ocorre por que o supervisor reconhece os resultados alcançados por ele, item esse abordado no gráfico 16 dessa pesquisa.

39) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

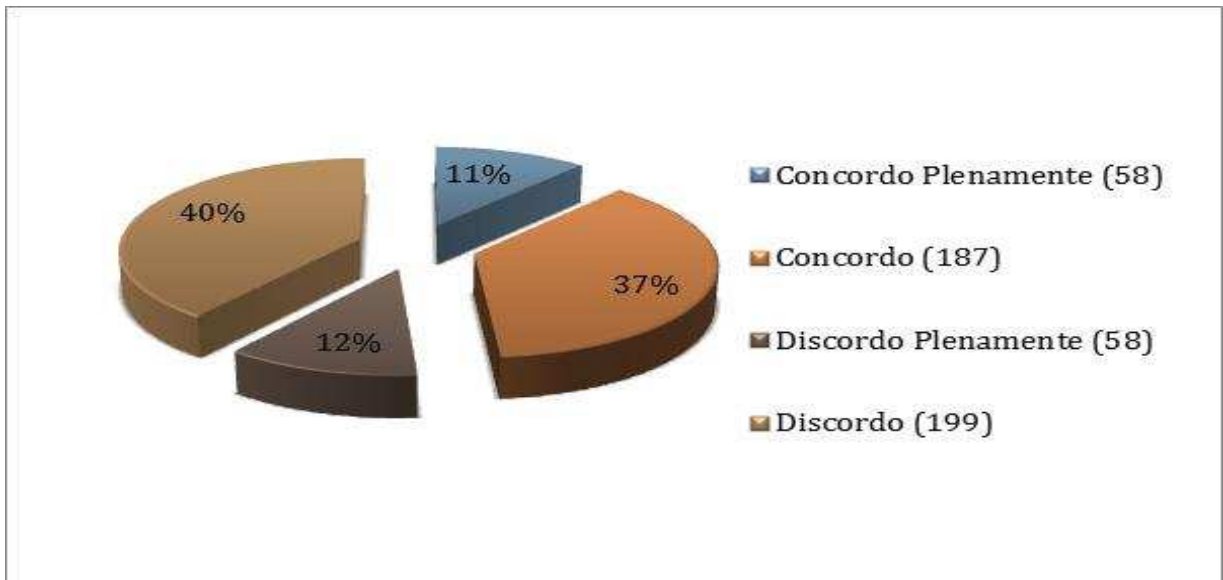
Gráfico 41: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 39



Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

40) Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ele lhe oferece?

O gráfico 42 apresenta que 48% dos colaboradores estão satisfeitos diante de tudo que a empresa oferece, e os demais insatisfeitos devido as variáveis abordadas nessa pesquisa.

Gráfico 42: Pesquisa de Clima Operacional pergunta 40

Fonte: Pesquisa de Clima Operacional/2013 - Empresa Center

Diante dos dados obtidos na pesquisa é possível identificar que há insatisfações em muitas das variáveis abordadas no questionário e relaciona-las com o objetivo específico deste estudo.

4.3.1.1. Solução adotada pela Empresa

A empresa analisada realizou mediante a esses resultados planos de ações corretivos para todos os itens resultantes de insatisfações, nas quais foram dadas às devidas tratativas, que será avaliada sua eficácia na pesquisa que será aplicada em Agosto/2014.

Algumas das ações divulgadas pela empresa Center:

- Remuneração/Benefícios: Avaliar a compatibilização dos salários/Benefícios da empresa com os praticados no mercado e incentivar na participação da realização de processo seletivo interno;

- Comunicação: Utilizar auxílio da área de endomarketing para divulgação dos fatos relevantes da empresa, explorando melhor os canais de comunicação;
- Condições Físicas de Trabalho: Realizar parceria com o SESMT a fim de analisar se esta ocorrendo à aplicabilidade da NR 17 anexo II na organização.

A seguir, passa-se a apresentação de propostas de melhoria..

4.3.1.2. Proposta de Melhoria

Como contribuição para esta pesquisa serão expostas algumas ações que tem por propósito a melhoria desta atividade.

Com base nas pesquisas realizadas entende-se que antes de realizar qualquer atividade dentro da empresa é necessário entender quem são e como são as pessoas que irão trabalhar.

Para Davis, Newstrom (2002, p.5) “O Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para benefício do homem [...]”.

E quando se tem definido o perfil dos colaboradores se torna mais fácil à criação de projetos para manter a estabilidade da empresa.

E como ação de melhoria para Empresa Center destaca-se a necessidade de investir mais nos colaboradores, e isto poderia ser feito da seguinte forma, através de treinamentos, pois estes se tornariam mais capacitados e teriam maior autonomia para exercer suas atividades.

