

AMANDA CARLA DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB A VISÃO DE OPERADORES DE *CALL CENTERS* NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Curso de Administração

João Pessoa/PB
2017

AMANDA CARLA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB A VISÃO DE OPERADORES DE CALL
CENTERS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB**

Documento Monográfico apresentado à
Coordenação do Curso de Administração da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48a Oliveira, Amanda Carla de.

Avaliação da satisfação no trabalho sob a visão de operadores de Call Centers na cidade de João Pessoa/PB / Amanda Carla de Oliveira. – João Pessoa, 2017.

47f.: il.

Orientador(a): Prof^o Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Call center. 2. Satisfação. 3. Motivação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

AMANDA CARLA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB A VISÃO DE OPERADORES DE CALL
CENTERS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB**

Texto monográfico julgado e aprovado em ____/____/____

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador

Geraldo Magela de Andrade Prof. Msc.
Examinador

João Pessoa/PB
2017

Primeiramente a Deus que me deu força e sabedoria para concluir esse projeto, segundo a minha Avó Maria Francisca por todo amor e apoio nessa etapa importante de minha vida.

Dedico!

AGRADECIMENTO

- Agradeço primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, por toda força e sabedoria nessa caminhada;
- A minha família que é minha fortaleza, por todo apoio e compreensão diante dos momentos difíceis que passei, em especial ao meu tio Gerson Fortunato, minha tia Andélia Pedro, minha irmã Alrismar Nogueira que são anjos em minha vida e a todos os meus familiares, obrigada por tudo;
- Meu eterno agradecimento para Noane Cristina, Aline Rodrigues, Claudilane dos Santos e Russean Fernandes, que foram mais que amigos, foram irmãos que a vida me deu de presente;
- Ao meu orientador Prof. César Emanuel Barbosa de Lima, por todo auxílio, paciência e compreensão no desenvolvimento do meu projeto;
- A todos os meus colegas, professores do curso e a todos os que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, agradeço pelas experiências trocadas;
- A todos que diretamente e indiretamente contribuíram na conclusão desse projeto.

Muito obrigado!

OLIVEIRA, Amanda Carla de Oliveira. **Avaliação da satisfação no trabalho sob a visão de operadores de *call centers* na cidade de João Pessoa/PB**. 49p. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas). João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2017.

RESUMO

Com o passar dos anos, cada vez mais as empresas vêm se utilizando de serviços de *call center* como uma ferramenta estratégica para melhorar no atendimento de seus clientes. O grande crescimento do setor de tele atendimento no Brasil é proveniente do desenvolvimento tecnológico integrado aos recursos humanos, os *call centers* têm ocupado lugar destacado como ferramentas para gerenciar o contato e o relacionamento a partir de novos canais de interação e comunicação. Nesse sentido a pesquisa é um estudo de caso aplicado aos trabalhadores de *call centers* na grande João Pessoa, para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas que buscaram avaliar a satisfação no trabalho, como estratégia de conhecimento e ferramenta de gestão, objetivando assim descrever os fatores que causam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Os resultados demonstraram que o grau de satisfação no ambiente de trabalho de um *call center* está vinculado as oportunidades e anseios dos empregados, ligados a diversos fatores como, ambiente, reconhecimento e oportunidade, mais que entre os entrevistados o fator motivador em destaque é a oportunidade de crescimento que gera nesses jovens, na maioria do gênero feminino, e, sobretudo, a oportunidade de mudança de padrão pessoal e crescimento financeiro. Dessa maneira a pesquisa analisa os trabalhos existentes nesse tema, e contrapõe com os dados coletados.

Palavras chave: *Call center*. Satisfação. Motivação

OLIVEIRA, Amanda Carla de Oliveira. **Evaluation of job satisfaction under the vision of call center operators in the city of João Pessoa / PB** - 49p. Campus I of UFPB, 2017.

ABSTRACT

Over the years, more and more companies have been using call center services as a strategic tool to improve customer service. The great growth of the tele-service sector in Brazil comes from the technological development integrated to the human resources, the call centers have occupied prominent place like tools to manage the contact and the relationship from new channels of interaction and communication. In this sense, the research is a case study applied to call center workers in the city of João Pessoa, Brazil. Data collection was used to evaluate job satisfaction, as a knowledge strategy and management tool, to describe the factors which cause employee satisfaction and dissatisfaction in the work environment. The results showed that the degree of satisfaction in the work environment of a call center is linked to the opportunities and desires of the employees, linked to several factors such as environment, recognition and opportunity, rather than among those interviewed. growth in the majority of women, and especially the opportunity to change personal standards and financial growth. In this way the research analyzes the existing works in this theme, and contrasts with the data collected.

Keywords: call centers. Satisfaction. Motivation

LISTA DE SIGLAS

MET - MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO

NR - NORMA REGULAMENTADORA

PCMSO - PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:MÉDIA DE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema da pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Conclusão do capítulo	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Satisfação no trabalho.....	16
2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	19
2.1.2 Teorias x e y	20
2.1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	21
2.1.4 Teoria da expectativa	22
2.2 Central de atendimento ou call centers	23
2.2.1 Fatores de satisfação laboral no ambiente de call center	24
2.2.2 Fatores inibidores de satisfação em ambiente operacional de call center	26
2.2.3 Mix de fatores operacionais no ambiente de call center.....	27
2.3 Conclusão do capítulo	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1. Quanto aos fins e meios	31
3.2 Ambiente de investigação	31
3.3 Variáveis de investigação.....	31
3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados.....	31
3.5 Tratamento dos Dados	32
3.6 Conclusão do capítulo	32
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

Capítulo I - Introdução à temática proposta

“A riqueza é produto da capacidade do homem de pensar”.
Ayn Rand

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, cada vez mais as empresas vêm se utilizando de serviços de *call center* como uma ferramenta estratégica para melhorar no atendimento de seus clientes. Com isso, tem-se observado um grande crescimento do setor de tele atendimento no Brasil; assim como, investimentos consideráveis por parte das empresas que prestam serviços de atendimento ao cliente de forma terceirizada. Acredita-se que esse grande crescimento está relacionado com o avanço e desenvolvimento das tecnologias de informação visando contribuir como uma forma mais rápida e eficaz de contatar clientes e com isso aferir resultados imediatos

De acordo com Mocelin e Silva (2008, p.366), “as novas empresas de *telemarketing* integram tecnologia e recursos humanos, combinando telecomunicações e informática, para processar tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes”. Ainda segundo os mesmos autores, “os *call centers* têm ocupado lugar destacado como ferramentas para gerenciar o contato e o relacionamento a partir de novos canais de interação e comunicação”. Nesses *call centers*, os empregados desempenham atividades de *telemarketing*, se colocando entre as ocupações de maior empregabilidade nos dias atuais.

A partir de estudos relacionados ao conteúdo que está sendo abordado, verificou-se um conceito interessante sobre a função de *telemarketing*. De acordo com Mocelin e Silva (2008, p.365), “a atividade de *telemarketing* tem se caracterizado como uma ocupação no sentido preciso do termo: os trabalhadores estão nesses empregos “temporariamente”, e os *call centers* têm se constituído como empresas de passagem”.

Nesse sentido, ainda conforme os mesmos autores definem essa atividade como “emprego trampolim”, ou seja, algo que não está fundamentado na obtenção da estabilidade, e sim na superação transitória e individual das condições materiais e simbólicas das pessoas envolvidas.

Apesar do grande crescimento dessa atividade, tem se observado uma expressiva insatisfação dos clientes em relação a esse tipo de serviço. A satisfação do cliente que usufrui desse serviço tem relação direta com a qualidade do atendimento recebido, que por sua vez pode

ser afetado por inúmeros fatores relacionados com o trabalho desempenhado pelo profissional de *telemarketing*.

Partindo do pressuposto de que segundo Newstrom (2011, p.202) “satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os funcionários veem seu trabalho”, pode-se dizer que estar ou não satisfeito no trabalho é algo intrínseco ao indivíduo e de difícil mensuração, pois essa satisfação pode ser afetada por inúmeros fatores internos e externos ao ambiente profissional.

Ainda para o autor supramencionado, “a satisfação no trabalho é uma parte da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de um funcionário fora de seu trabalho influencia indiretamente seus sentimentos acerca do trabalho”. Com isso fica evidente a importância da observação de variáveis relacionadas ao ambiente pessoal e profissional.

Portanto, a questão da satisfação com o emprego vai depender da circunstância, pois o indivíduo pode estar satisfeito com determinados aspectos de seu trabalho e insatisfeito com outros e o nível dessa satisfação é afetado por muitas variáveis, relacionadas a fatores individuais, sociais, culturais, organizacionais e ambientais (MULLINS, 2008).

Diante dessa breve apresentação do assunto abordado, o presente trabalho tem por objetivo verificar os fatores que mais contribuem para a satisfação do profissional da área de *telemarketing* no desempenho de sua função. Visto que se trata de inúmeras variáveis, os efeitos podem ser diversos e podem contribuir para um maior ou menor nível de satisfação dependendo da pessoa e nesse sentido se configuram como determinantes para a verificação da satisfação desses profissionais.

1.1 Problema da pesquisa

O ambiente de trabalho de um *call center* está entre os piores e mais precários do mundo, entre diversos fatores ambientais e motivacionais ali existentes; entre elas a pressão psicológica, a má remuneração, e o ambiente hostil desencarretam diversos motivos de insatisfação e afastamento desses profissionais, dessa forma discutir e analisar estratégias que venham melhorar o ambiente de trabalho se torna crucial quando falamos de satisfação dos funcionários. Justifica-se a realização da pesquisa pela importância da avaliação do grau de satisfação dos funcionários de

call centers, bem como a avaliação do papel da empresa nesse processo, enumerando aspectos quanto à qualidade de vida, ambiente de trabalho, relação no ambiente de trabalho, clima organizacional. É nesse sentido que se observam os pontos de aproximação entre a prática e a construção da teoria. Isso posto, segue a seguinte arguição-problema: **A avaliação da satisfação no trabalho, como estratégia de conhecimento e ferramenta de gestão, sob a visão de operadores de *call centers* na cidade de João Pessoa/PB, pode ajudar a melhorar o ambiente de trabalho?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Descrever os fatores que causam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, (*Call Centers* da grande João Pessoa) para melhoria desse ambiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer um comparativo entre os principais fatores relativos à satisfação no trabalho e a prática vivenciada por esses profissionais;
- Mostrar, na percepção dos profissionais de *Call Centers*, o nível de satisfação no desempenho de suas funções;
- Expor uma reflexão sobre o propósito de carreira desse profissional, estabelecendo uma relação entre os fatores de satisfação no trabalho e autoavaliação e a função desempenhada.

