



UNICEPLAC

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

ARTIGO CIENTÍFICO

**Qualidade de Vida no Trabalho em Call Centers: melhoria
contínua através da Gestão da Qualidade**

Brasília-DF

2021



UNICEPLAC

**CAMILA DOS SANTOS TÔRRES
SANDRA HERES GOIS**

**Gestão da Qualidade em Call Centers: melhoria contínua através da
Gestão da Qualidade**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Brasília-DF

2021



UNICEPLAC

**CAMILA DOS SANTOS TÔRRES
SANDRA HERES GOIS**

GESTÃO DA QUALIDADE EM CALL CENTERS: melhoria contínua através da Gestão da Qualidade

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 02 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora

Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Prof. Ma. Inistela Vigna
Examinador

Prof. Roberto Gerassi
Examinador



UNICEPLAC

Gestão da Qualidade em Call Centers: a aplicação dos 14 princípios de Deming e Ciclo PDCA

Camila dos Santos Tôrres¹

Sandra Heres Gois²

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo ratificar a importância da implementação da Gestão da Qualidade em *Call Centers*. Tal necessidade baseou-se em estudos que comprovaram o alto índice de doenças ocupacionais procedentes desse setor. Utilizou-se como objeto de estudo, obras literárias de autores como William Edwards Deming, Idalberto Chiavenato, Luiz Cesar Carpinetti, entre outros, bem como a aplicação de pesquisa com natureza exploratória, para confronto de ideias pertinentes às obras referidas à realidade. A pesquisa realizada na plataforma *Google Forms*, no período de 09 de agosto a 20 de setembro de 2021, evidenciou a deficiência de Programas de Qualidade de Vida nas empresas de *Call Centers*, apontando que 59,4% dos entrevistados trabalham em organizações sem o desenvolvimento dessa concepção de ferramentas. Além disso, o estresse aparece em primeiro lugar, como fator resultante do trabalho em Call Center, representando 84,9%.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. *Call Centers*. Qualidade de Vida no Trabalho. Programa de Qualidade de Vida. Estresse.

¹ Graduanda do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: camillatorres0@gmail.com.

² Graduanda do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: sandraherees@gmail.com.



UNICEPLAC

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade é um mecanismo que concilia ações, tais como administração de processos, departamentos e de pessoas, e análises estratégicas, com base em mensuração de resultados de atividades de controle, financeiros, logísticos e de satisfação, direcionados ao empenho de alcançar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e clima organizacional para colaboradores e no oferecimento de produtos e/ou serviços para clientes.

É de referir, as principais concepções de Gestão da Qualidade por William Edwards Deming³, abordadas neste artigo, como seus 14 princípios e Ciclo Shewhart-Deming, mais conhecido como Ciclo PDCA aplicadas ao ambiente de Call Center, visando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

As duas ferramentas supracitadas implicam na execução de estratégias e adequação de rotinas no que concerne à execução dos processos que implicam na produtividade, de maneira a tencionar por melhorias constantes, promovendo flexibilidade às mudanças e adaptações às possíveis exigências do mercado que a empresa atua. Para Carpinetti (2016), a gestão da melhoria contínua, diligencia por análises da situação atual da conjuntura da organização, para proceder à tomada de decisão de forma efetiva, baseada em dados e fatos hodiernos.

A valorização do capital humano nas organizações, deve ser tratada como ponto crucial no planejamento estratégico e desenvolvimento de talentos, visando qualidade e produtividade. Nesse contexto, Chiavenato (2020, p.307) aborda que “as condições psicológicas e sociais também fazem parte do ambiente de trabalho”. Para o autor, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influencia os colaboradores nos aspectos primordiais à empresa, por exemplo: motivação para suas funções e flexibilidade às mudanças no ambiente da corporação, entre outros.

Há inúmeros casos de sucesso da implementação da QVT e seus respectivos benefícios para a empresa e colaboradores. A título de exemplo, cita-se o PRÓ-VIDA⁴ do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), criado através da Coordenadoria de Assistência Multidisciplinar. O Programa de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho do tribunal proporciona ações através de subprogramas como Assistência à Saúde, Educação para

³ William Edwards Deming — também conhecido apenas por Deming — foi pioneiro tanto nos estudos como na aplicação de melhorias no âmbito da qualidade. Foi responsável por dar aplicabilidade a seus conhecimentos e suas teorias no que diz respeito à melhora efetiva da qualidade. Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/conheca-william-edwards-deming-pai-da-evolucao-na-qualidade/>>. Acesso em: 13 abril 2021.

⁴ Informações disponíveis em: <<https://www.tjdft.jus.br/informacoes/programas-projetos-e-acoes/pro-vida>>.



UNICEPLAC

a Qualidade de Vida, Incentivo à Cultura, ao Lazer e ao Combate ao Estresse, entre outros, visando a promoção do bem-estar coletivo, o desenvolvimento socioprofissional e o exercício da cidadania na função pública.

Outro exemplo de sucesso ocorre com o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)⁵ do Banco do Brasil. De acordo com a página oficial na *internet*, o Programa propicia benefícios a funcionários, estagiários e aprendizes, e é composto por 4 Pilares: práticas QVT: visando a promoção de melhorias da qualidade de vida dos colaboradores; ações institucionais: *workshops*, palestras e eventos que incentivam os colaboradores a adotarem hábitos de vida saudáveis; reconhecimento QVT: ações que valorizam a participação dos colaboradores no engajamento das práticas de QVT no Banco do Brasil; e Equipamentos de Segurança e Saúde no Trabalho: fornecimento de EPI's⁶ para a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores.

A *Unilever*⁷, por sua vez, disponibiliza a plataforma *wellbeing*, gerida pela área de Recursos Humanos, que aborda “saúde mental, física, emocional e de propósito” e considera o ser humano como “um todo e em todos os aspectos importantes de sua vida”, conforme explicitado em sua página oficial na *web*⁸. Dentre as ações promovidas pela *Unilever*, há a possibilidade de *home office*, horário flexível de entrada e saída para o colaborador, plataforma digital com dicas e orientações acerca da QVT, além do programa de atividades físicas, entre outros.

Apesar dos benefícios mútuos da implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) nas organizações, tanto para os colaboradores como para a empresa, os operadores de *Call Center* – *teleoperadores*– enfrentam dificuldades no ambiente de trabalho, afetando, em sua maioria, a saúde física e mental, conforme será exposto no decorrer no presente Artigo.

Além da cobrança excessiva por cumprimento de metas e TMA (Tempo Médio de Atendimento), atendimento “robotizado” com *scripts* prontos nas empresas de *Call Center* e/ou *telemarketing*, sobrecarga, assédio moral, etc., há situações em que o colaborador relata sobre ser impedido de ir ao banheiro fora da pausa estipulada para tal, como é o caso de uma colaboradora em uma empresa de telemarketing e informática.

⁵ Disponível em: <<https://bit.ly/3uXrwSh>>.

⁶ Equipamento de proteção individual.

⁷ Uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, possuindo amplo portfólio de marcas nacionais e internacionais, consolidada em 1929. Disponível em: <<https://bit.ly/3vY8lYg>> e <<https://bit.ly/3opnkIx>>.

⁸ Disponível em: <<https://bit.ly/3eGGx55>>.



UNICEPLAC

De acordo com o processo PJe: 0010187-41.2017.5.03.0009⁹, a operadora “sofreu assédio moral e teve controladas as pausas para utilização do banheiro no trabalho”, além disso, de acordo com testemunha, “o chefe já teria mandado a empregada "deslogar" da máquina e o seguir, bem como já teria levantado o tom de voz e ameaçado a mulher de dispensa”. Devido ao ocorrido, a empresa foi condenada a pagar indenização por danos morais. De acordo com a magistrada responsável pelo caso, juíza Érica Aparecida Pires Bessa, “trata-se de nítido excesso do empregador, que extrapola os limites da razoabilidade e invade a privacidade do empregado ao impor, ainda que indiretamente, o controle das necessidades fisiológicas, extrapolando os limites do poder diretivo.”

1.1 Problemática

O avanço constante da tecnologia que, para Chiaventato (2014, p.12) caracteriza-se como “Era da Informação”, demanda maior adaptabilidade no que tange às mudanças e ajustes a processos organizacionais que envolvem o uso de ferramentas tecnológicas. Por conseguinte, torna-se maior a cobrança e a exaustão em ambientes de trabalho que se baseiam em resultados e metas, no caso, *Call Centers*.

Ao que se refere à qualidade de vida alinhada à saúde e ao trabalho, Diniz (2013, p.8) explica que “quanto mais saudáveis os colaboradores estiverem no ambiente de trabalho e fora dele, maiores e mais consistentes serão as perspectivas de êxito da empresa nos seus mercados de atuação.”