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas consideram o treinamento como o meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no

cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. (CHIAVENATO, 2008, p. 401).

Isto visando o preparo dos seus colaboradores e fazendo com que cada vez tenham conhecimento do projeto desenvolvido pela empresa. Para isso seriam desenvolvidos mensalmente uma pesquisa para analisar o desempenho de cada um dos colaboradores e os que apresentassem níveis baixos, graus elevados de dificuldade retornariam as salas de treinamento para que tenha suas dúvidas sanadas.

Deve-se ainda desenvolver programas motivacionais para os colaboradores, isto é de suma importância, pois os colaboradores esperam algo todos os dias para que tenham uma rotina diferenciada de tudo que vive em seu dia-a-dia, para isso deve haver a mesma preocupação que existe com os clientes deve haver com os colaboradores, todas as alterações que forem realizadas na empresa que tenham impacto direto a Operações devem ser apresentadas aos atendentes para que se sintam parte desta situação.

Deve-se desenvolver também brainstorm onde todos os colaboradores possam apresentar suas ideias, para questões de melhoria em relação ao atendimento ou até mesmo em questões do ambiente de trabalho. Isto para que explore a criatividade deles e para que possam interagir entre equipes.

Distribuir prêmios atrativos quando os colaboradores seguirem os padrões pré-definidos pela empresa, estes podem ser valores, viagens, e não bombons ou vale compras, pois estes se tornam repetitivos.

Para concluir, pontua-se que todas essas atividades antes de serem divulgadas devem ter passado por um planejamento, pois uma ação mal divulgada pode acarretar em maiores problemas a empresa, e com um bom planejamento é possível elaborar boa e produtivas campanhas fazer com que haja QVT e assim a empresa e seus colaboradores poderão seguir juntos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados apresentados avaliou-se que a empresa Center ainda não apresenta todos os aspectos para obter excelência na QVT oferecida aos seus colaboradores, pois segundo o teórico Walton (1973) para se obter QVT é necessário oferecer aos colaboradores condições de trabalho seguras e saudável, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas.

Para Fernandes (1996) avaliam-se as condições de trabalho, saúde, moral, compensação, comunicação, entre outros. E Limongi-França (2006) é necessário haver o bem estar organizacional, legitimidade, prática e valores. Para cada teórico há um tipo de importância relevante, mas todos levam a um mesmo objetivo de alcançar QVT.

Quanto ao problema de pesquisa, quais fatores presentes na rotina de um Call Center podem ser aprimorados ou inseridos, visando melhorias na qualidade de vida dos colaboradores, este teve sua resposta alcançada de acordo com o estudo. E um dos fatores que podem ser aprimorados dentro da rotina de call center para que a insatisfação dos colaboradores diminuía primeiramente é necessário conhecer e entender quem são os seus colaboradores para que assim possa criar oportunidades, oferecer benefícios, apresentar um ambiente agradável, ser receptivo deixar com que os colaboradores cheguem até o seu líder, entre outros..

Acompanhando também a estrutura do ambiente de trabalho, pois este é um grande aliado ao desenvolvimento, quando se tem um ambiente de trabalho agradável as chances de ter um bom desenvolvimento no trabalho. Sem deixar de citar as campanhas motivacionais, os colaboradores trabalham em função de receber algo em troca não só apenas os seus salários.

Os objetivos específicos deste estudo foram atingidos, pois quando se fala em QVT em Call Center busca-se excelência nas questões ergonômicas, é de suma importância que o colaborador tenha um local de trabalho adequado o qual não afete sua postura, isto tem relação direta com as condições ambientais gerais que devem ser adequadas às questões psicológicas e físicas de acordo com a atividade a ser exercida.

A rotina de trabalho desenvolvida neste ramo de atividade é exaustiva na questão psicológica em decorrência do stress causado pela atividade repetitiva exercida, os colaboradores tem um script a ser seguido minuciosamente sem que se altere absolutamente nada, tem o tempo certo para atender ao cliente, e deve realizar tudo sem nenhum tipo de incoerência, pois são avaliados diariamente pela equipe de monitoria da empresa que os penalizam pelas informações incorretas que são passadas.

O que deve agregar aos fatores de QVT como citado anteriormente é um ambiente apropriado, pois assim pode se desenvolver colaboradores mais satisfeitos, responsáveis e criativos. Programas motivacionais tem ação direta para aumentar a satisfação dos colaboradores, é o que mais se esperam dentro da empresa, todos trabalham com o intuito de receber algum benefício em troca.