1.3 Justificativa da Pesquisa

No cenário atual, as empresas para se manterem competitivas no mercado, buscam sempre o processo de melhoria contínua de seus serviços. Sem dúvidas, fica evidente a importância de

inovação e aprimoramento no atendimento prestado, pois o cliente atual tornou-se muito mais exigente, com um conhecimento maior dos produtos e serviços que são disponibilizados, além da grande quantidade de opções e da maior facilidade de informações através da internet. Nos *call centers*, esse posicionamento torna-se mais forte e imprescindível, pois na função de atendimento “os funcionários de contato representam a organização aos olhos do cliente, sendo de grande relevância analisar o modo como estes percebem sua função” (SÁ, A.; SÁ, P., 2014, p. 659).

Nesse contexto, supondo que, na medida em que esses funcionários estiverem satisfeitos com o desempenho de suas funções e que isso refletirá diretamente na qualidade do atendimento prestado e na satisfação do cliente final, faz-se necessário a realização de mais estudos, que contribuam através de informações atualizadas para um maior entendimento dessa temática, possibilitando as empresas um aprimoramento na relação com seus funcionários e clientes.

Uma questão importante observada durante a busca por informações relacionadas ao assunto diz respeito à falta ou, melhor contextualizando, insuficiência de estudos voltados especificamente para o real estado de satisfação do operador de *telemarketing* com o seu trabalho.

A maioria faz menção a algumas das variáveis que podem ser causadoras dessa satisfação e muito desses estudos estão direcionados para aplicações práticas em organizações específicas de algum segmento. Contudo, por se tratar de algo bastante complexo, deve-se considerar todo um contexto relacionado a satisfação desse profissional e não alguns pontos, o que justifica o desenvolvimento de estudos que estejam voltados mais para o operador de tele atendimento no geral. Com isso, fica evidente a importância de mais informações que possibilitem um esclarecimento maior sobre as variáveis que mais contribuem nos níveis de satisfação desse novo profissional. Vale esclarecer que essa pesquisa é voltada para o estudo do indivíduo, ou seja, busca-se analisar o profissional de telemarketing, sobre como ele se sente em relação ao trabalho.

Em suma, por se tratar de um setor em expansão, a demanda por trabalhadores que supram as necessidades que a função exige é bastante expressiva. Na mesma proporção, as chamadas centrais de atendimento possuem um alto índice de rotatividade, causado muitas das vezes pela saturação com o trabalho desempenhado, nesse sentido o presente estudo visa contribuir com uma maior compreensão sobre os fatores causadores dessa saturação, para que assim as empresas possam estabelecer alternativas que minimizem o efeito desses problemas e proporcionem um maior bem-estar para seus funcionários.

1.4 Conclusão do Capítulo

Os elementos citados nos itens anteriores expõem as diretrizes para se descrever, dentro do contexto da Gestão Empresarial, a avaliação da satisfação no trabalho como qualidade de vida e melhoria do ambiente laboral de serviços prestadores na esfera de *call centers*, os quais possuem aspectos específicos entre o consumo e os serviços em si.

Os serviços de *call center* são operações intermediárias que na década de 2010, vem crescendo em todo Brasil, e de forma especial na Paraíba, possuindo como característica principal à terceirização das atividades. Nesse sentido, a avaliação da satisfação dos operadores de *call centers* na cidade de João Pessoa/PB, é de grande valia devido a necessidade da busca em analisar seus anseios e problemas quanto a profissão.

Logo, este Capítulo tem a função basilar de delinear a arcabouço introdutório e direcionador da pesquisa, fixando objetivos, arguição-problema e justificativas da pesquisa e dos possíveis achados após a coleta dos dados e discussão de resultados.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

“A massa mantém a marca, a marca mantém a mídia e a mídia controla a massa”.

[George Orwell](#)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo abordamos a relevância de se estudar o comportamento humano no ambiente organizacional, em especial o tema satisfação das pessoas nas atividades produtivas. Esses tópicos serão fundamentos a partir de vários autores, que serão relacionados no decorrer do trabalho.

2.1 Satisfação no Trabalho

A almejada satisfação no trabalho é algo que a maioria das pessoas tem buscado incessantemente. O que mais se vê são pessoas infelizes com o que fazem, porém, quando se fala em satisfação no trabalho é importante destacar que esse estado de bem-estar não depende somente da organização, mas também do próprio indivíduo, ou seja, é uma via de mão dupla onde a responsabilidade é tanto do empregador como empregado. Com relação ao segundo, parece lógico assumir que esse estado de bem-estar varia de pessoa para pessoa, dependendo de suas prioridades, não só no ambiente de trabalho, mas também na vida.

Na organização a satisfação do funcionário contribui diretamente com um maior envolvimento com o trabalho. Dessa forma, esse envolvimento seria “o grau em que uma pessoa se identifica com seu trabalho, participa ativamente dele e considera seu desempenho como uma coisa valiosa” (ROBBINS, 2005, p.67).

Para o autor supramencionado, “o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Partindo desse pressuposto, tem-se o entendimento que a satisfação ou insatisfação de uma pessoa com seu trabalho se reflete em atitudes positivas ou negativas, decorrente da maneira como se reage às dificuldades que surgem no trabalho. No entanto, “se levar-se em conta que atitudes são disposições para agir decorrentes

de conceitos, informações e emoções, podemos considerar que algumas atitudes podem ser decorrentes da satisfação no trabalho, mas não a sua definição” (MARTINEZ, 2002, p.9).

Caetano (2006, p.128) observa que o modelo de sociedade em que se vive (capitalista) vê o homem, e sua força de trabalho, como uma ferramenta essencial para a produção; dessa forma, o estilo de vida saudável aumenta a eficiência e produtividade e reduzem as faltas no trabalho, assim, auxilia as empresas a diminuir os gastos e aumentam os lucros, nesse sentido, a qualidade de vida desses funcionários está interligada com seu meio ambiente e sua satisfação no trabalho.

Rueda, Santos e Lima (2012, p.2) afirmam que “na tentativa de compreender os sentimentos provocados nos colaboradores pelo ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho foi atrelada ao conceito de motivação” podemos observar que estar satisfeito é fruto de uma motivação diária na organização, quando um funcionário se sente desmotivado seus atos refletem na produção da empresa, como desânimo, lentidão, desinteresse.

Já segundo Mullins (2008), essa relação está sustentada no fato de que as pessoas possuem uma variedade de necessidades e expectativas, que estão em constante mudança ou em conflito, as quais podem ser divididas entre motivações extrínsecas e motivações intrínsecas, ou seja:

- Motivação extrínseca: refere-se às recompensas “tangíveis”, tais como pagamento e benefícios adicionais, acomodação ou refeições subsidiadas, segurança no trabalho, promoção, contratação de serviços, ambiente e condições de trabalho.
- Motivação intrínseca: refere-se às recompensas “psicológicas” e com sentimentos tais como a satisfação pessoal no trabalho, a oportunidade de ter de enfrentar desafios e de realizar-se, críticas favoráveis, reconhecimento e tratamento com consideração e atenção.

A motivação é uma força que impulsiona o homem a conseguir seu determinado objetivo, sendo necessário conhecer os diferentes tipos para se usar estratégias adequadas. As primeiras teorias que estudaram a motivação humana buscavam encontrar um modelo único para todos os trabalhadores e para qualquer organização, cada uma dentro do seu posicionamento em relação aos seres humanos.

Segundo Pedroso et al. (2012) a motivação explana uma dinâmica interior que leva os indivíduos a buscarem estados emocionais que tragam maior conforto e bem-estar. A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna,

muitas vezes ela é influenciada pelo clima organizacional, estando relacionada à forma do comportamento e desempenho de cada indivíduo, envolvendo suas metas e seus objetivos.

Corroborando com esse pensamento, Lima et al. (2014) expõe que a motivação estabelece um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Já Fraga (2005, p.3) afirma que a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas.

Motivação consiste no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (PEDROSO et al., 2012, p. 62).

Devido à natureza complexa da relação entre motivação no trabalho e satisfação com o emprego, houve a necessidade de um modelo básico como ponto de partida para análise dessa relação que será descrito a seguir (MULLINS, 2008).

- Gratificação econômica: tais como pagamento, estímulos e benefícios adicionais, bens materiais, segurança no emprego e direitos de pensão. A provisão de acomodação e alimentação no trabalho poderia também ser incluída aqui.
- Satisfação intrínseca: é derivada da natureza do próprio trabalho e inclui uma atividade interessante e desafiadora, variedade, sensação de envolvimento e realização, e espaço para o desenvolvimento pessoal.
- Relações sociais: tais como o tipo de ambiente de trabalho, companheirismo, amizade, integração ao grupo, desejo de participar, status, apoio e vínculo.

Nesse contexto, Mullins (2008, p.173) ressalta que “a satisfação com o emprego é principalmente uma atitude, um estado interno. Poderia, por exemplo, estar associada ao sentimento de realização pessoal, quantitativa ou qualitativa. A motivação é um processo que pode levar à satisfação com o emprego”. Nesse pensamento, a satisfação é resultante da autorealização advinda de várias atividades e recompensas que podem surgir durante o processo motivacional.

Portanto, para Chiavenato (2014) apesar de motivação e satisfação estarem relacionadas, não são sinônimas, pois a primeira está voltada para o comportamento em relação ao alcance das metas e incentivos, e a segunda é uma consequência do êxito alcançado nesse processo motivacional, com isso, devido essa evidente relação, faz-se necessário o estudo de algumas das principais teorias motivacionais.

Machado e Bianchi (2008, p.3) afirmam que as principais teorias da motivação têm como princípio que os motivos que mudam o comportamento das pessoas estão nas próprias pessoas.

Em outras palavras, isso significa dizer que, o que motiva as ações para tais comportamentos surge dentro de cada um, pois cada pessoa tem suas características individuais.

Já Chiavenato (2003) observa que, na administração, nos deparamos com três etapas que compõem o ciclo motivacional - necessidade, impulso e resposta - ressaltando que o estudo sobre motivação cresceu com a descoberta da Teoria das Relações Humanas, surgindo uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. A escola das Relações Humanas foi a primeira a se ocupar mais sistematicamente dos aspectos humanos da organização.

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Baseia-se na ideia de que cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia das cinco necessidades humanas, entre elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, o fundamento da teoria de Maslow é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência no comportamento humano.