O indivíduo exposto à situações estressantes e desgastantes em seu ambiente de trabalho, está sujeito ao desenvolvimento de doenças físicas e mentais, por exemplo, o estresse acompanhado de fadiga, bem como o desencadeamento de algumas síndromes psicológicas conforme abordado por DINIZ (2020, p.243).

À vista disso, o presente artigo visa abordar possíveis soluções acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, utilizando recursos e metodologias acessíveis, de maneira efetiva às empresas de *Call Center* e seus respectivos teleoperadores, em virtude dos seguintes questionamentos: Como propiciar a QVT através da Gestão Qualidade? De que modo os 14 princípios de Deming e ciclo PDCA podem oferecer benefícios mútuos à empresa e colaboradores?

⁹⁹ Disponível em: <<https://pje.trt3.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/00101874120175030009>>.



UNICEPLAC

1.2 Justificativa

À vista da pressão procedente da modernidade que provoca excesso de informações e demandas, constitui-se como estudo deste Artigo, a implementação nas empresas de determinadas ferramentas de Gestão da Qualidade e análise situacional de pessoas, em especial as que trabalham em *Call Centers*, haja vista o grande índice do desenvolvimento de doenças ocupacionais, conforme pesquisas realizadas pelo Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing, que destaca a imposição de metas e cobranças abusivas e carência de ergonomia no ambiente de trabalho, bem como o levantamento realizado por intermédio de estudos pela pesquisadora Selma Venco da Universidade de Campinas (Unicamp) a qual destaca que, sete a cada dez trabalhadores do ramo de teleatendimento, apresentam doenças psicossomáticas provenientes da cultura organizacional de *Call Centers* muitas vezes, despótica.

1.3 Objetivos

Gerais

- ✓ Contextualizar a qualidade de vida das pessoas que trabalham sob pressão em *Call Centers*;
- ✓ Explanar as condições de saúde de funcionários, advindas de ambientes de trabalho estressantes;
- ✓ Analisar a relação entre o ambiente de trabalho e doenças ocupacionais; e
- ✓ Avaliar a influência da Gestão da Qualidade sobre Qualidade de Vida no Trabalho em empresas de Call Center.

Específicos

- ✓ Estudar melhorias em *Call Centers* acerca da implementação de ferramentas da Qualidade: os 14 princípios de Deming e Ciclo PDCA;
- ✓ Propor a percepção da importância da saúde dos colaboradores em *Call Centers*;
- ✓ Apresentar sugestões e ações estratégicas alinhadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); e
- ✓ Demonstrar custos e benefícios da QVT para a Organização.



UNICEPLAC

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Chiavenato (2016, p.12) defende que “as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões”. À vista disso, a gestão de Recursos Humanos (RH) compreende normas, políticas e técnicas¹⁰ que visam administrar comportamentos e desempenhos, bem como avaliar competências e desenvolver qualidades dos colaboradores, em busca do aperfeiçoamento das atividades praticadas no âmbito organizacional.

As expectativas e interesses entre colaboradores e empresa podem, em sua maioria, divergir bem como seguir linhas de intenções diferentes. A organização prioriza perspectivas que visem à lucratividade, produtividade e qualidade em seus resultados. Os colaboradores, por sua vez, tendem a querer adquirir o máximo possível de ganhos e benefícios. É fundamental que, o departamento de RH, correlacione ambos os propósitos, para a motivação e contentamento em comum, diante da relação empresa-colaborador (MARRAS, 2016).

A administração de RH compreende a gestão por competências¹¹ que tenciona ao aperfeiçoamento de habilidades com a aplicação de práticas que buscam a capacitação dos colaboradores e, conforme Oliveira (2017, p. 88) “uma das principais estratégias da gestão de pessoas é alinhar os talentos e as competências individuais do colaborador com as necessidades e objetivos da organização”, promovendo avanços no que tange ao desempenho das atividades exercidas na organização.

Em algumas empresas, a gestão de pessoas estabele no âmbito organizacional, políticas que se constituem como benefícios aos colaboradores com objetivos citados por Oliveira (2017, p.) de “atrair, reter e motivar os colaboradores e os talentos identificados na organização” a fim de manter um bom relacionamento entre funcionários motivados e empresa.

“Os benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos. Os legais são férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidente de trabalho, entre outros. Seu pagamento pode ser efetuado pelas empresas ou por órgãos previdenciários. Os benefícios espontâneos são gratificações, refeições e transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, entre outros. Esses benefícios não são exigidos por lei, ou seja, são oferecidos pelas organizações por livre e espontânea vontade.” Oliveira (2017, p.66).

¹⁰ Têm o objetivo de direcionar os colaboradores sobre como devem proceder em relação ao trabalho em busca da organização e padronização das atividades da empresa. Disponível em: <<https://blog.tangerino.com.br/politicas-de-rh/>>.

¹¹ Competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude que um indivíduo apresenta no seu desempenho constante, que agregue valor a si e às organizações (Oliveira, 2017, p. 88).



UNICEPLAC

É fundamental para o setor de RH, a realização da avaliação de desempenho, que mediante análises procedentes à avaliação, servir-se-á como auxílio para o planejamento dos recursos humanos em longo prazo, assim como contemplar-se-á o processo de tomada de decisões e na distribuição efetiva de tarefas associadas às habilidades dos colaboradores. (OLIVEIRA, 2017).

2.2 Qualidade: Conceitos e Gestão

A gestão da qualidade consiste na identificação de melhores ações no que concerne ao alcance dos objetivos da empresa. Tais ações aspiram desde a constância da motivação dos colaboradores à satisfação da conformidade dos resultados e expectativas dos clientes que, segundo Juran (2015), clientes satisfeitos são importantes para o aumento de receitas e, conseqüentemente, na influência de outros possíveis compradores ao difundir a imagem da empresa.

Juran (1986) apresenta três processos inter-relacionados voltados para a garantia da execução da qualidade, ao apresentar uma trilogia de atividades¹², propiciando que os melhores resultados sejam alcançados através do planejamento da qualidade; controle da qualidade; e melhoria da qualidade. Destarte, pondera-se como um indicador de desempenho no âmbito organizacional, a satisfação dos clientes, mediante obtenção por meio de *feedbacks* e consecução, análise e aplicação de dados. Carpinetti (2016, p.13) explica que “a satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo”. Deste modo, o pós-venda, que implica no acompanhamento depois da entrega do bem/serviço ao cliente, é de suma importância para mensurar a efetividade quanto ao contentamento dos clientes.

Ballestero-Alvarez (2019, p. 79-83) compara os conceitos e abordagens teóricas dos precursores dos estudos da qualidade, da seguinte forma: Ao citar “Feigenbaum¹³ propõe uma

¹² A Trilogia Juran®, publicada em 1986, foi considerada no mundo todo a base da gestão da qualidade. Depois de quase 50 anos de pesquisas, sua trilogia definiu três processos gerenciais essenciais para o avanço de qualquer organização: controle da qualidade, melhoria da qualidade e planejamento da qualidade, que se tornaram sinônimos de Juran e do Instituto Juran, Inc." (Fonte: JURAN, Joseph M.; DeFEO Joseph A. Fundamentos da Qualidade para Líderes. Porto Alegre. Bookman, 2015, p. 5).

¹³ Armand V. Feigenbaum (06.04.1922 – 13.11.2014)

"Feigenbaum cursava seu doutorado no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), na década de 1950, quando preparou a primeira edição de seu livro *Total Quality Control* (TQC) e nos ofereceu a primeira definição de qualidade; sua principal preocupação, concentra-se na eliminação dos erros e das falhas na produção."



UNICEPLAC

estrutura sistêmica.”, de forma que os esforços inerentes à melhoria da qualidade sejam voltados ao cliente, ou seja, “com a preocupação primeira de atender, plenamente, às necessidades do consumidor. Na visão de Feigenbaum, a qualidade é voltada para as exigências dos clientes; espelhadas nas especificações de todas as etapas e processos compatíveis com as exigências.”.

Ao abordar a visão de Deming, a autora ressalta que ele “ênfatiza a necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação e melhoria objetiva.”, e apresenta a abordagem no sentido de “entender perfeitamente as necessidades do cliente; buscar resultados homogêneos, buscar medidas de previsão que eliminem as variações.”. Para Ishikawa¹⁴, a percepção da qualidade relaciona-se a “resultados homogêneos; percepção das necessidades do mercado; satisfação total dessas necessidades e adequação dos produtos.”. Por fim, Crosby¹⁵ apresenta a teoria referindo-se aos fatores de “satisfação do cliente define as especificações do produto; cumprimento total das especificações.”.

2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Sob o ponto de vista do trabalhador, Ferreira (2011, p. 257), aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho de modo intrínseco aos seguintes fatores/elementos: “do prazer no trabalho; da prática do reconhecimento; da possibilidade de crescimento profissional; das relações socioprofissionais harmoniosas; e de condições adequadas de trabalho.”. O autor também apresenta “As Fontes de Mal-Estar no Trabalho” (p.258), que são: “práticas gerenciais inadequadas; condições de trabalho precárias; relações socioprofissionais de trabalho conflituosas; e faltas de reconhecimento e crescimento profissional.”