E o que gera insatisfação aos colaboradores é o fato de não obter direcionamento dentro da operação, não se sabe para quem recorrer e desta forma cria-se um cansaço, não existe mais a vontade de realizar esta atividade, então o salário e os benefícios oferecidos pela empresa já não são tão atrativos.

Dependendo de quando os fatores para melhoria da QVT são implantados pode se dizer que já é tarde demais, pois se os colaboradores estiverem em um grau muito avançado de insatisfação não há nada a ser feito para que a situação possa ser revertida, e quando existe um grande número de colaboradores insatisfeitos acaba “contaminando” todos os outros, o que acaba gerando grande transtorno, pois as ações devem ser tomadas no início do problema para que não ganhe grandes proporções.

E de acordo com os objetivos específicos pode se chegar ao objetivo geral sobre quais são os níveis de QVT dos operadores de call center, o nível apresentado não é tão elevado, e desta forma fica difícil realizar exigências dos colaboradores, é necessário haver um nivelamento entre o que se espera e o que se tem a oferecer e desta forma realizar novas rotinas de trabalho.

Quanto à metodologia utilizada para realização desta pesquisa pode considerá-la adequada, foi utilizado um estudo de caso com base em dados secundários disponibilizados pela empresa Center, o que pode ter sido por

conveniência ou tendencioso com o intuito de não prejudicar sua imagem organizacional. Mas observou-se de acordo com os dados levantados mediante pesquisas de referências bibliográficas de textos e artigos disponíveis na internet, bem como livros foi possível obter diversas informações que contribuíram grandemente a esta pesquisa.

Espera-se que esta possa auxiliar a empresa que foi instrumento de estudo e as demais, para compreender a suma importância que a QVT pode trazer a empresa e a seus colaboradores, pois quando tudo está bem definido e esclarecido não existe a possibilidade de se criar insatisfações, e pode se obter melhores condições de trabalho.

Limitações da Pesquisa

A metodologia utilizada para este trabalho trouxe alguns fatores limitadores a pesquisa.

A pesquisa teórica apresentou algumas dificuldades no aspecto de pesquisa, pois não existem muitos livros ou artigos publicados que apresentam histórico referente à Call Center. E quanto à coleta de dados documental, as dificuldades encontradas são em decorrência do acesso aos documentos e arquivos da Empresa Center, pois não obtivemos autorização para acessá-los.

Outra limitação apresentada, devido à empresa Center não autorizar acesso a todos os seus dados e colaboradores, não foi possível elaborar um questionário aos colaboradores, pois desta forma se obteria uma pesquisa mais rica.

Mas, contudo conseguiu-se explorar todos os aspectos considerados no início do estudo, como os Objetivos da Pesquisa.

Sugestões para estudos Futuros

Como sugestão para estudos futuros, este trabalho indica a análise entre as centrais de atendimento ativo onde os colaboradores têm metas de grande porte a serem alcançadas,, eles entram em contato com o cliente no intuito de realizar a

venda de algo, e a central de atendimento receptivo onde os colaboradores aguardam as ligações para que possam passar as informações aos clientes.

Com isso ocorrem cobranças de diferentes estilos entre essas centrais, desta forma o objetivo deste novo estudo é avaliar as características diferentes entre cada um dos perfis e se há relação entre estes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Estratégia de gestão: Processos e Funções do administrador**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAÚJO, Adriana. **O Segredo para Emagrecer Como fazer a reeducação mental para emagrecer definitivamente**. 2º. Ed. São Paulo: Universo dos Livros 2010.

ARAÚJO, Giovanni Moraes. **Normas Regulamentadoras Comentadas e Ilustradas Legislação de Segurança e Saúde**. 8º. Ed.Vol.3 Rio de Janeiro: Virtual, 2014.

BONOME, João Batista Viera. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e publica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. Ed. São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2008.

DAVIS, Keith e NEWSTROM. **Comportamento Humano no Trabalho**, São Paulo, Ed. Pioneira, 2002, Vol.1.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**, Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho Alternativa de Trabalho Flexível**. Distrito Federal: Senac, 2009.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: **Gerenciamento e serviços**. 2º. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** 3º. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LUCINDA, Marco Antônio, **Qualidade - Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport 2010.

LUZ, Ricardo, **Gestão do clima organizacional**. 3º.Ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUES, Fábio. **Guia pratico da excelência em serviços: como conquistar clientes , aumentar os lucros e viver melhor**.São Paulo : Nobel 2006 .

MÁSCULO, Francisco Soares et al. **Ergonomia: Trabalho adequado e eficiente**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.

MENDES, Ana Magnólia, **Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, método e pesquisas**, 1º. Ed, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MORAES, Fábio Cássio Costa. **Tópicos avançados em Recursos Humanos**. Curitiba. PR: IESDE Brasil, 2012.