As necessidades apontadas por Maslow são as seguintes (CHIAVENATO, 2014, p. 133):

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor ou sofrimento. São também denominadas necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades de segurança: são as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas ou ambientais. Estão também intimamente relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades sociais: são as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto.
- Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se autoavalia, como a autoestima, autoapreciação e autoconfiança.
- Necessidades de autorrealização: são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida.

Segundo Pérez-Ramos (1980, *apud* MARTINEZ, 2002, p.15) “o modelo teórico de Maslow é importante para compreender e para explicar o comportamento das pessoas na situação de

trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica”.

No que diz respeito às críticas relacionadas a essa teoria, observou-se que a mesma tem sido bastante questionada. “Um problema conclusivo em relação à teoria da hierarquia das necessidades envolve uma questão de ordem prática. É difícil determinar o nível atual de necessidade para cada funcionário, bem como as recompensas exatas que ajudariam a satisfazer às necessidades específicas daquele funcionário (HITT; MILLER; COLELLA, 2013, p. 173).

2.1.2 Teorias X e Y

O estudo do comportamento humano contou com a importante contribuição de McGregor com a explicação das Teorias X e Y, onde se busca entender os extremos do comportamento humano e como eles são influenciados (RIBEIRO, 2016).

Na Teoria X o homem é visto como um ser negligente e preguiçoso em relação ao trabalho, pois o seu interesse é voltado apenas para recompensas tangíveis, agindo sempre com apatia e passividade as adversidades impostas pela organização. Diante desse perfil, concluiu-se que as pessoas precisam ser guiadas com energia, sob pena de nada produzirem (RIBEIRO, 2016).

Esta teoria prega um estilo de administração muito rígido, centralizado, determinando esquemas e padrões de trabalho muito bem planejados, a fim de atingir os objetivos da organização [...]. Portanto, há a necessidade de conduzir, controlar, convencer as pessoas, de modo que elas façam aquilo que a empresa deseja (RIBEIRO, 2016, p. 81).

Contrapondo a Teoria X, segundo a Teoria Y o homem não é negligente com o trabalho, pois o mesmo seria um meio de satisfação tanto quanto o lazer e o descanso. O que ocorre seria uma resistência por parte do indivíduo decorrente de situações malsucedidas anteriormente. Dessa forma, essa teoria ressalta que as pessoas são capazes sim de assumir responsabilidade sem qualquer tipo de supervisão (RIBEIRO, 2016).

2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores - criada por Frederick Herzberg, observa os fatores higiênicos e motivacionais, determinantes para avaliar o grau de satisfação e motivação de funcionários em uma empresa. Frederick Herzberg enfatizou a importância da motivação no trabalho, entendendo que o maior fator motivacional para o homem está dentro do seu próprio trabalho, para Herzberg, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados entre si: fatores higiênicos e fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2014, p.135):

Herzberg concebe que os fatores motivacionais são aqueles cuja presença motiva o funcionário na sua atividade, enquanto a presença dos fatores higiênicos não motiva os funcionários, pois são elementos já esperados para a execução do trabalho. Entretanto, a ausência dos fatores higiênicos podem desmotivar.

Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo. Estão relacionados com as necessidades primárias da pessoa. Já os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de autorrealização.

Segundo Herzberg, se os fatores externos forem bons e estiverem de acordo com a expectativa das pessoas, e se mesmo assim não conseguirem aumentar a satisfação dos funcionários, eles apenas evitarão a insatisfação; por outro lado, se forem ruins, causarão insatisfação (RIBEIRO, 2016, p.89).

Herzberg afirma também que a satisfação no cargo depende dos fatores internos ou motivacionais (por exemplo, o estímulo que as atividades desempenhadas proporcionam); e que a insatisfação no cargo depende de fatores externos ou higiênicos, como o ambiente de trabalho, a supervisão, o salário etc. (RIBEIRO, 2014, p.89).

Segundo Locke (1976, *apud* MARTINEZ, 2002), um aspecto importante da teoria de Herzberg é o fato de não visualizar diferenças entre trabalhadores nos estudos de satisfação no trabalho. Ele destaca que mesmo considerando que todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades básicas, não se pode pensar que tenham os mesmos valores, pois são eles os principais influenciadores das reações emocionais no trabalho e por isso devem ser considerados na avaliação dos aspectos que afetam a satisfação.

Apesar das críticas, a teoria dos dois fatores foi de grande relevância para ressaltar a importância do modelo de emprego, com relação a questões mais abrangentes que podem influenciar e estimular de forma positiva o aumento da satisfação do indivíduo em relação ao emprego. Dessa forma, torna-se indispensável a consideração desses fatores por parte dos gestores (MULLINS,2008).

2.1.4 Teoria da Expectativa

Conforme Mullins (2008, p. 182) “o modelo de expectativa de Vroom direciona-se especificamente à situação de trabalho. Está centrada em três variáveis fundamentais: valência, instrumentalidade e expectativa (Teoria VIE)”.

Para Ribeiro (2014, p.91) “a atitude do indivíduo depende da expectativa que ele tem de ver seu esforço pessoal retribuído; a maior ou menor participação está intimamente ligada à possibilidade de promoção ou premiação, sem que o seu desempenho seja sofrível”.

Com base na obra de Vroom, é possível representar um modelo geral da teoria da expectativa (MULLINS, 2008, p.182):

- Valência: São as opiniões que os indivíduos têm sobre resultados específicos. É uma medida da atração ou da preferência por um determinado resultado. Valência não significa valor. Valência é a antevisão da satisfação oferecida por um resultado. Isso é diferente de valor, que é a verdadeira satisfação derivada de um resultado.
- Instrumentalidade: é o ponto até o qual os resultados relacionados ao desempenho (ou de primeiro nível) levam à satisfação de resultados relacionados às necessidades (ou de segundo nível). Algumas pessoas podem buscar um alto nível de desempenho “naturalmente”, isto é, sem refletir sobre expectativas futuras. Normalmente, contudo, o bom desempenho chega à valência porque ela terá um papel instrumental ao levar à satisfação de resultados de segundo nível, por exemplo, a necessidade de salários mais altos, promoções e status.
- Expectativa: É o grau percebido de probabilidade de que a escolha de uma ação particular de fato levará aos resultados desejados. Quando uma pessoa faz sua escolha a partir de formas de comportamento que possuem resultados incertos, essa escolha será influenciada não apenas pela

preferência (valência), mas também pela probabilidade de que será alcançada. A expectativa é a relação entre um determinado curso de ação e um resultado previsto.

A valência de um trabalho é função do produto das valências de todos os outros resultados que possam ser obtidos, e da concepção de instrumentalidade que este trabalho tem para o alcance desses resultados. Assim, a extensão da satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a extensão pela qual o trabalho é instrumental para o alcance de objetivos considerados atrativos para o indivíduo (VROOM, 1967, apud MARTINEZ, 2002, p. 18).

Com base nas teorias expostas, que serviram de embasamento para um maior entendimento sobre a satisfação do indivíduo em relação ao trabalho, vale ressaltar que “em estruturas organizacionais competitivas, também as exigências com relação às condições de trabalho oferecidas são diretamente proporcionais aos resultados a serem alcançados, contribuindo ou não para eles; nesse caso, frustradas as expectativas do profissional, ele fica desmotivado e a própria empresa perde” (RIBEIRO, 2016, p.91).

Nesse aspecto, é importante que o profissional busque, antes de qualquer coisa, a sua motivação pessoal. A partir desse ponto, será capaz de possuir objetivos que irão agregar valores ao seu trabalho e quando seus objetivos estão envolvidos com os da empresa, seu desempenho profissional deverá alcançar melhores resultados nas adversidades. Estando motivado, o profissional estará apto a novos desafios, apresentando uma postura mais dinâmica e aguerrida.

2.2 Central de Atendimento ou *Call Center*

De forma elucidativa, Cordeiro (2011, p.12) observa que o Telemarketing teve seu início na “década de 1970 nos EUA e seu surgimento foi viabilizado pela invenção do telefone em 1876 por Alexandre Graham Bell”. Suas definições como teleatendimento, *telemarketing*, *Call Center*, ou televenda evoluíram conforme o tempo, sobretudo com o surgimento da telefonia no Brasil no início do século XX; visto que as empresas começaram a oferecer serviços de telecomunicações no país. Nesse mesmo período, os serviços de telefonia já ofereciam vendas por telefone, incentivados pelas grandes organizações.

O *telemarketing*, segundo Cordeiro (2011, p.28), se caracteriza sob duas formas: *telemarketing* receptivo e ativo. O *telemarketing* ativo é utilizado para as ligações telefônicas feitas aos consumidores e o receptivo é a forma pela qual as empresas (ou serviço terceirizado, no caso dos *Call Centers*) atendem às ligações dos clientes atuais e potenciais.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações, sendo elas sistemas muito complexos. São compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional, convencionalmente definida. A função de *telemarketing* é aquela que o trabalhador utilizasse de comunicação a distância com interlocutores clientes e usuários.

A Portaria 9/2007 da Secretaria de Inspeção do Trabalho que aprovou o Anexo II da Norma Regulamentadora NR17, passou a estabelecer os parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de tele atendimento/*telemarketing* nas suas diversas modalidades, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente (MTE , 2016).

O clima organizacional em um ambiente de *call center* ainda é precário, de acordo com Cordeiro (2011, p. 12) esse tipo de trabalho “promove uma alta rotatividade o que reflete na produção, no clima organizacional e também no relacionamento interpessoal “ sendo composto por estruturas físicas cujo objetivo e de centralizar o recebimento de ligações telefônicas. A maioria das empresas emprega as centrais de atendimento como forma de interagir e criar relacionamento com seus clientes.

2.2.1 Fatores de satisfação laboral no ambiente de *call center*

As analogias entre as condições de trabalho e a saúde dos trabalhadores são fatores decisivos para qualquer pesquisa que possui o objetivo de contribuir para segurança dos profissionais. A constituição de 1988 assegura que o direito à saúde deverá ser garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e de outros agravos e do acesso universal e igualitário às ações e serviços para promoção, proteção e recuperação [...] (BRASIL, MJ, 1988). A procura por segurança e saúde do trabalhador vem desde o século IV. O quanto à preservação da saúde e segurança no desempenho das atividades são vistas como ponto primordial para o trabalho.