A QVT diligencia por uma compreensão sobre o trabalhador enquanto indivíduo, que, segundo Carvalho (2004, p. 162), “cria expectativas de emancipação pautada na teoria da ação comunicativa, baseada na Ética Discursiva, que define o homem como um ser capaz de refletir e analisar isoladamente”.

Relacionando a QVT ao Clima Organizacional, Ferreira (2017, p.113), define a Qualidade de Vida no Trabalho como “o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar

(BALLESTERO-ALVAREZ. 2019, p. 79)

¹⁴ Kaoru Ishikawa (13.07.1915 – 16.04.1989)

"Kaoru Ishikawa nasceu no Japão e se tornou conhecido mundialmente sempre associado à espinha de peixe." "Ishikawa se centra na obtenção da qualidade total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da organização, desde a alta gerência até os operários do chão da fábrica." (BALLESTERO-ALVAREZ. 2019, p. 82)

¹⁵ Philip B. Crosby (18.06.1926 – 18.08.2001)

"Crosby se tornou mundialmente famoso com o seu “zero defeito”. Para ele, a qualidade só será alcançada plenamente apenas quando tudo sair certo, sem falhas, sem erros." (BALLESTERO-ALVAREZ. 2019, p. 82)



UNICEPLAC

melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.”. A autora também explica que o tema precisa ser abordado e analisado de forma holística na organização, e não relacionar, de forma errônea, somente a um fator. “Muitas vezes as empresas consideram a QVT relacionada apenas às atividades de saúde e segurança, e com isso acabam não a associando com a qualidade total e com a melhora do clima organizacional.” (FERREIRA, 2017, p.117).

A QVT compreende os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) inerentes à ocupação, afetando as condutas relevantes para a produtividade própria e grupal, tais como: motivação para a execução de atividade, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e disposição para inovar e/ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2020).

Considerando o bem-estar dos colaboradores, as empresas precisam dispor como objetivo, alcançar e reforçar práticas¹⁶ que possam colaborar para a motivação da equipe. Chiavenato (2020, p.170) elucida que “para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.”.

“A organização que investe diretamente no colaborador está, na realidade, investindo indiretamente no cliente, nos demais stakeholders e no seu sucesso organizacional. A gestão da qualidade total nas organizações depende principalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes. E de entregar valor à organização e aos demais stakeholders.” (CHIAVENATO, 2020, p. 170).

2.2.2 Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em sua norma NBR ISO 9001, define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor. Ela ajuda empresas a aumentar sua eficiência e a satisfação do cliente (ABNT, 2015).

O Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015, trata-se de um conjunto de normas e padronizações criadas para auxiliar as organizações a executar processos de gestão que asseverem a garantia e o controle da qualidade em seus processos.

Carpinetti (2016, p. 49) afirma que:

¹⁶ Adotar programas de bem-estar para os colaboradores, visando contribuir para o melhoramento do seu padrão de saúde (CHIAVENATO, 2020).



UNICEPLAC

“as atividades de gestão estabelecidas no sistema da qualidade ISO 9001 focam exatamente esses pontos: responsabilidades da direção para liderar o processo de gestão da qualidade; planejamento de objetivos e planos de ação e revisão, suporte para as atividades de gestão da qualidade; gestão da qualidade na operação de produção, avaliação de desempenho e melhoria dos processos de gestão”.

De acordo com a ABNT (2015), a ISO 9001 baseia-se em sete princípios de Gestão da Qualidade. São eles:

1. **Foco no cliente.** Atender – e superar – as necessidades dos clientes é o foco principal de gestão da qualidade, o que também contribuirá para o sucesso de sua empresa em longo prazo. É importante não somente atrair, mas manter a confiança de seus clientes, portanto, é fundamental adaptar-se às suas necessidades futuras.
2. **Liderança.** Ter um direcionamento ou missão unificados, conduzidos por uma liderança forte, é essencial para garantir que todos na empresa entendam o objetivo.
3. **Engajamento das pessoas.** Será mais fácil gerar valor aos seus clientes se você contar com equipes competentes, dedicadas e qualificadas em todos os níveis de sua empresa ou negócio.
4. **Abordagem de processo.** Entender as atividades como uma série de processos que se juntam para funcionar como um sistema que ajuda a alcançar resultados mais consistentes e previsíveis. Assegurar que pessoas, equipes e processos estejam familiarizados com as atividades da empresa e como elas se conectam acabará melhorando a eficiência da empresa.
5. **Melhoria.** Empresas de sucesso estão sempre focadas em sua constante melhoria. É necessário reagir às mudanças no ambiente interno e externo se quiser continuar gerando o valor aos seus clientes. Isso é de suma importância nos dias atuais, com as condições evoluindo cada vez mais rápido.
6. **Decisão baseada em evidências.** Nunca é fácil tomar decisões, e elas naturalmente envolvem certo grau de incerteza, mas a possibilidade de obter os resultados esperados é maior se suas decisões forem baseadas na análise e na avaliação de dados.
7. **Gestão de relacionamento.** Identificar os relacionamentos importantes com partes interessadas, como fornecedores, por exemplo, e estabelecer um plano para administrá-los levará ao sucesso contínuo da empresa.

Essa norma possui validade de 03 anos, ou seja, é necessária uma nova auditoria, após esse período, acerca da conformidade dos processos em relação às exigências impostas pela certificação. Para uma empresa obter a certificação, é necessário que haja uma auditoria por certificadores reconhecidos pelo IAF (*International Accreditation Forum*). No Brasil, o representante do IAF é o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial)¹⁷.

As organizações que possuem a certificação ISO 9001, tendem a possuir diferenciais competitivos no que tange à satisfação dos clientes, pois obtêm resultados melhores com a padronização e distribuição efetiva entre os colaboradores dos processos operacionais que envolvem o resultado do produto e/ou serviço.

Carpinetti e Gerolamo (2019) relacionam a ISO 9001 ao ciclo PDCA visando o processo

¹⁷ Informações disponíveis em: < <https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>.



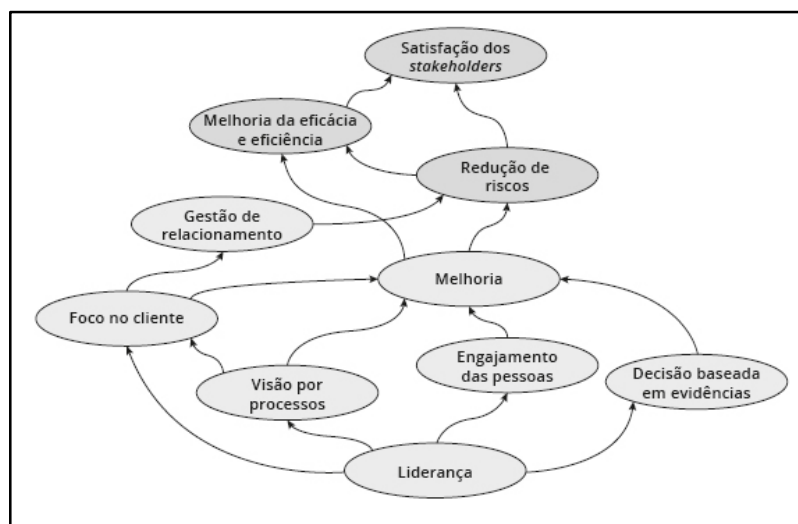
UNICEPLAC

de melhoria contínua. Além disso, os autores alinham os princípios da gestão da qualidade (citados anteriormente) aos requisitos de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2015 conforme a seguir:

“Os princípios de foco no cliente, abordagem por processo e gestão de relacionamento estão mais claramente presentes nos requisitos de planejamento e operação. Os princípios de melhoria e decisão baseada em evidências se aplicam aos requisitos de avaliação e melhoria, mas também se aplicam a requisitos de operação. Certamente, a eficácia da implementação de um sistema de gestão vai depender do quanto esses requisitos fazem parte da cultura e das práticas de gestão da organização.” (CARPINETTI E GEROLAMO, 2019, p. 38)

Carpinetti e Gerolamo (2019, p. 22) pautam alguns processos que compreendem a gestão da qualidade nas organizações:

Figura 1: Relacionamento entre os princípios de gestão da qualidade.