OGATA, Alberto e SIMURRO, Sâmia. **Guia Prático de Qualidade de Vida: Como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. et al , **Gestão da Qualidade Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz, **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo Ed. Pioneira, 1999.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli 1993.

RATTO, Luiz; ALBERNATEZ, Beatriz e PELTIER, Mauricio. **Telemarketing: Comunicação, funcionamento, mercado de trabalho**. 2ed 4.reimpr: Rio de Janeiro : Senac Nacional , 2009.

RATTO, Luiz; ALBERNAZ, Beatriz; PELTEIER, Maurício, **Telemarketing: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho**, 2ºEd. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier 2007.

SANT'ANNA, Anderson de Souza e KILIMNIK, Zélia Miranda. **Qualidade de vida no trabalho fundamentos e abordagens-** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

THOMPSON Jr, A.J STRICKLAND, John E. GAMBLE. **Administração estratégica**. 15 Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges e VIGÍLIO, Antônio, **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Ed. Artmed, Porto Alegre, 2007.

OLIVEIRA, Alexandre Ferreira e JOIA, Luiz Antonio. **Indicadores Operacionais de Call Centers e Satisfação dos Clientes: Uma Investigação Explano Explanatória** Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 8, n. 2, artigo 1, nov/ 2009.

ROCHA, Andréia Mourca. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um Estudo na Loja Arco -Íris na Cidade de Picos – PI.** Monografia Bacharelado em Administração – Piauí - Universidade Federal do Piauí, 61f. 2012.

Disponível em <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/587>> Acessado em 01 Maio 2014.

Ranking de Faturamento. Disponível em <<http://ranking.callcenter.inf.br/monteseuranking/?r=fat>> Acesso 22 Março 2014.

Associação Brasileira de Teleserviços. Disponível em <<http://www.abt.org.br/institucional.asp?banner=ABT>> Acesso 22 Março 2014.2014

Conheça as Regras para o SAC das empresas. Disponível em <<http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/conheca-as-regras-para-os-sacs-das-empresas>> Acesso 22 Março 2014.

CONCEIÇÃO, Jeferson José, LIMA, Claudia Rejane , **Empresários e trabalhadores diante da regulamentação da terceirização no Brasil.** Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=6822&n_link=revista_artigos_leitura> Acesso em 06 Março 2014.

CAVALLINI, Marta, **Telemarketing emprega 1,4 milhão no país; veja como é o trabalhador no setor.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>> Acesso em 08 Fevereiro 2014.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI).** Disponível em <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/351/314>> Acesso em 08 Março 2014.

ABRANTES, Talita. **Qualidade de Vida no trabalho no Brasil é a que mais cresce em 2 anos.** No entanto, 58% dos brasileiros afirmam que passam mais tempo no trabalho do que em 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/qualidade-de-vida-no-trabalho-no-brasil-e-a-que-mais-cresceu-em-2-anos>> Acesso em 03 Março 2014.

MADRUGA, Roberto. **Artigos sobre Call Center e Telemarketing.** Disponível em <<http://www.conquist.com.br/artigos-e-pesquisas-gratuitos/item/33-artigos-sobre-call-center-e-telemarketing/163-a-historia-do-telemarketing-e-call-center-da-fase-artesanal-ao-canal-de-relacionamento>> Acesso em 12 Março 2014.

MADRUGA, Roberto. **Artigos sobre Call Center e Telemarketing.** Disponível em <<http://www.conquist.com.br/artigos/item/33-artigos-sobre-call-center-e-telemarketing/155-o-que-e-call-center-e-contact-center>> Acesso em 01 Maio 2014.

Telemarketing. Disponível em <<http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>> Acesso em 12 Março 2014.

NR17-Ergonomia portaria MTPS nº 3751, de 23 de novembro de 1990. Disponível em<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf> Acesso em 02 Abril 2014

Doenças relacionadas ao trabalho matam 5,5 mil profissionais por dia no mundo, aponta OIT. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/doencas-relacionadas-ao-trabalho-matam-55-mil-profissionais-por-dia-no-mundo-aponta-oit-8190753>> Acesso em 03 Abril 2014.

Guia Trabalhista Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17_anexoll.htm> Acessado em 01 Maio 2014.

Setor Investe em ações para qualidade de vida do operador. Disponível em <<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/gestao/responsabilidade-social/setor-investe-em-aco-es-para-a-qualidade-de-vida-do-operador>> Acesso em; 20 Abril 2014.

Ministério do Trabalho e Emprego Disponível em <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf> Acessado em 01 Maio 2014.

Decreto Lei Nº 6.523. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm> Acesso em 03/04/2014