Chiavenato (2001, p. 348) observa que a Segurança do Trabalho:

É o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando a condição insegura do ambiente quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

O quanto a saúde do trabalhador de *call center* observasse o grande número de problemas de riscos ergonômicos

Por riscos ergonômicos, entende-se os casos que possam prejudicar as características psicofisiológicas do trabalhador, ocasionando desconforto ou abalo à sua saúde, sendo aqui vista como uma postura inadequada de trabalho, objetos como cadeiras e mesas inadequadas para o trabalho aqui são meios de prejudicar a postura correta ao sentar, repetição de tarefas, ritmo excessivo de serviço, também podem estar relacionados com o estresse, monotonia de métodos de trabalho, longas horas de trabalho sem pausas para descanso, entre outros. (FIOCRUZ, 2015, p.1)

Envolver a relação entre saúde e trabalho sugere a análise da saúde como um processo histórico-social. O aumento dos questionamentos o quanto a promoção da saúde no ambiente de trabalho vem crescendo ao longo dos tempos, A promoção da saúde é um processo que permite às pessoas controlar e melhorar sua saúde, a prevenção de doenças no ambiente de trabalho abrange a prevenção e os cuidados com os trabalhadores.

Rosa et. (2013) al, expõe que a Organização Mundial de Saúde (1946) define saúde como sendo o estado do mais completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de enfermidade, as políticas públicas voltadas à população devem contar com uma abordagem associada as diversas políticas setoriais, como saúde, seguridade social, educação, políticas econômicas, etc.

O MTE, e as secretarias de saúde, advertem que todos trabalhadores devem ter o controle de sua saúde de acordo com os riscos que estão expostos. O MTE criou o programa de controle médico de saúde Ocupacional (PCMSO) é um programa que tem como qualidade a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, com intuito da realização de exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e dimensional. O PCMSO pode auxiliar também na prática de ações que visem à qualidade de vida no trabalho e que orientem o funcionário sobre como promover, proteger e recuperar a saúde (PONTELO; CRUZ, 2011).

Já Rueda, Santos e Lima (2012) observam que o conceito de satisfação no trabalho associado a saúde ocupacional foi considerado um conceito que trata da afetividade no contexto laboral. Dessa forma, a satisfação deveria ser observada por meio da ligação que o trabalhador estabelece com seu trabalho e as características afetivas associadas.

Atualmente a consciência das empresas na proteção de seus empregados tem evoluído conforme as cobranças da sociedade. A saúde ocupacional é um direito de qualquer cidadão, políticas organizacionais que incorporar a prevenção e garantia de saúde aos funcionários é dever

de todas as organizações que almejam se enquadrar nos novos paradigmas da sociedade, dessa forma incorporar meios que forneçam aos funcionários uma melhor qualidade de vida no ambiente organizacional comprova o compromisso da empresa com o bem-estar do seu colaborador.

2.2.2 Fatores inibidores de satisfação em ambiente operacional de *Call Center*

Os *call centers* reúnem milhões de pessoas ao redor do mundo, em projetos que geram renda, oportunidade de emprego e promovem o desenvolvimento regional. Assim como toda organização, eles precisam atrair e manter seus colaboradores motivados, neste cenário, a inovação pode proporcionar um importante diferencial. “A melhor fonte de inovação está dentro de nossas organizações, cada funcionário possui sua importância, fornecendo ideias para atender as expectativas de seus clientes” (BURKHARDT, 2016, p.165).

Segundo Fraga (2005), um funcionário pode possuir todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas, o conhecimento, ser bem treinado e ter um bom ambiente de trabalho, contudo, isto não garantirá necessariamente que ele realizará de forma produtiva sua tarefa. A busca por um bom ambiente de trabalho que proporcione aos funcionários qualidade é essencial.

Rueda; Santos e Lima (2012) observam que diante do valor dado ao trabalho pelo homem nasceu a necessidade de investigar os diversos aspectos por meio dos quais o homem se relaciona com o trabalho e tem sua vida por ele regulada. Dessa forma surgiu nas empresas a necessidade de avaliações de satisfação interna, apresentando-se como estratégias organizacionais ao qual diagnosticariam os problemas de desempenho nos setores.

A importância da inovação como parte da estratégia das organizações é assinalada como fator de sucesso para conquistar e manter o mercado, Marques (2010) afirma que cada pessoa possui diferentes características e competências, sendo necessário conhecer as ferramentas de gestão de pessoas, elas poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos, que integram as equipes de trabalho.

O Clima Organizacional é de fundamental importância para um bom desenvolvimento das atividades nas organizações. Conhecendo o Clima Organizacional é possível descrever a percepção das pessoas em relação às organizações nas quais trabalham. (SILVA; FONSECA, 2011, p.4)

Bergamini (1986) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, confunde-se motivação com condicionamento, e que quando as forças condicionantes

desaparecerem, sejam elas reforçadoras positivas ou negativas, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

É compreensível então que ninguém consegue motivar alguém uma vez que a motivação nasce no interior de cada um, mas o ambiente e os meios existentes cooperam para estimular a motivação humana.

Com base na afirmativa Bergamini (1986), observa-se: é possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. Os métodos utilizados para incentivar a motivação requerem estudo, quanto ao pessoal, quanto ao ambiente, criando oportunidades de aprendizado e interação, oferecendo novas experiências, produzindo motivação ao bem-estar do funcionário.

O Clima Organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação das pessoas que integram a empresa. (SILVA; FONSECA, 2011, p.4)

Silva e Fonseca (2011, p.5) observam que a cultura de uma organização interfere diretamente no clima da organização, se o ambiente é propício para um bom funcionamento da equipe, o clima organizacional refletirá no comportamento dos indivíduos da organização, advertindo que a Cultura Organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. Assim, é necessário estabelecer mecanismos que promovam a esses funcionários efeitos fundamentais, tais como motivação: eficiência e bom desempenho de suas competências.

2.2.3 Mix de fatores operacionais no ambiente *Call Center*

Para tal contextualização do item, Costa et. al. (2013) afirma que a construção do conhecimento mais aberto e não diretamente dirigido e controlado, permite as empresas um olhar mais amplo entre seus funcionários, na medida em que os novos ambientes de aprendizagem proporcionam campos para trabalhos cooperativos, criativos e inovadores, essas mudanças possibilitam novas oportunidades de emprego e aumentou o nível de qualificação e, em

consequência, as aspirações e a conscientização dos trabalhadores, diante a necessidade e transformações nas organizações, a medição de satisfação desses funcionários permite o entendimento das reais necessidades do ambiente organizacional.

De acordo com Felipe (1998, p.2) O papel da organização neste contexto é de:

I. Identificar algumas características pertinentes à sua necessidade, através de processos seletivos adequados, facilitando as atividades de desenvolvimento de pessoal, e II. É fundamental a criação de incentivos a programas de treinamento que tenham como tema: motivação, liderança, times de trabalho, gestão participativa, tomada de decisões, *empowerment*, criatividade e inovação, soluções criativas de problemas etc.

Parte do conhecimento gerado nas organizações tem origem nos projetos que visam à inovação, o processo de planejamento de uma dinâmica de grupo, qualidade no trabalho permitem que a organização diagnostique as mudanças o quanto qualidade no trabalho. Outro meio também observado é o uso das ferramentas de qualidade os quais podem identificar e melhorar a qualidade do trabalho, a finalidade das ferramentas de qualidade no ambiente organizacional é de mensurar, definir, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

Já Goulart e Bernegozzi (2010) observam que a busca da qualidade é obrigação de todos em uma organização, seja ela interna ou externa, muitas empresas estão apostando no conceito de vida saudável, qualidade dos serviços e ferramentas de qualidade, todas voltadas a saúde e o ambiente organizacional dos seus colaboradores.

A qualidade é uma necessidade que está vinculada aos anseios pessoais de cada ser humano. Logo, a busca pelo processo de melhoria nas atividades operativas, no ambiente de trabalho e na vida profissional é hoje uma das marcas das novas mudanças organizacionais. Uma empresa que possui um clima organizacional eficiente e com qualidade, tende a obter melhores resultados e mais sintonia entre suas equipes.

Assim, analisar o ambiente de trabalho de um *call center*, como uma breve amostra das tendências mercadológicas, requer atenção em quanto as motivações que estão inseridas em cada prestador de serviço; pois a motivação é algo pessoal e intransferível, dessa forma o ambiente

organizacional intrinsecamente pode fornecer mecanismos, através de ferramentas gerenciais e sensibilização, mais não pode obrigar o funcionário a se sentir motivado.

2.3 Conclusão do Capítulo

Analisar os caminhos que a pesquisa percorre se torna importante devido à finalidade do processo de investigação literária que dará suporte as seções seguintes, em especial aos IV e V Capítulos, quando do achado de pesquisa, a partir da coleta de dados e discussão de resultados.

Ou seja, buscar no aporte literário clássico e contemporâneo o pensamento sobre Avaliação de Satisfação de Trabalho e suas ferramentas de melhorias do ambiente organizacional, para o Documento Monográfico em tela, é fundamental, pois, no momento oportuno, dará cientificidade à discussão e as, possíveis, ilações e conjecturas conclusivas dos últimos Capítulos.

Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

“Para todas as coisas, há uma estação e existe um tempo para cada propósito sob os céus.”

Eclesiastes 3-1

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de um trabalho de pesquisa avalia as adequações dos procedimentos adotados, analisando desde a coerência destes procedimentos com os conceitos teóricos, até o valor de ambos para a elaboração das conclusões pretendidas e apresentadas.

A metodologia, segundo Gil (2002), destina-se a fazer uma relação entre as bases teóricas que serão utilizadas em uma investigação de dados coletados, a partir de técnicas, métodos e procedimentos de estudos adotados por um pesquisador. Ainda segundo o autor, a metodologia tem como função viabilizar a obtenção dos dados a serem estudados, que servirão para o enriquecimento dos conhecimentos científicos.

A pesquisa aqui apresentada é um estudo de caso aplicado aos funcionários de duas empresas de *call centers* da grande Joao Pessoa, Estado da Paraíba, tem a finalidade de diagnosticar os fatores que causam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, tendo caráter bibliográfico, pois pesquisou-se conteúdos em livros, periódicos e artigos científicos já publicados abordando a temática abordada.

Com a revisão de literatura, buscou-se identificar conhecimentos teóricos acerca da temática escolhida, dando-se ênfase não somente aos pensamentos homogêneos de diversos autores, mas também às opiniões discordantes dentre os mais diferentes posicionamentos utilizados, que por meio deste levantamento bibliográfico seja possível fundamentar as bases teóricas desta pesquisa.

Nesse sentido, para esta pesquisa em si, Gil (2008) observa que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

3.1. Quanto aos Fins e Meios

Quanto aos fins da pesquisa, optou-se por uma pesquisa exploratória/bibliográfica, cuja finalidade é investigar o grau de satisfação dos entrevistados. Dessa forma foram aplicados questionários individuais para obtenção de dados e percepções.