Fonte: CARPINETTI e GEROLAMO (2019, p. 22)

Conforme entendimento perante a certificação, para os autores Capinetti e Gerolamo (2019, p. 23), “O foco central do sistema da qualidade ISO é **gerenciar** as operações de produção para **reduzir** os riscos da não conformidade no atendimento dos **requisitos dos clientes**”. (**grifos nossos**). Desse modo, alinha-se as operações internas das organizações ao grau de satisfação, atendimento às necessidades bem como exigências dos *stakeholders*¹⁸.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional caracteriza-se como particularidade inerente à empresa bem

¹⁸ “partes interessadas ou todos aqueles que influenciam ou são influenciados pelo negócio” (CARPINETTI E GEROLAMO, 2019, p. 21)



UNICEPLAC

como define o nível de satisfação dos colaboradores acerca da qualidade do ambiente nas organizações. Essa condição é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa, influenciando seu comportamento. Ou seja, se o colaborador sente que é parte integradora da organização, sua percepção sobre o ambiente de trabalho será positiva. (FERREIRA, 2017).

“A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais. (FERREIRA, 2017, p.47)

O clima organizacional está associado ao estado de motivação de seus integrantes. Desta forma, infere-se que ao alterar de forma positiva o ambiente de trabalho, logo o clima também será influenciado de positivamente. A situação do ambiente de trabalho fundamenta-se de acordo com a percepção de cada indivíduo, conforme seus comportamentos, atitudes e relações interpessoais (MARQUES, 2016).

O tema é explicado por Chiavenato (2021, p. 204), alinhado à definição de motivação: “O conceito de motivação – do nível individual até o nível organizacional – conduz ao conceito de clima organizacional.” Para o autor, o clima organizacional e a motivação dos indivíduos atuam e são influenciados mutuamente.

“O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência externa e ambiental sobre a motivação. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.” (CHIAVENATO, 2021, p. 205)

2.4 O Setor de *Call Center* no Brasil

Sob a visão dos aspectos jurídicos materiais relacionados aos serviços de teleatendimento, Belmonte (2010) apresenta a finalidade dos *Call Centers* (centros de atendimentos) através do uso tecnologia (interface telefônico-informática). Além disso, o autor cita que a partir da descentralização das atividades, foram criadas empresas especializadas na prestação de serviço no setor de teleatendimento, oferecendo suporte aos clientes, atendimento ao consumidor, atendimento interno a funcionários de outras empresas, suporte técnico, oferta e vendas de produtos, atendimento bancário referente a roubo/extravio de cartão, entre outros serviços.



UNICEPLAC

“Os *call centers* ou centros de atendimento foram criados no âmbito das próprias empresas, com a finalidade de estabelecer um canal direto de comunicação com o cliente, por meio da interface telefônico-informática, quer na busca da aferição da qualidade, por intermédio de pesquisas de mercado destinadas à avaliação do cliente quanto a produto ou atendimento, quer na promoção de vendas e serviços. Daí a utilização da palavra *telemarketing*, inicialmente concebida com o significado de promoção de vendas e serviços por telefone.” (BELMONTE, 2010, p. 55)

O Ministério do Trabalho e Emprego e a Secretaria de Inspeção do Trabalho, através da Portaria n.º 09, de 30 de março de 2007, aprovaram o Anexo II da Norma Regulamentadora n.º 17 – Trabalho em Teletendimento/*Telemarketing* normatizando os parâmetros para o desenvolvimentos das atividades trabalhistas no setor, através dos termos dispostos na referida Portaria, do item 1.1 ao item 1.1.2 do anexo I - **TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING**, conforme a seguir:

“1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teletendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (call centers), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como call center o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teletendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.” (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO e SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO, Portaria n.º 09, de 30 de março de 2007)

Acerca da organização no trabalho, bem como para evitar a sobrecarga ao colaborador no ambiente de trabalho, a Norma Regulamentadora (NR) N.º 17 estabelece pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos colaboradores de teletendimento/*telemarketing*.

“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 teletendimento/telemarketing.” (NORMA REGULAMENTADORA n.º 17)

Belmonte (2010) levanta questões relacionadas aos problemas jurídicos dos *Call Centers*, como: quanto à terceirização; quanto à nomenclatura do cargo; quanto à normal legal



UNICEPLAC

ou coletiva incidente; e quanto às pausas e forma de aferição de desempenho dos colaboradores.

“2.1. Quanto à terceirização - As atividades de teleatendimento das empresas de call centers são de apoio e podem ser terceirizadas ou se apresentam como longa *manus* dos empreendimentos aos quais estão relacionados?

2.2. Quanto à nomenclatura do cargo - Há quem faça a distinção entre telemarketing e teleatendimento, no sentido de que se ativam com finalidades e sob condições de trabalho distintas. Indaga-se, portanto se as referidas nomenclaturas significam a mesma coisa e se há distinção entre operador de telemarketing, que se ativa no relacionamento empresa-cliente, por exemplo, ofertando ou divulgando produtos e serviços, e operador de teleatendimento, que recebe reclamações e agenda atendimentos, no relacionamento cliente-empresa.

2.3. Quanto à norma legal ou coletiva incidente - A pergunta que comumente se faz é se são válidos os acordos coletivos interempresariais de empresas de teleatendimento destinados a afastar a aplicação das convenções coletivas intersindicais – e a própria lei – em relação aos direitos dos trabalhadores em empresas de telecomunicações e de atividades correlatas. Por consequência, costuma-se indagar quais são, especificamente, a duração do trabalho, as pausas e a remuneração do operador de teleatendimento.

2.4. Quanto às pausas e forma de aferição de desempenho - Outro questionamento, comum neste tipo de operação, em que existe a necessidade permanente de atendente no teleatendimento receptivo das reclamações e informações sobre produtos e serviços (SACs), diz respeito à possibilidade de regulação dos intervalos de ida do operador de teleatendimento ao banheiro e respectivos limites. Um outro está relacionado à mensuração da prestação do serviço pelo operador e à cobrança do atingimento de metas. Indaga-se sobre os limites das exigências patronais e se faz jus a dano moral o empregado que tem o seu mau desempenho publicamente divulgado.” (BELMONTE, 2010, p.57)

2.5 Os 14 princípios de Deming

Em meados dos anos 50, o Dr. W. Edwards Deming apresentou, em uma palestra¹⁹ para indústrias e executivos de empresas japonesas, sua concepção dos princípios a serem seguidos pela administração nas empresas, relacionados em 14 princípios (CARPINETTI, 2016).

Conforme o Instituto Deming²⁰ (2021 *apud* Deming, W. Edwards. *Out of The Crisis* (MIT Press), p. 23-24), os 14 princípios de Deming são:

1. Criar constância de propósito para a melhoria do produto e serviço, com o objetivo de se tornar competitivo e permanecer no negócio, e para gerar empregos.
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, aprender suas responsabilidades e assumir a liderança para a mudança.
3. Cesse a dependência da inspeção para alcançar a qualidade. Elimine a necessidade

¹⁹ “O impacto do seminário proferido por Deming no Japão em 1950 foi tanto que, a partir de 1951, foi instituído o prêmio Deming de controle da qualidade no Japão” (CARPINETTI, 2016, p. 17).

²⁰ Disponível em: <<https://deming.org/explore/fourteen-points/>>.



UNICEPLAC

de inspeção em massa, incorporando qualidade ao produto em primeiro lugar.

4. Acabar com a prática de concessão de negócios com base no preço. Em vez disso, minimize o custo total. Mova-se em direção a um único fornecedor para qualquer item, em uma relação de lealdade e confiança de longo prazo.

5. Melhorar constantemente e para sempre o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, assim, diminuir constantemente os custos.

6. Instituir treinamento no trabalho.

7. Institua a liderança. O objetivo da supervisão deve ser ajudar as pessoas, as máquinas e os aparelhos a fazer um trabalho melhor. A supervisão da gestão precisa de uma revisão, assim como a supervisão dos trabalhadores da produção.

8. Expulse o medo, para que todos possam trabalhar de forma eficaz para a empresa.

9. Derrube as barreiras entre os departamentos. Pessoas em pesquisa, design, vendas e produção devem trabalhar em equipe, para prever os problemas de produção e de uso que podem ser encontrados com o produto ou serviço.

10. Elimine slogans, exortações e metas para a força de trabalho pedindo defeito zero e novos níveis de produtividade. Essas exortações apenas criam relacionamentos adversários, já que a maior parte das causas da baixa qualidade e baixa produtividade pertencem ao sistema e, portanto, estão além do poder da força de trabalho.

11a . Elimine padrões de trabalho (cotas) no chão de fábrica. Liderança substituta.

11b . Elimine o gerenciamento por objetivo. Elimine o gerenciamento por números, metas numéricas. Liderança substituta.

12a. Remova as barreiras que roubam do trabalhador que trabalha por hora seu direito ao orgulho de sua obra . A responsabilidade dos supervisores deve ser mudada de números absolutos para qualidade.

12b. Remova as barreiras que roubam das pessoas na administração e na engenharia o direito ao orgulho da mão de obra. Isto significa, inter alia, a abolição da classificação anual ou de mérito e da gestão por objetivos .

13. Institua um vigoroso programa de educação e autoaperfeiçoamento .

14. Coloque todos na empresa para trabalhar para realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Acerca da observância e aplicação dos 14 princípios supracitados, Deming contribui para a mudança do clima organizacional visto que, tencionam para a transformação singular do indivíduo bem como favorece suas relações interpessoais na organização. Carpinetti (2016, p. 18) menciona que “Deming contribuiu para mudar a cultura organizacional e os fundamentos



UNICEPLAC

administrativos e de gestão de recursos humanos”.

2.5.1 Aplicação em *Call Centers*

O quadro a seguir, relaciona cada princípio²¹ de Deming com colaborações no que concerne à sua aplicação em *Call Centers*.

Quadro 1 – Os 14 princípios de Deming aplicados em *Call Centers*.

14 princípios de Deming²²	Contribuição para os <i>Call Centers</i>
1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos.	Cientificar à equipe de colaboradores a importância dos objetivos serem comuns entre teleoperadores e empresa, bem como estabelecer metas alcançáveis.
2. Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.	É de suma importância a gestão voltar-se para o bem-estar dos colaboradores.
3. Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo.	Desconsiderar a implementação da qualidade somente após análises das execuções das atividades. Empenhar-se para sua aplicação desde o início dos processos, eliminar o medo da não conformidade perante resultados. Atentar-se ao esforço e tentativas.
4. Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço.	Importar-se com a qualidade no que se refere à aquisição de bens para a operação das atividades realizadas na empresa.
5. Melhore constante e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade; em consequência, os custos diminuirão.	Avaliar, por meio de ferramentas da qualidade ²³ , pontos a serem melhorados, incrementados bem como a necessidade de novos ou exclusão.
6. Institua treinamento no local de trabalho.	É imprescindível a preparação da equipe consoante às inovações tecnológicas bem como às mudanças no ambiente organizacional.
7. Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológicos a trabalharem melhor.	Estabelecer relações que se importam com a opinião de todas as partes da empresa. Adotar medidas de motivação e valorização do colaborador. Possuir políticas de <i>feedback</i> e de relacionamentos humanizados.
8. Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz.	Aplicar a gestão humanizada, reconhecer o teleoperador como parte fundamental para o sucesso da empresa.

²¹ Relacionados por Carpinetti (2016, p. 17).

²² Carpinetti (2016, p.17).

²³ Fluxograma, Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle. Disponível em: < http://siseb.sp.gov.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf>.



UNICEPLAC

9. Elimine as barreiras entre os departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipes.	Integralizar a empresa como uma só. Proceder-se-á na transmissão para os colaboradores, a importância da realização de atividades, quando correlacionadas.
10. Elimine metas numéricas, slogans e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias.	Reduza a implicação constante para o alcance de metas. Isso posto, resultará na diminuição da sensação de pressão sobre a equipe e estresse. Funcionários motivados, contribuirão para melhores resultados.
11. Elimine quotas numéricas e gerenciamento por objetivos. Substitua por liderança.	Os objetivos poderão ser fundamentados para o colaborador, desde que, sejam provenientes de metas alcançáveis, empregadas de maneira não abusiva, repetindo os limites e a saúde do colaborador, enquanto considerado como estressante, o ambiente de trabalho no <i>Call Center</i> .
12. Remova as barreiras que roubam das pessoas a satisfação e o orgulho pelo trabalho.	Reconhecer conquistas e estabelecer práticas que certifiquem a valorização do funcionário e equipe, sucedendo à motivação, melhoria do clima organizacional e cultura saudável.
13. Adote um forte programa de educação, treinamento e automelhoria.	Instituir programas de ambientação para novos colaboradores, constantes acerca de atualizações, entre outros que auxiliará no bem-estar da equipe.
14. Faça da transformação um trabalho de todos e ponha todos para trabalhar nisso.	Integralizar a equipe, independentemente de sua função. Todos são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

Fonte: DOS AUTORES, 2021.

2.6 Ciclo PDCA: Conceitos

O ciclo PDCA, criado por Deming, é explanado por Carpinetti (2016) como método básico de gestão da qualidade. A sigla PDCA, em inglês, é referente as etapas *Plan-Do-Check-Act*, traduzindo para o português, são as etapas de planejamento, execução, verificação e ação. A ferramenta pode ser utilizada na gestão estratégica bem como para gestão das operações, propiciando as seguintes vantagens e benefícios:

Quadro 2 – Ciclo PDCA nos níveis estratégico e operacional

CICLO P.D.C.A.	
NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL OPERACIONAL
Identificação da prioridade de possíveis melhorias.	Controle da conformidade da produção
Identificação e análise de causas fundamentais.	Atendimento de requisitos
Planejamento de ações de melhoria e	Reduz ou evita custos de não qualidade



UNICEPLAC

avaliação do progresso.

Fonte: Adaptado de CARPINETTI (2016, p.4)

As etapas do Ciclo PDCA são interligadas, de modo a propiciar a melhor contínua para os processos e Organização. Assim, as etapas do Ciclo de Deming compreendem:

FIGURA 02: Ciclo PDCA

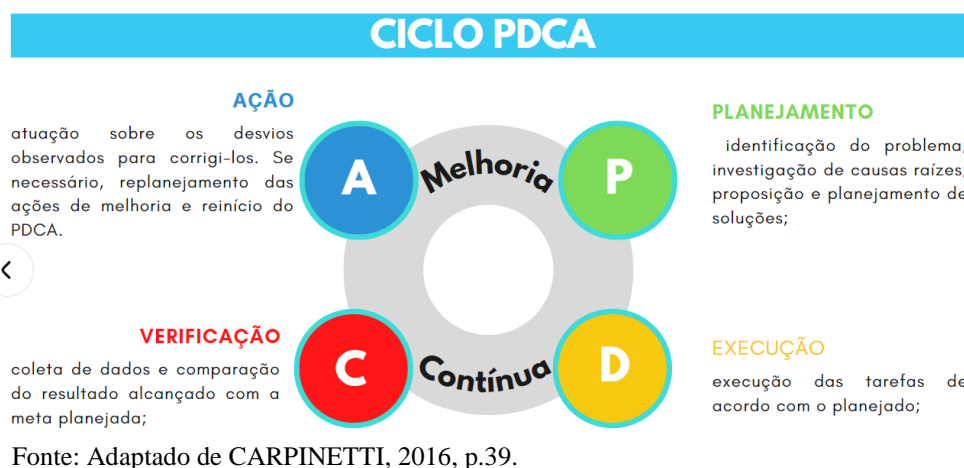


FIGURA 03: Ciclo de Deming para melhoria da qualidade



Pensamento central: Faça certo na primeira vez!

Fonte: BALLESTERO-ALVAREZ (2019, p.80)

Para Ballestero-Alvarez (2019) o Ciclo PDCA é uma ferramenta simples e flexível que permite ao gestor a utilização e aplicação da ferramenta em qualquer área ou setor organizacional, com o pensamento central de precisão na primeira tentativa.



3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste artigo, fundamentou-se pela pesquisa de natureza exploratória, compreendendo o estudo de obras literárias de autores proeminentes no que tange à Gestão da Qualidade, tais como William Edwards Deming, Idalberto Chiavenato e Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. Realizou-se, ademais, a apreciação de temáticas relevantes em *sites* pertinentes à incrementação de práticas que reforçam sua importância em organizações, nas quais o fator humano saudável influencia diretamente nos resultados e na saúde do colaborador e empresa.

De acordo com Gil (2019, p.25):

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos.”

Aplicou-se um questionário com 18 (dezoito) perguntas para pessoas que trabalharam ou trabalham em *Call Center*, a fim de associar e constatar às bibliografias aplicadas neste artigo as análises posteriores à coleta das respostas.

O questionário de caráter quantitativo, efetivado mediante a ferramenta “Formulários Google”, possibilitou o alcance de 106 (cento e seis) pessoas²⁴, de diversos estados, faixas etárias, entre outras indagações com a finalidade de fundamentar os principais e mais frequentes problemas provenientes de gestões abusivas em *Call Centers*.

A ferramenta supracitada permitiu a elaboração de gráficos ilustrativos e de fácil interpretação no tocante às respostas, para análises que viabilizam um panorama entre os resultados do formulário e literaturas utilizadas no presente trabalho.

4 RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

O questionário aplicado à pesquisa, se sucedeu com o intuito de incidir sobre os

²⁴ Com base em cálculos proporcionados pelo *site* da empresa Solvis - Solução de Pesquisa e Totens < <https://solvis.com.br/>>, obteve-se o tamanho da amostra de número 106 (cento e seis) para uma população que atua no setor de Call Center no Brasil de 1,6 milhões de pessoas, confiabilidade de 95% e margem de erro de 9,52%.