3.2 Ambiente de investigação

Foram entrevistados 23 (vinte e três) funcionários de dois *call centers* X e Y, escolhidos esporadicamente.

3.3 Variáveis de investigação

De acordo com Marconi (1996), o termo variável pode ser considerado elementos pontuais a serem dentro da propositura temática abordada, sob o escopo devidamente delimitado. Logo, o papel principal da variável é estabelecer, objetivamente, o sucesso ou insucesso da hipótese da pesquisa. Ainda, a variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, ou seja, um conceito operacional que apresenta valores, passível de mensuração.

3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de pesquisa aqui utilizados foi a entrevista estruturada. Este tipo de entrevista baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações, o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas, vale ressaltar que o questionário foi adaptado de uma dissertação de mestrado (MARTINEZ, 2002, p. 201). Sendo assim, Gil (1999, p.121) explica que “a entrevista se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número, sendo assim, esta técnica permite que em sua aplicação, sejam utilizados entrevistadores auxiliando o pesquisador”.

3.5 Tratamento e análise dos Dados

De acordo com Vergara (2006), os dados podem ser tratados através da abordagem quantitativa e qualitativa. No tratamento quantitativo, utilizam-se procedimentos estatísticos. Já no qualitativo observamos a qualidade das respostas obtidas.

Neste Documento Monográfico, o tratamento dos dados foi realizado através da abordagem qualitativa, por possibilitar ao pesquisador participar mais intensamente da análise dos dados coletados, investigando-os e decompondo-os objetiva e subjetivamente por meio de sua interpretação e, também, por se tratar de uma pesquisa eminentemente teórica.

3.6 Conclusão do Capítulo

Esta seção apresentou os aspectos relativos às etapas de execução da pesquisa, baseado nos objetivos pré-estabelecidos anteriormente. Caracteriza-se o tipo, bem como são apresentadas as técnicas e os procedimentos utilizados nas diversas etapas cumpridas para a realização dessa pesquisa. Sendo assim, procura-se esclarecer ao máximo os passos seguidos, bem como o embasamento científico que orientou o trabalho.

Capítulo IV - Resultados da Investigação

“Antes do homem, não havia nada. Depois do homem, se por acaso acabasse, nada haveria, fora do homem não há nada”. [George Orwell](#)

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse Capítulo apresenta-se a descrição do ambiente da pesquisa e os dados obtidos ao longo do processo de investigação. Logo após, alinhar-se-á as respostas e buscou-se identificar sobre elas, os objetivos propostos. A análise serve para comparar os dados bibliográficos e os dados obtidos na entrevista.

4.1 Perfil dos entrevistados

GÊNERO

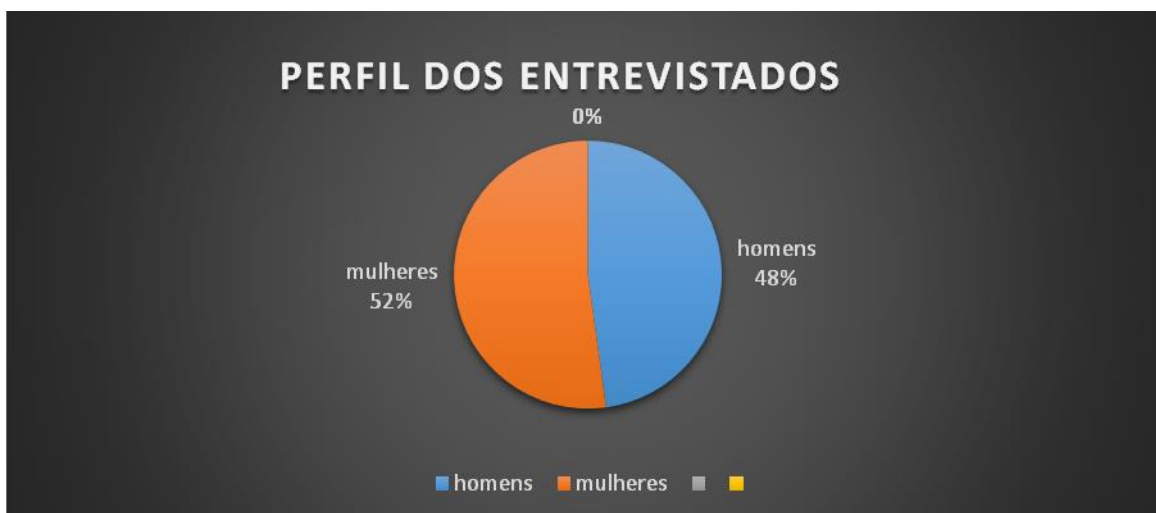


GRÁFICO 1: Perfil dos Entrevistados
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Os dados do Gráfico 1, apontam que dos 23 entrevistados, 11 foram constituídos por homens (48%) e 12 por mulheres (52%). Esses dados demonstram um grande equilíbrio entre homens e mulheres que trabalham em *call centers*. Lembrando que atualmente o mercado de

trabalho vem se modificando, refletindo em mudanças, hoje a maioria das mulheres abandona o antigo formato de casamento, filhos, família, dentre outros, e buscam o mercado de trabalho para sua independência pessoal e financeira. Essa relação é importante para verificar as mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho e fora dele. Logo, as relações de gênero no ambiente de trabalho também são reflexo das mudanças familiares, muitas mulheres hoje são chefes de família, dessa maneira acabam por buscarem nesses ambientes de trabalho uma oportunidade de formação e emprego. O grande número do gênero feminino trabalhando em *call center* reflete na questão das mudanças de paradigmas do trabalho, atualmente muitas mulheres são provedoras do sustento de seus lares, modelo esse que reflete também na operacionalização de *call centers*, visto que a maioria das atendentes são colaboradoras que estão ingressas no mercado de trabalho.

FAIXA ETÁRIA

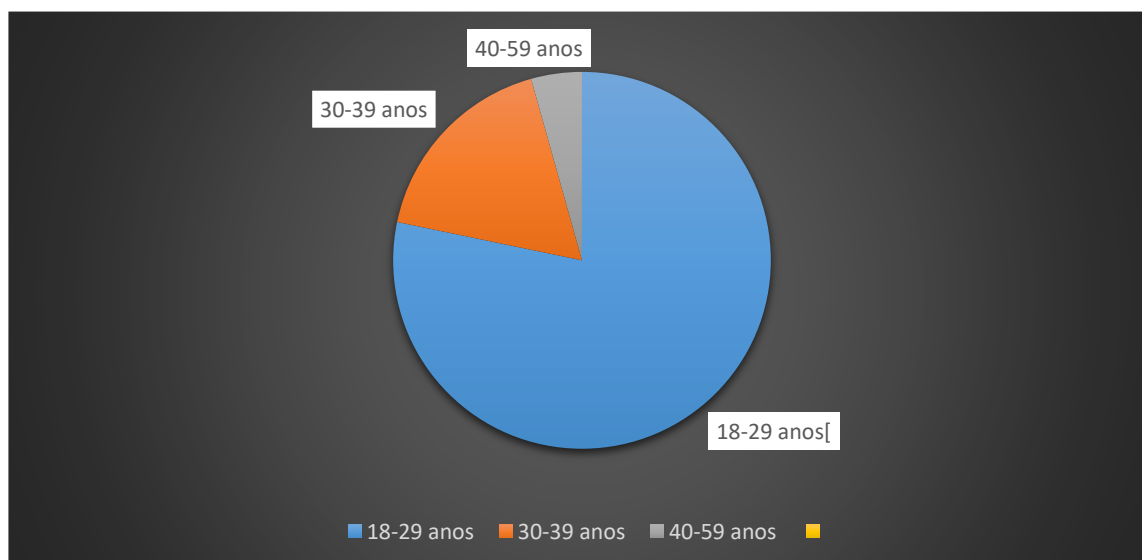


GRÁFICO 2: Perfil dos Entrevistados/ idade

Fonte: Pesquisa Direta (2017).

A faixa etária dos entrevistados está entre 18 e 29 anos constituindo (73,9 %); entre 30 e 39 (17,4 %) e entre 40 e 59 (8,7%). O Gráfico 2 mostra que a maioria dos entrevistados são jovens entre 18 e 29 anos, que buscam oportunidade no mercado de trabalho no setor de *telemarketing*, sendo assim, os *call centers* acabam por apresentasse como porta de entrada relativamente fácil no mercado de trabalho para quem não tem nenhuma experiência e pouca qualificação. Além disso, muitos jovens buscam esse tipo de oportunidade devido ao horário flexível e a possibilita do primeiro emprego sendo possível também realizar uma brilhante carreira. Corroborando com esse

achado, Neto (2005, p.13) afirma que “o fato de se buscar o ‘primeiro trabalho’ é extremamente importante para a maioria dos jovens e para o próprio serviço e, de forma específica, nos *call centers*. Nessa direção, os *call centers* podem ser considerados geradoras de emprego por excelência, já que suas atividades são intensivas em trabalho para efetivar seus serviços”. Com isso, pode-se afirmar que o ambiente de *call center* é um terreno fértil para jovens que buscam crescimento profissional.

ESTADO CIVIL

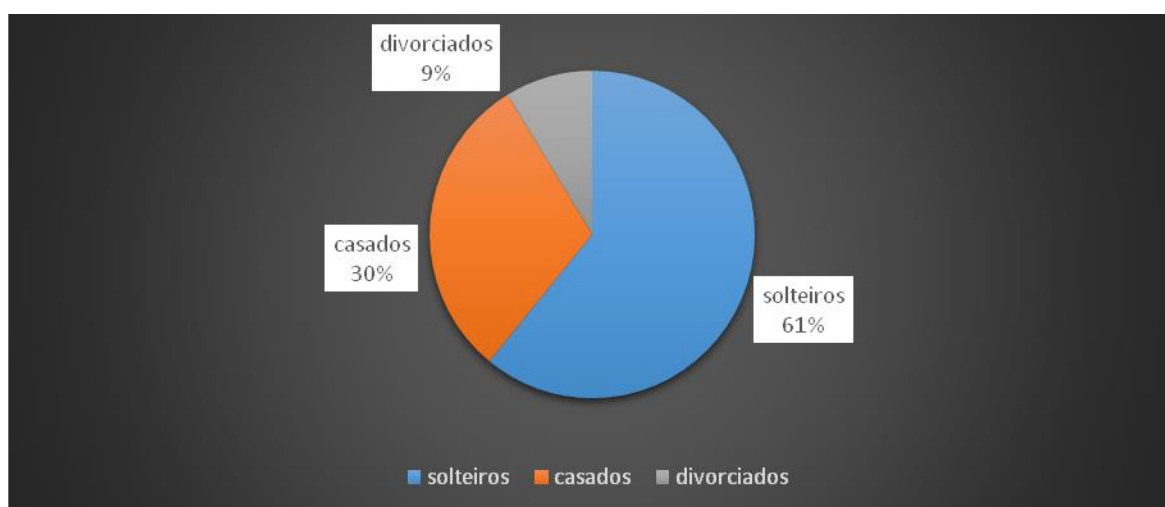


GRÁFICO 3: Perfil dos Entrevistados/estado civil
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Observando que seu estado civil é diagnosticado como 61% solteiros; 30,4% casados, divorciados 9%. Esses dados dos respondentes da pesquisa complementam a análise do perfil dos entrevistados, por demonstrar que o perfil é constituído na maioria por mulheres solteiras e jovens, o que permite ao ambiente organizacional uma interação maior, sendo funcionários que não apresentam vícios organizacionais, nem cansaço e desânimo já provindo de outras experiências. Dessa forma, observamos quanto ao nosso objetivo de descrever os fatores que causam satisfação e insatisfação já podemos apontar que esses fatores não são oriundos de outras experiências, de desânimo e/ou frustração quanto sua formação profissional.