UNICEPLAC

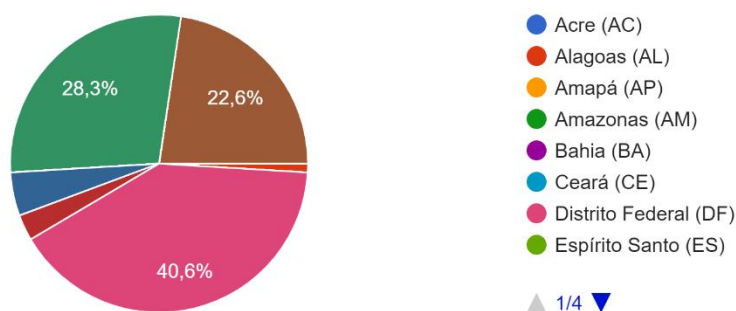
objetivos deste trabalho, implicando a importância do estudo e a implementação da Gestão de Qualidade em *Call Centers*.

Tendo em vista a QVT no ambiente supracitado, a pesquisa foi realizada através da plataforma *Google Forms*, no período de 09 de agosto a 20 de setembro de 2021, com o tipo de amostragem não probabilística, por conveniência, não podendo, assim, ser utilizada para relevância real do estado com relação ao teor do questionário. Para melhor avaliação dos dados, apresentar-se-ão a seguir, em gráficos com informações sucintas no que concerne às respostas.

Gráfico 01:

Selecione seu estado:

106 respostas

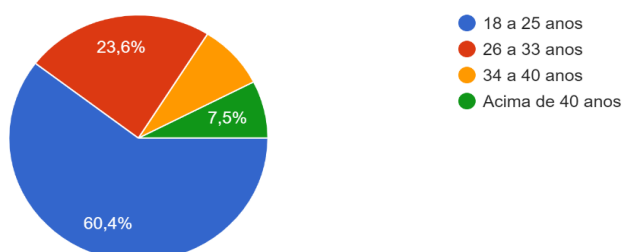


O gráfico 01 demonstra os principais estados participantes da pesquisa. 40,6% corresponde ao Distrito Federal/DF, 28,3% ao estado do Piauí e 22,6% ao estado de São Paulo. Em seguida, a cor azul equivale ao estado do Maranhão, com 4,7% respondentes e em vermelho escuro, ao estado do Goiás, com 2,8% respondentes. Por fim, associado à cor vermelho claro, o estado de Alagoas, com 0,9%. No que tange à abrangência geográfica da amostra, sucedeu-se por conveniência, não sendo indicada para estudos de base real para análise dos dados.

Gráfico 02:

Faixa Etária

106 respostas



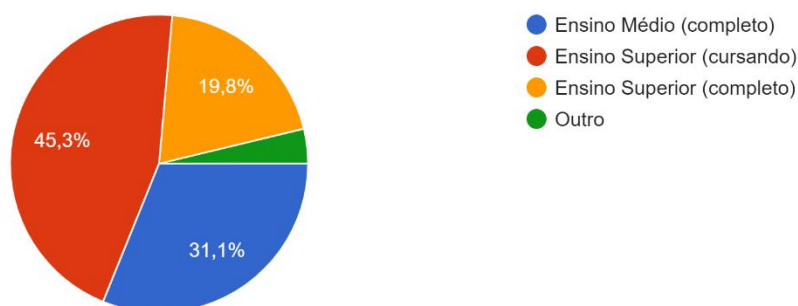


UNICEPLAC

O gráfico 02 apresenta a faixa etária entre os pesquisados. Em azul, correspondendo a 60,4%, pessoas com 18 a 25 anos. Em seguida, pessoas com 26 a 33 anos representadas pela cor vermelha. Em laranja, correspondendo a 8,5% dos pesquisados, pessoas com 34 a 40 anos. Por fim, com 7,5% e representadas pela cor verde, pessoas com mais de 40 anos. Diante disso, infere-se que o trabalho em Call Centers é, em sua maioria, a porta de entrada das pessoas no mercado de trabalho. Relacionando este fator com o quesito de escolaridade (citado adiante), constata-se que a maior parte dos entrevistados, possuem carga horária de 6 (seis) horas diárias, sendo fonte de renda mais favorável ao acadêmico de ensino superior tendo em vista o tempo ou primeiro emprego, apontado anteriormente.

Gráfico 03:

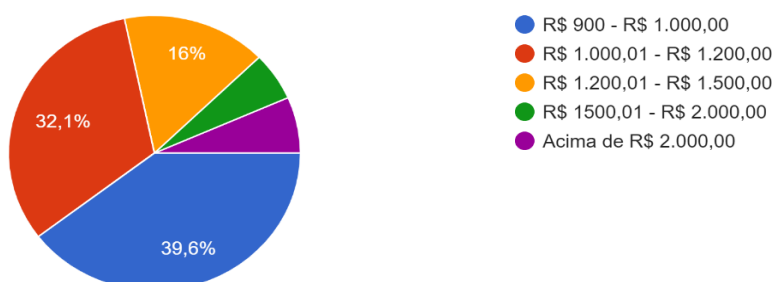
Escolaridade
106 respostas



Referente à escolaridade ou grau de instrução, o gráfico 03 apresenta que, entre os 106 respondentes, 45,3% estão cursando a graduação, 31,1% possuem ensino médio completo, e 19,8% são graduados. Os dados apresentados podem ser associados aos fatores abordados no gráfico 03, relacionando-os à inserção dos indivíduos no mercado de trabalho, conforme exposto anteriormente.

Gráfico 04:

Faixa salarial
106 respostas





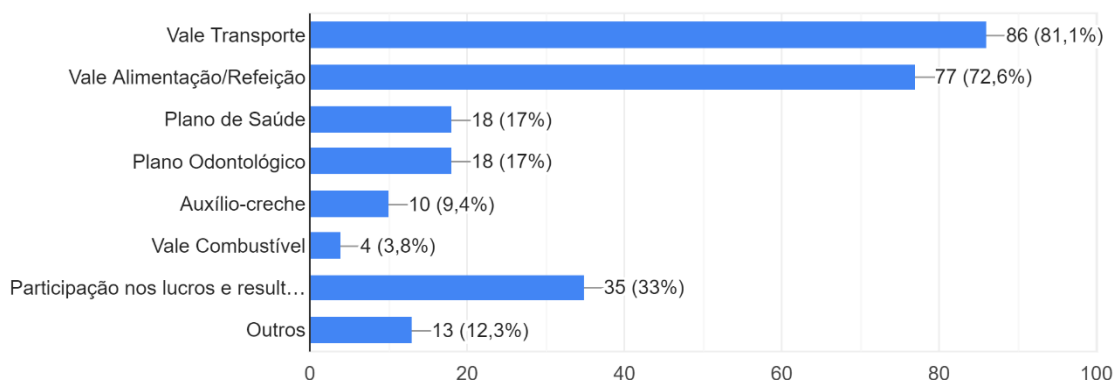
UNICEPLAC

O gráfico 04 atesta a variação entre a faixa salarial²⁵ entre os pesquisados. Em roxo, representando 6,6% dos entrevistados, pessoas com ganhos acima de R\$ 2.000,00. Em verde, representando 5,7% dos entrevistados, pessoas com ganhos entre R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00.

Gráfico 05:

Selecione os benefícios oferecidos pela empresa.

106 respostas

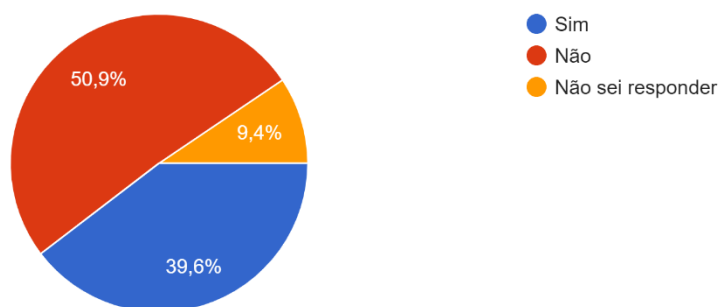


Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, o gráfico 05 apresenta que 81,1% dos respondentes afirmam receber “Vale Transporte” e 72,6% “Vale Alimentação/Refeição”. Cada respondente do formulário possuía a possibilidade de selecionar mais de um item.

Gráfico 06:

Você conhece ou já ouviu falar sobre Programas de Qualidade de Vida no Trabalho”?

106 respostas



Sobre “Programas de QVT”, o gráfico 06 demonstra que 50,9% dos respondentes não

²⁵ “No cargo de Atendente de Call Center se inicia ganhando R\$ 957,00 de salário e pode vir a ganhar até R\$ 1.332,00. A média salarial para Atendente de Call Center no Brasil é de R\$ 1.090,00. A formação mais comum é de Ensino Médio (2º Grau).” Disponível em <<https://www.vagas.com.br/cargo/atendente-de-call-center>>. Acesso em 03 de outubro de 2021.



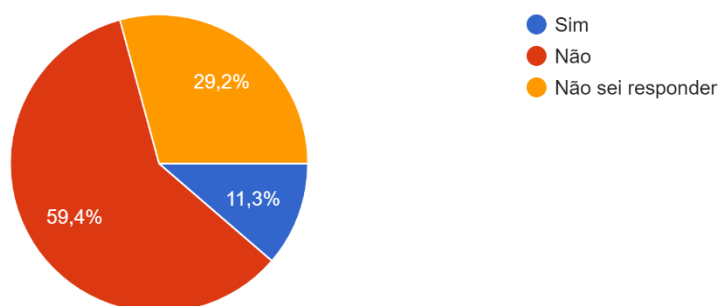
UNICEPLAC

conhecem ou já ouviram falar acerca do assunto, 39,6% responderam “sim” à pergunta, e 9,4% não souberam responder.

Gráfico 07:

A empresa onde trabalha ou trabalhou oferece "Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)?

106 respostas

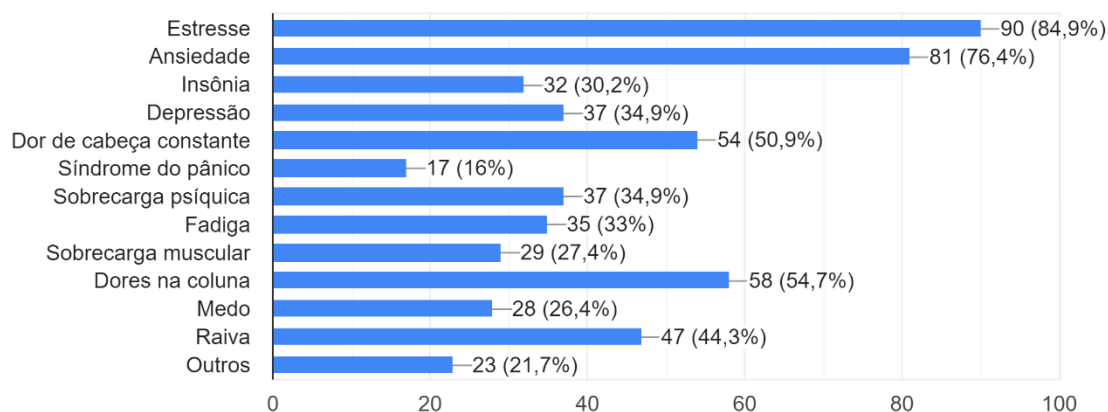


O gráfico 07 expressa que 59,4% dos respondentes afirmam que a empresa não oferece PQVT, 29,2% não souberam responder, e apenas 11,3% responderam “sim” à pergunta, evidenciando a deficiência de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas de *Call Centers*.

Gráfico 08:

Selecione o(s) fator(es) que você identifica como resultante(s) do seu trabalho em Call Center

106 respostas



O gráfico 08 apresenta a incidência de problemas em nível psicológico e físico associados ao trabalho em *Call Center*. O fator “estresse” está em primeiro lugar, com 84,9%



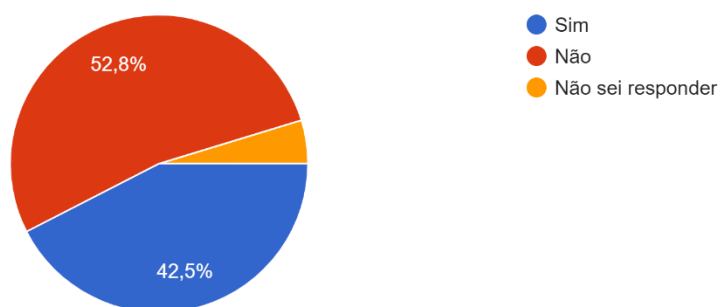
UNICEPLAC

dos respondentes; além dos fatores acima listados, 21,7% responderam que há outros problemas relacionados à pergunta. Cada participante do formulário possuía a possibilidade de selecionar mais de um item.

Gráfico 09:

Você sofre ou já sofreu assédio moral no local de trabalho?

106 respostas

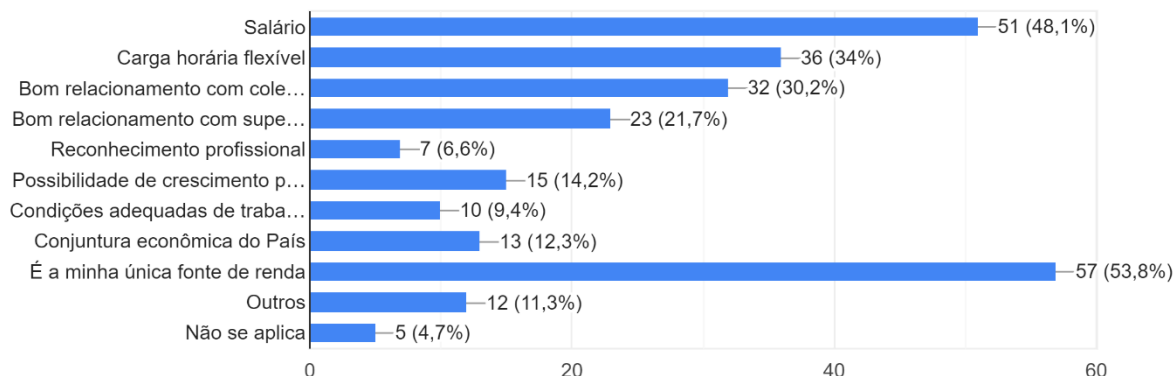


O gráfico 09 demonstra, entre os pesquisados, que 52,8% responderam “não” à pergunta, 45 pessoas sofrem ou já sofreram assédio moral no trabalho, correspondendo a 42,5%. Em laranja, correspondendo a 4,7% dos entrevistados, declararam não saber responder.

Gráfico 10:

Quais fatores motivam sua permanência na empresa atual?

106 respostas



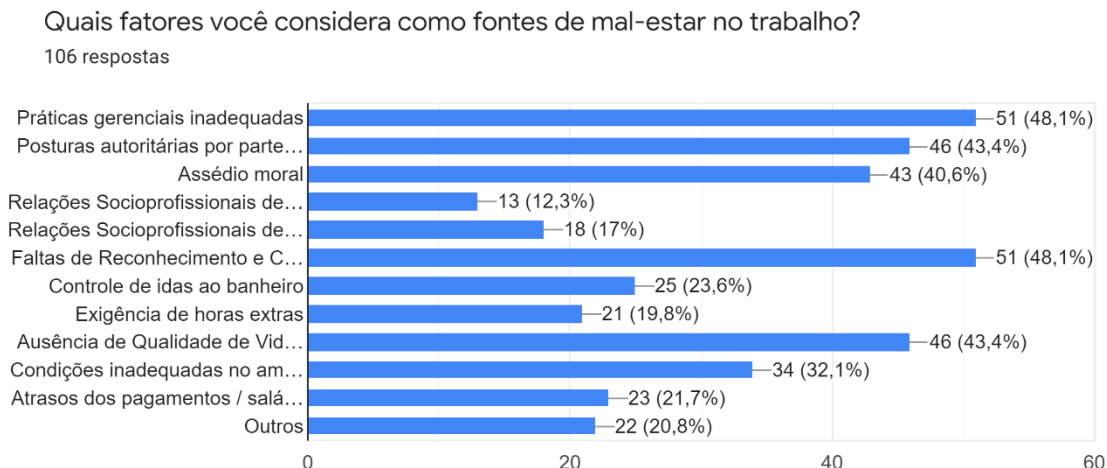
O gráfico 10 apresenta os principais fatores de permanência dos pesquisados onde trabalham. Em primeiro lugar, 53,8% responderam que é a única fonte de renda; em segundo, o salário representa 48,1%. O terceiro item “Bom relacionamento com colegas”, quarto item “Bom relacionamento com superiores (monitores, supervisores e afins)” e sexto item



UNICEPLAC

“Condições adequadas de trabalho”.

Gráfico 11:



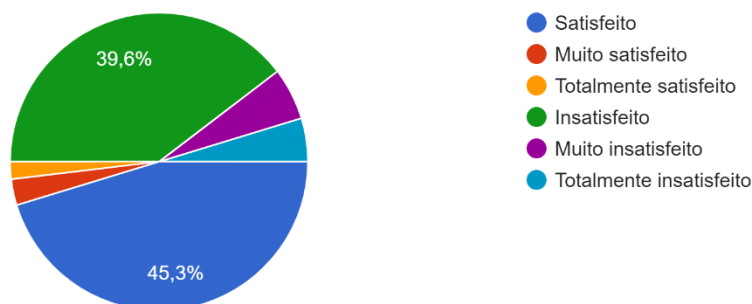
O gráfico 11 manifesta os principais conflitos na relação colaborador/empresa. O segundo item “Posturas autoritárias por parte da chefia/liderança”, quarto item “Relações Socioprofissionais de trabalho”, quinto item “Relações Socioprofissionais de trabalho conflituosas”, sexto item “Falta de reconhecimento e crescimento profissional”, nono item “Ausência de Qualidade de Vida no Trabalho”, décimo item “Condições inadequadas no ambiente de trabalho” e décimo primeiro item “Atrasos dos pagamentos/salários”. Os fatores considerados fontes de mal-estar no ambiente de trabalho com maior relevância para os respondentes evidenciam a necessidade da adoção de práticas éticas e íntegras nas relações trabalhistas por parte dos líderes e gestores, por meio da transformação na cultura organizacional, contribuindo para o crescimento e estímulo profissional dos colaboradores, valorizando-os como profissionais e pessoas.