Ainda, de acordo com Neto (2005, p.13), “ao analisar o processo de prestação de serviço de *call center*, não se pode deixar de reforçar que o foco operacional está nas pessoas. Embora o aspecto tecnológico seja importante, as pessoas são relevantes para a efetivação da atividade” fala-se de pessoas, e pessoas possuem desejos e anseios que precisam ser motivados constantemente.

ESCOLARIDADE

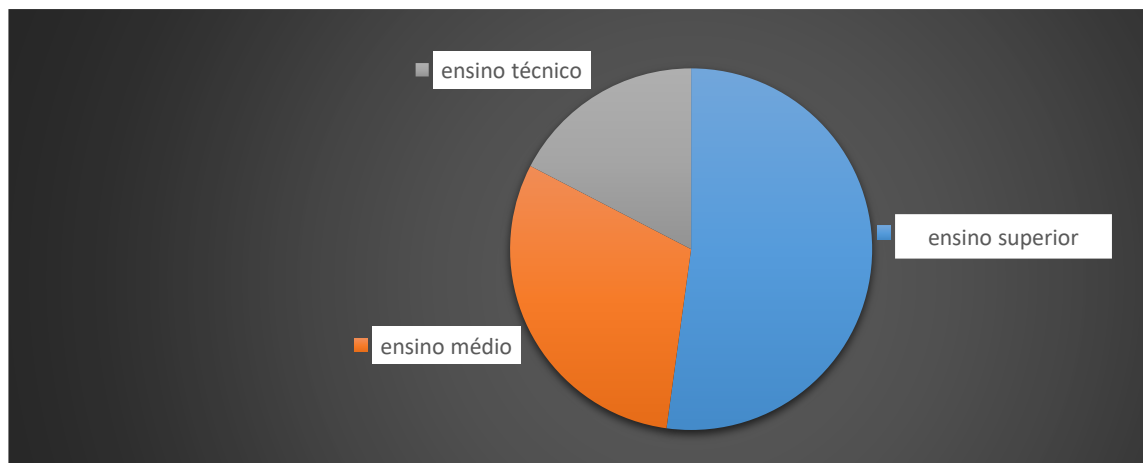


GRÁFICO 4: Perfil dos Entrevistados/escolaridade

Fonte: Pesquisa Direta (2017).

No Gráfico 4 verifica-se que 52,2% possui ensino superior; 34,8% ensino médio completo; 13% ensino técnico incompleto. O impacto positivo da formação dos entrevistados está no desempenho exercido em suas atividades, na busca por aperfeiçoamento e melhoria da execução das tarefas. Nos últimos anos, entenda-se desde os o início dos anos 2000, muitos dos jovens buscaram além de trabalhar, investir nos estudos para melhorar sua qualidade de vida, o que reflete também na satisfação pessoal e profissional. Quando esses jovens encontram possibilidades de crescimento, tendem a executar suas tarefas com maior satisfação e qualidade, ser solteiro possibilita um melhor desempenho, mais não é só esse fator que predomina, muitos que aqui foram entrevistados demonstraram interesse de crescimento, mesmo sendo casados e aparentemente apresentarem uma maior dificuldade na execução das tarefas diárias. Isso posto, nessa linha de raciocínio, a partir dos dados do Gráfico 4 e exposições relatadas anteriormente, Felipe (1998) observa que o mercado de trabalho jovem permite a transformação dos ideais das empresas, nesse pensamento pode-se afirmar que os jovens fornecem as empresas seu capital intelectual e sua força física.

SE POSSUI FILHOS

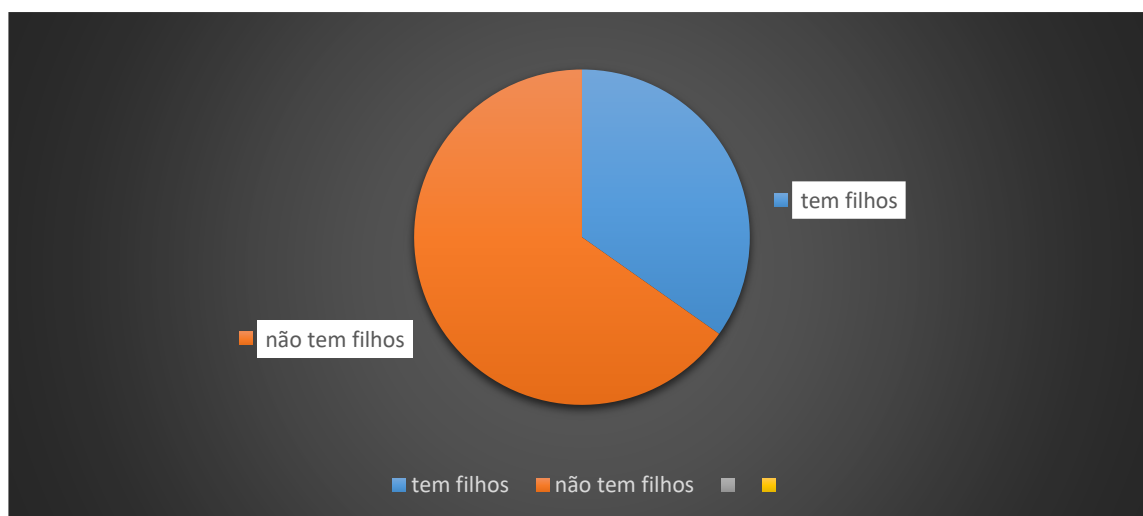


GRÁFICO 5: Perfil dos Entrevistados/escolaridade

Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Acima, os dados do Gráfico 5 mostra que 15 dos respondentes não possuem filhos (60,9%) e 8 possuem filhos (39,1%). Assim, pode-se observar que entre os entrevistados é grande o número de jovens, solteiros e que não possuem filhos, essa característica é específica dos *call centers*, sendo que muitos dão a primeira oportunidade de emprego para esses jovens e também é relevante ressaltar que hoje cada vez mais casais decidem não ter filhos. Como descrito ao longo da análise do perfil dos entrevistados, pode-se, ainda, afirmar que a maioria são jovens, sem compromisso, que estão abertos as oportunidades de crescimento intelectual, vale destacar que registrou-se, quando da investigação, um crescimento na contratação de profissionais acima dos 45 anos, fator importante devido à falta de oportunidades de trabalho para esses profissionais. O modelo de jovens que buscam melhorar sua vida financeira e profissional é cada vez maior, as mulheres saíram para o mercado de trabalho muito jovens e isso já reflete nos parâmetros de trabalho.

Ainda, lançando do pensamento de Neto (2005) para embasar a discussão do Gráfico 5, sabe-se que quanto ao perfil dos colaboradores do serviço de *Call Centers*, as mulheres já ocupam cerca de 70% dos postos de trabalho voltados para o atendimento ao consumidores, e que a maioria dessas mulheres são jovens de 18 a 26 anos, e que esse reflexo é visto na maioria das empresas de atendimento.

4.2 Análises das respostas

Aplicou-se aos entrevistados um formulário *online* do *DRIVE-gmail*, possibilitando maior agilidade nas respostas. Após a explicação elaborou-se um Quadro demonstrativo analisando as questões que foram medidas, conforme o grau de satisfação (enorme insatisfação; muita insatisfação; alguma insatisfação; alguma satisfação; muita satisfação; enorme satisfação). O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, através de um questionário *online* permitiu ao funcionário responder as questões de forma objetiva e mais dinâmica, segue abaixo o quadro das perguntas e avaliação dos funcionários segundo sua satisfação.

QUESTÃO	Enorme Insatisfação	Muita insatisfação	Alguma insatisfação	Alguma satisfação	Muita Satisfação	Enorme Satisfação
O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados?	1	4	5	6	5	2
O grau em que você se sente motivado por seu trabalho?	1	2	4	11	2	3
Oportunidades pessoais em sua carreira atual?	1	2	4	11	2	3
A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realizações de sua empresa?		1	9	10	2	1
A forma pelas quais mudanças e inovações são implementadas?	1	1	5	10	5	1
O grau em que você sente que você pode crescer e se desenvolver em seu trabalho?	1	2	4	11	2	3

As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições?	1	3	10	4	2	3
O seu grau de participação em decisões importantes?	2	7	4	4	6	
O clima psicológico que predomina na empresa em que você trabalha?	4	6	4	5	3	1
Seu salário em relação à sua experiência e à responsabilidade que tem?	2	5	6	4	3	3
O grau de segurança no seu emprego atual?	2	3	5	10	2	1

QUADRO 1: Avaliação dos funcionários segundo sua satisfação

Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Com os dados ordenados no Quadro 1, observa-se que a partir da classificação dos itens pelo grau de insatisfação e satisfação que as médias mais altas estão nos fatores considerados motivacionais, alguns aspectos reforçam o resultado verificado nesta pesquisa em relação ao ambiente organizacional, pois deve-se observar como fatores importantes para a motivação, tais como:

- Item 1: observa que **“O sentimento que se tem a respeito de como os esforços são avaliados”**, a maior pontuação está na afirmativa de “alguma satisfação” (26%); e muita satisfação (21,7%); alguma insatisfação (21,7%) e muita insatisfação (17,3%). O que denota que o grau de pessoas que se sentem motivadas em relação a seus esforços é positivo, observando que o grau de satisfação é maior que o de insatisfação. O Quadro 1 demonstrou, que no ambiente de trabalho as pessoas se sentem motivadas e apresentam satisfação na execução de suas tarefas, quando são bem tratadas. Bergamini (1986) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, confunde-se motivação com condicionamento, o autor também observa que é possível

manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. Por isso, os dados demonstram que a satisfação dos funcionários de *call center* está entrelaçada na possibilidade de crescimento e reconhecimento profissional, quando ambos se encontram, formando um clima acolhedor e satisfatório na organização.

- Item 2: “**O grau em que você se sente motivado por seu trabalho**”, a maior pontuação foi “alguma satisfação”, correspondendo a (47,8%); muita satisfação (8,6%); “alguma insatisfação” apresentou (17,3%). Dessa forma, pode-se observar que a maioria dos entrevistados encontra motivação em seu ambiente de trabalho. Corroborando com esse dado, Herzberg (1968) observa que uma condição necessária é a existência da motivação e satisfação, motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade e satisfação é algo que sacia a necessidade.

- Item 3: “**Oportunidades pessoais em sua carreira atual?**”, “Alguma satisfação” correspondeu a (47,8%); muita satisfação (8,6%); “alguma insatisfação” apresentou (17,3%). Em comparação com o item 2, observa-se que neste quesito os entrevistados veem no ambiente de *call center* uma oportunidade para sua carreira profissional, por se tratar de pessoas jovens que estudam e precisam de um trabalho com maior flexibilidade de horário que permita a conciliação de ambos. Além das oportunidades de crescimento profissional no próprio ambiente o que justifica esse grau de satisfação. Segundo a avaliação dos entrevistados, e de acordo com Herzberg (1968), quando os fatores ambientais são bons eles provocam a satisfação dos empregados e motivação quanto suas competências.

- Item 4: “**A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realizações de sua empresa**”, a maior pontuação quanto a esse quesito foi possuir “alguma satisfação” (43,4%); “alguma insatisfação” foi apontada por (39,1%)”; “muita satisfação (8,6)”. Nesta afirmativa, pode-se observar que o número de funcionários que possuem satisfação em relação a seu trabalho é superior aos insatisfeitos. Através dos dados podemos observar que os funcionários de *call center* de João Pessoa/PB se identificam com a imagem da empresa, ao longo que se sentem satisfeitos e estão abertos a realização de novas ferramentas de trabalho como veremos na questão seguinte.

Segundo a avaliação dos entrevistados, os fatores como bom ambiente e clima organizacional são motivos de satisfação, os fatores de insatisfação não foram enumerados. Dessa forma o fator de identificação com o ambiente de trabalho foi avaliado positivamente, onde a empresa deve buscar a realização e o crescimento de seus profissionais, e que podem ser

manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientemente desafio e significado ao trabalho.

- Item 5: “**A forma pelas quais mudanças e inovações são implementadas**”, a maior pontuação está com os que possuem “alguma satisfação” (43,4%); os que possuem “muita satisfação” são (21,7%); e “enorme satisfação” (4,3%). A análise mostrou que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos quanto as mudanças e inovações, o que se diagnostica como algo positivo em relação ao clima e ambiente organizacional, em especial sobre o *feedback* dado pelas empresas a seus empregados. Observa-se, ainda, que a atuação como atendente de *call center* (*telemarketing*) preza em suas atividades uma boa comunicação, paciência e presteza, dessa forma é importante que a organização valorize seus funcionários oferecendo cursos, avaliação de desempenho, gratificações entre outros, dessa forma os funcionários se sentiram motivados a buscar excelência na execução de suas tarefas.

Item 6: “**O grau em que você sente que você pode crescer e se desenvolver em seu trabalho**”,

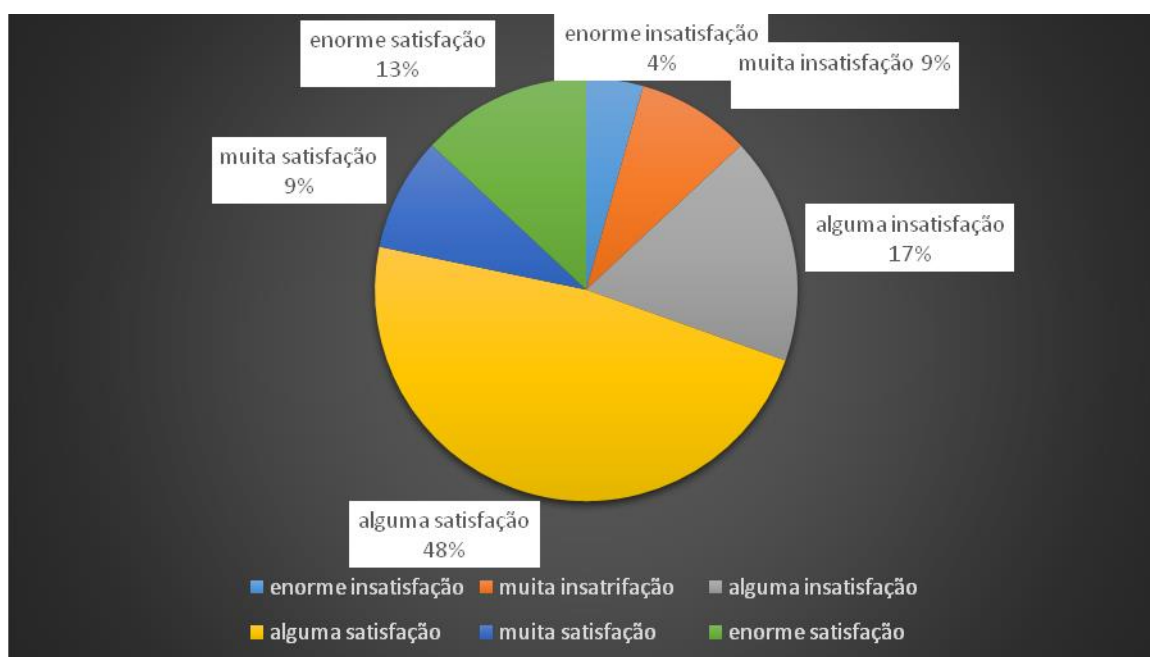


GRÁFICO 6: grau de satisfação
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Observa-se que “alguma satisfação” com (48%); “alguma insatisfação” (17%). “Ter oportunidade de crescimento” enorme satisfação 13%. Nessa questão obteve-se dados referentes a um dos objetivos que era de “estabelecer um comparativo entre os principais fatores relativos à satisfação no trabalho e a prática vivenciada por esses profissionais” dessa forma podemos afirmar que a falta de continuidade no crescimento profissional no ambiente de *call center* é um fator

importante, pois quando os funcionários encontram no ambiente de trabalho oportunidade de crescimento o grau de satisfação tende a ser positivo.

Item 7: **“As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições”**,

Nesse quesito observa-se que o grau de satisfação foi maior, demonstrado por “alguma satisfação” (43,4%), e “muita satisfação” (8,6%). Logo, percebe-se que o ambiente de *call center* é adequado para novas aspirações no mercado de trabalho, proporcionando aos empregados oportunidades de crescimento, no momento que abrem a possibilidade para muitos jovens aprenderem uma profissão. Souza (2010, p.20) observa, de acordo com Associação Brasileira de Tele serviços em *Clipping Express*, que o crescimento expressivo do mercado de Call Center tem despertado interesse também do meio acadêmico. Logo, como se percebe o grande avanço que esse setor teve e tem no país, assim como a importância do *Call Center*, uma organização nova e complexa, para a economia brasileira.

Também, Marques (2010) afirma que cada pessoa possui diferentes características e competências, sendo necessário conhecer as ferramentas de gestão de pessoas, pois elas poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos, que integram as equipes de trabalho. Uma das principais ferramentas da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo. O que observamos nas características dos entrevistados é a busca por novos cursos e oportunidades

Item 8: **“O seu grau de participação em decisões importantes”**, nessa questão observou-se um equilíbrio das respostas, pois nenhum dos entrevistados apontou “enorme satisfação”. Já nos quesitos “muita insatisfação” obteve (30,4%); “alguma insatisfação” (17,3), e “muita satisfação” (26%). Dessa forma, entende-se que as empresas de *call centers* possuem uma preocupação efetiva com a dinâmica motivacional dos empregados, chegando até mesmo a constituir em seu processo organizacional de treinamento, palestras e cursos que ajudem o ambiente motivador.

Item 9: **“O clima psicológico que predomina na empresa em que você trabalha”**, é diagnosticado por (26%) “muito insatisfeito; (17,3%) “alguma insatisfação”; (17,3%) “enorme insatisfação e (21,7%) “alguma satisfação”. Pacheco (2014) observa que o clima psicológico está relacionado ao **clima organizacional** resultante da interação de diferentes fatores pessoais e ambientais de uma organização, seu valor reside no fato de indicar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis, como administração e mudanças

em geral, é uma ferramenta administrativa que integra o Sistema de Qualidade de uma empresa. Dessa forma, pode-se afirmar que o clima organizacional em um *call center* é satisfatório em relação as necessidades dos funcionários.

Item 10: “**Seu salário em relação à sua experiência e à responsabilidade que tem**”, foram apontados “alguma insatisfação” (26%); “muita insatisfação” (21,7%), e “alguma satisfação” (21,7%). No quesito remuneração, segundo a teoria de Herzberg (1968), quando os salários são considerados inadequados eles deixam de ser considerados fatores motivacionais, nesse quesito podemos observar que os funcionários se sentem desmotivados em relação ao trabalho exercido e o salário recebido, diagnosticando que para eles suas tarefas devem ser analisadas com maior proporção em relação ao que recebem.

Item 11: “**O grau de segurança no seu emprego atual**”, verificou-se que possuíam “alguma satisfação” (43,4%); “alguma insatisfação” (21,7%), e “muita satisfação” (13%). As variáveis são essencialmente humanas e, portanto, não totalmente previsíveis. O ambiente estressante possibilitou aos entrevistados fatores não motivacionais, pois quando esses funcionários não sentem segurança em relação à efetivação de suas funções, começam a demonstrar preocupação referente ao desemprego, fator de insatisfação.

Isso posto, afere-se que os resultados apontam que a oportunidade de emprego é o principal indicador explicativo da satisfação ou insatisfação dos funcionários de *call centers* em João Pessoa/PB, Nesse sentido, o argumento de que “os *call centers* reúnem milhões de pessoas ao redor do mundo, em projetos que geram renda, oportunidade de emprego e promovem o desenvolvimento regional” é verdadeiro, já que a análise demonstrou que a maioria da composição dos seus funcionários são de pessoas “jovens, solteiras, mulheres, sem filhos” quando avaliamos a insatisfação ou satisfação do ambiente de trabalho podemos associa-la as condições de oportunidade.

Os dados da pesquisa confirmam a satisfação pessoal de cada funcionário em relação as atividades exercidas, ao ambiente organizacional e as perspectivas de crescimento e sua satisfação no emprego. Indivíduos jovens tendem a buscar maior qualificação, educação e reconhecimento. O emprego em *call centers* permite a junção de diversos indivíduos, proporcionando a acessibilidade a profissionalização, na dimensão que se destaca melhor a satisfação dos funcionários é a percepção de que todos querem ser reconhecidos, de maneira que executam suas tarefas com satisfação.

A pesquisa diagnosticou que o grau de satisfação dos funcionários de *call centers* está ligado a diversos fatores como, ambiente, reconhecimento e oportunidade, mais que entre os entrevistados o fator motivador em destaque é a oportunidade de crescimento que gera nesses jovens, na maioria do gênero feminino, e, sobretudo, a oportunidade de mudança de padrão pessoal e crescimento financeiro.

Fornecer a esses funcionários fatores motivacionais é primordial no ambiente laboral, que em muitos casos pode ser visto desafiador à gestão. Fatores motivacionais iram refletir, diretamente, na satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, deve-se refletir na produção e execução das atividades diárias. Ou seja, a satisfação no ambiente de trabalho é fruto de vários fatores como “senti-se bem”, “desejar executar algo de forma primorosa”, “gostar do que faz”; todos esses fatores foram vistos nos discursos dos entrevistados, dessa forma deve-se refletir em relação aos diversos fatores negativos expostos pelos entrevistados, estratificá-los e, após um diagnóstico gerencial, melhorá-los dentro da realidade da gestão operacional de *Call Centers*.

Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalho futuros

“Tanto o insignificante quanto o extraordinário são arquitetos do mundo natural”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que o grau de satisfação no ambiente de trabalho de um *call center* está vinculado as oportunidades e anseios dos empregados, em muitos momentos pode-se observar que mesmo encontrando um ambiente estressante os empregados buscam em si motivação para desenvolver suas tarefas, dessa forma fatores como uma “boa equipe” “liderança” e “oportunidades” possibilita o estímulo dos fatores motivacionais na equipe. Quando se analisa o objetivo da pesquisa de “descrever os fatores que causam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, (*Call Centers* da grande João Pessoa/PB) para melhoria no ambiente de trabalho” obteve-se entre os entrevistados dados como, reconhecimento, melhorias de salário e oportunidade de crescimento, esses fatores são extremamente importantes para cada funcionário aqui entrevistado.

Mocelin e Silva (2008) observa que os “*call centers* simbolizam um novo setor de serviços em que ideologias e tecnologias de controle buscam o compromisso de coexistir”, na medida que hoje em dia empresas de *call centers* são desenhadas como o oferecimento de cargo de operador de *telemarketing* e seu crescimento surge no momento que as empresas buscam terceirizar a função do marketing de seus serviços. Já Araújo (2014, p.12), corroborando com o achado de pesquisa, afirma que de acordo com o censo de 2010, o Brasil já possui mais de 20 milhões de trabalhadores vinculados aos *call centers*, motivo que levou à necessidade de uma atualização legislativa que acrescentou ao art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, um parágrafo único que alude ao tele atendente.

No que se refere às mudanças no ambiente de trabalho, observou-se que os funcionários estão propícios a novos desafios, afirmando sua satisfação a realização das tarefas conferidas pela empresa, evidenciando a importância da utilização de estratégias para melhoria de desempenho. A necessidade de uma investigação profunda dos fatores motivacionais é necessária para melhorar o grau de satisfação entre os funcionários. Araújo (2014, p.22) observa que “os serviços de só têm a fortalecer devido ao crescimento econômico brasileiro, expandindo modalidades como os Serviços

de Atendimento ao Consumidor (SACs), televendas e recuperação de crédito” é evidente que o mercado do *call center* está crescendo, nos últimos anos dados da Fecomércio (2016) afirmam que mais de 10 postos de emprego nos *call centers* foram abertos nos últimos 3 anos.

A utilização de diversos métodos como “recompensas” que podem incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados contribui para uma maior “responsabilidade” do funcionário na realização de suas tarefas, acarretando na sua satisfação pessoal, assim como “realização profissional” quando a empresa oferece oportunidade de crescimento dentro dos setores, dentre outros fatores é necessária para que o clima organizacional seja satisfatório, além disso é importante está atento ao fator humano, cada indivíduo possui características próprias, motivações pessoais e desejos individuais. Nesse momento cabe ao líder apresentar como funcionalidades, é ele que deverá observar cada elemento de sua equipe, trabalhando seu potencial e suas fragilidades.

Observou-se, também, que entre os entrevistados muitos possuem expectativas a respeito de seu crescimento profissional, considerando os resultados do estudo e os objetivo de descrever os fatores que causam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, afirmamos que esses fatores estão relacionados a falta de promoção em relação a suas atividades exercidas, a respeito da percepção dos profissionais de *Call Centers* e o nível de satisfação no desempenho de suas funções podemos avaliar que os funcionários estão satisfeito em relação ao ambiente e ocupação.

Os funcionários aqui entrevistados apresentam o interesse em buscar oportunidades de crescimento, o que se reflete no “propósito de carreira desse profissional, estabelecendo uma relação entre os fatores de satisfação no trabalho e autoavaliação e a função desempenhada”. Assim, afirma-se que esses profissionais buscam no *call center* uma ponte para seu crescimento, dessa forma acredita-se que fatores motivadores como: priorizar a comunicação com a equipe, demonstrando as oportunidades de crescimento são fundamentais para a melhoria do grau de satisfação das equipes aqui relacionadas. Nesse sentido indica-se a importância do estudo como forma de avaliação, sobre o ambiente organizacional dos *Call centers* na grande João Pessoa/PB.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Gildércia Silva Guedes de. **Teletrabalho: Evolução, Desenvolvimento e sua Identificação dentro da empresa de Call Center**. Monografia apresentada. Campina Grande-PB, 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12858/1/PDF%20-%20Gildercia%20Silva%20Guedes%20de%20Araujo.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 mai. /jun. 1986.
- BRASIL, C. D. R. F. D. **Constituição Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. (MJ) Ministério da Justiça.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Classificação brasileira de ocupações: CBO 2002. Brasília: MTE, 2016. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- BURKHARDT, Charles. **Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina**. Rev. Fae . Curitiba, v. 19, n. 2, p. 162-175, jul. /dez. 2016.
- CAETANO, L. M. **O Idoso e a Atividade Física**. Horizonte: Revista de Educação www.interscienceplace.org - Páginas 130 de 194, Física e desporto, V.11, n. 124, p.20-28, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Higiene e segurança do trabalho**. São Paulo, cap. V, p.441-447, 4. ed. Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. [S.l.]: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CORDEIRO, Bruna Kozlowski. **O trabalho em Call center: A saúde do trabalhador e sua relação com a atividade**. Rio de janeiro. 2011. Disponível em: <<http://www.slab.uff.br/images/Aquivos/dissertacoes/2011/Bruna.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.
- COSTA; et. al.. **Recrutamento e Seleção nas Organizações: apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário**, 2013.
Disponível em:
<[http://www.fecomerciopb.com.br/index.php?searchword=call+centers&ordering=popular&searchphrase=any&limit=20&areas\[0\]=content&areas\[1\]=categories&option=com_search](http://www.fecomerciopb.com.br/index.php?searchword=call+centers&ordering=popular&searchphrase=any&limit=20&areas[0]=content&areas[1]=categories&option=com_search)>. Acesso em: 29 out. 2017.
- FELIPPE, Maria Inês. **Desenvolvendo Comportamento através da dinâmica de grupo**. Gestão Plus. nº 10, Set/Outubro 1998.
- FIOCRUZ. **Fundação Oswaldo Cruz**. Glossário de acesso aberto. 2015. Disponível em: <<http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/glossario>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- FRAGA, L. D. Motivação nas Organizações. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan. /jun. 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOULART, L. E. T.; BERNEGOZZI R. P. **O uso das Ferramentas da Qualidade na melhoria de processos produtivos**. In: XVI INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 2010, São Carlos: SP.
- HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland, The World Publishing Co. 1968.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2318-2/cfi/0!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- LIMA, Luzia Mara Silva. **Motivação em sala de aula: a mola propulsora da aprendizagem**. In: Sisto, Fermio Fernandes et al. *Leituras de psicologia para formação de professores*. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. **Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008, Edição Temática TCC's II. ISSN 1980-7031.
- MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1996.
- MARTINEZ, Maria Carmen. **As Relações entre a Satisfação com Aspectos Psicossociais no Trabalho e a Saúde do Trabalhador**. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) -- Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- MARQUES, Mayara Dayane. Monografia apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário do Sul de Minas. Centro Universitário do Sul de Minas, 2010.
- MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **O Telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers**. Cadernos do CRH, v. 21, n. 53, p. 365-387, 2008.
- MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577803866/cfi/2!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. 12 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308870/cfi/1!4/4@0.00:61.9>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- NETO, José Borges da Silva. **Call Centers no Brasil: um estudo sobre emprego, estratégias e exportações**. Uberlândia .2005.
- PACHECO, Joice Roque. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Revista Interatividade**, v. 2, n. 2, 2014.
- PEDROSO, Bruno Sales Pereira. Impacto dos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal na gestão municipal, 2012.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas**: manual de rotinas trabalhistas. 5 ed. Brasília: Senac/DF, 2011.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/cfi/1!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 15 out. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

ROSA, et.al. **Velhices: Experiências e desafios nas políticas do envelhecimento ativo**. São Paulo: Instituto de Saúde, 2013.

RUEDA, F. J. M., Santos, A. A. A., & Lima, R. C. (2012). **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional**: um estudo com trabalhadores. *Boletín de Psicología*, 62(137), 129-140.

SÁ, Cristina A.G.P.; SÁ, Patrícia H. F.L.M. As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 658-676, 2014.

SILVA, Vilma Simões da; FONSECA, Gilson Araújo. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da Fundação Visconde de Cairu**. Salvador: 2011. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_Clima_Organizacional.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

SOUZA, Fernanda da Silva e. **Rotatividade de funcionários no setor de call center: um estudo de caso na empresa atende bem**. Trabalho de conclusão de curso. Graduação em Administração (Bacharel). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006. 171 p.