UNICEPLAC

Gráfico 12:

Qual o nível de satisfação em relação ao seu local de trabalho e atividades desenvolvidas?
106 respostas



O grau de satisfação dos respondentes em relação ao ambiente de trabalho é demonstrado no gráfico 12, apresentando que 45,3% estão satisfeitos, e 39,6% insatisfeitos. O item “Totalmente insatisfeito” representa 4,7%, e “Totalmente satisfeito” apenas 1,9%. Esses dados refletem as respostas evidenciadas no gráfico 07 - demonstrando que 59,4% dos respondentes afirmam que a empresa não oferece PQVT; no gráfico 08 - apresentando o “estresse” como o maior fator resultante do trabalho em *Call Center*; gráfico 10 - atestando que a motivação mais relevante para o colaborador permanecer na organização, é o emprego ser a única fonte de renda, e gráfico 11 - abordando a “falta de reconhecimento e crescimento profissional” e “práticas gerenciais inadequadas” como fontes de mal-estar no trabalho. Portanto, compete às organizações buscarem mecanismos eficazes para melhoria na qualidade de vida dos colaboradores no desempenho de suas respectivas funções, visando maximizar a satisfação e engajamento das equipes com responsabilidade e comprometimento.

4.1 Aplicação do Ciclo PDCA em Call Centers

Com base nos dados obtidos, sob o olhar dos colaboradores, o Ciclo PDCA pode ser utilizado como ferramenta eficaz, associando os fatores identificados com, pelo menos, dois dos 14 princípios de Deming -, “Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz” e “Adote um forte programa de educação, treinamento e automelhoria.”.

A título de exemplo, para a fase de “Planejamento” alguns fatores podem ser questionados:

- As práticas gerenciais inadequadas exercem influência no grau de satisfação do colaborador com a empresa e atividades desenvolvidas?



UNICEPLAC

- Quais práticas a empresa pode adotar para promover treinamentos aos atuais gestores/líderes e preparar novos talentos dentro da organização?
- Como um (ou mais) colaborador insatisfeito e/ou adoecido mental e fisicamente interfere nos resultados e imagem da empresa perante a sociedade?
- Qual é a relação entre o nível de satisfação do colaborador e clima organizacional?

A partir das respostas obtidas, é possível definir um objetivo, traçar um planejamento visando melhoria nos pontos identificados, implementar a(s) ação(ões) necessária(s) e avaliar se o objetivo inicial foi alcançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ausência de PQVT nas empresas de *Call Center* corrobora o grau de insatisfação dos colaboradores, bem como associa “estresse” e “ansiedade” como fatores resultantes do trabalho no ambiente supracitado. Outro ponto importante é o tempo de serviço, onde 44,3% dos respondentes afirmam que permanecem/permaneceram na empresa até 01 ano, contribuindo com a alta rotatividade nas empresas do ramo. O fato pode ser explicado relacionando-o com os fatores com maiores índices de respostas na pesquisa, como ambiente estressante; práticas gerenciais inadequadas; e ausência de qualidade de vida no trabalho, com base nos dados obtidos através da pesquisa.

As ferramentas abordadas neste trabalho, como ciclo PDCA e os 14 princípios de Deming, ao relacioná-los com o ambiente de *Call Center*, visam propor o bem-estar, a motivação da equipe, sinergia entre as atividades e setores, facilitar a tomada de decisão da gestão, dentre outros benefícios que suas aplicações podem promover. Com o estudo esquadriado ao tema em obras literárias e alinhando-o à realidade com a aplicação de questionário às pessoas que atuam no setor, identificou-se relevante insuficiência de conhecimento das supramencionadas ferramentas, bem como o não oferecimento de PQVT nas empresas de *Call Center*, refletindo também em altos índices de doenças ocupacionais, insatisfação, dentre outras fontes de mal-estar indicadas nos gráficos da pesquisa.

À face do exposto, infere-se que a percepção da importância da aplicação de PQVT dos gestores à empresa, é importante e significativo, tanto para estimular a motivação dos colaboradores, consoante à permanência e perspectiva de ascensão, devido a implementação de planos de cargos e salários, por exemplo, como a possibilidade de obter melhores resultados,



UNICEPLAC

com processos otimizados, projetos de reconhecimento, dentre outros métodos pertinentes à Qualidade.

Considera-se como investimento, à vista dos benefícios supramencionados e importância, a implementação de PQVT no ambiente de *Call Center*. Alguns programas não requerão gastos pecuniários, mas sim, mudanças comportamentais, como a prática de uma gestão democrática e reconhecimento/recompensa por esforços ou realização de atividades de maneira eficiente por parte dos colaboradores.

Conclui-se, que as ferramentas de expressa relevância para propiciar a Qualidade em *Call Centers*, utilizadas como objeto de estudo deste trabalho, as quais são os 14 princípios de Deming e Ciclo PDCA, podem promover uma transformação benéfica e mútua à empresa e ao colaborador, visto que suscita a identificação, eliminação e/ou melhoria de práticas prejudiciais, como também provoca o engajamento e motivação do colaborador.

Por fim, admite-se que a Gestão da Qualidade de vida no trabalho em *Call Centers* é imprescindível para a motivação, retenção de talentos e manutenção de saudável clima organizacional para os colaboradores. Posto que, colaboradores motivados influenciam positivamente nos resultados, favorecendo a sinergia entre atividades, setores e propósitos, à vista de atingir os objetivos previstos pela gerência. Considerando que os resultados da análise da pesquisa tenham demonstrado índice significativo de ausência de PQVT e consideráveis níveis de doenças ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho, faz-se necessário o reforço de adoção da Gestão da Qualidade de vida por meio da organização, bem como o conhecimento alcançável das práticas entre as pessoas que atuam no ramo, para enfim tornar possível a efetivação de PQVT e garantir valor às atividades e satisfação dos clientes, colaboradores e empresa.



UNICEPLAC

REFERÊNCIAS

Atendente de Call Center. Disponível em <<https://www.vagas.com.br/cargo/atendente-de-call-center>>. Acesso em 03 de outubro de 2021.

A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 27 de março de 2021.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. Gestão de qualidade, produção e operações (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2019.

Barbieri, U. F. Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo. Atlas, 2014.

Belmonte, A. A. (s.d.). Serviços de teleatendimento: aspectos jurídicos materiais e processuais controvertidos. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, 2010.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gerolamo, Mateus Cecílio. Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. São Paulo: Atlas, 2019.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2016.

CARVALHO, Valter e outros. Gestão da Qualidade - tópicos avançados. 1ª Ed. São Paulo. Cengage Learning Edições Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 8ª ed. São Paulo. Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5ª ed. – São Paulo. Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos : o capital humano das organizações. 11ª ed. São Paulo. Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração - Abordagens descritivas e explicativas (7ª ed., Vol. II). Barueri, São Paulo. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Atlas, 2021.

Consulta Processual - TRT 3. Disponível em <<https://pje.trt3.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/00101874120175030009>>. Acesso em 30 de março de 2021.

DINIZ, D. P. Guia de qualidade de vida: saúde e trabalho. 2 Ed. Barueri, São Paulo. Manole, 2013.

Direitos do operador de telemarketing - call center. Disponível em <<https://tprates.jusbrasil.com.br/artigos/262739622/direitos-do-operador-de-telemarketing-call-center>>. Acesso em 30 de março de 2021.



UNICEPLAC

Empresa de telemarketing poderá ter de dar atendimento psicológico a empregado. Disponível em: <<https://bit.ly/2QzrH6G>>. Acesso em: 25 março 2021.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

FERREIRA, P. I. Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2017.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7 Ed. São Paulo. Atlas, 2019.
Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. Disponível em <<https://bit.ly/3A8jY0H>>. Acesso em 27 de março de 2021.

JURAN, J.M. Fundamentos da Qualidade para líderes. 1 Ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.

JURAN, Joseph M.; DeFEO Joseph A. Fundamentos da Qualidade para Líderes. Porto Alegre. Bookman, 2015.

L, Carpinetti. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. 3 Ed. São Paulo. Atlas, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo. Atlas, 2012.

MARQUES, José Carlos. Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

MARRAS. Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico. 15ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2016.

NJ - Operadora de telemarketing será indenizada por assédio moral e restrição de uso de banheiro. Disponível em <<https://bit.ly/3iwdR0d>>. Acesso em 30 de março de 2021.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. Gestão estratégica de recursos humanos. 2 Ed. Porto Alegre. SAGAH, 2017.

Plano de Logística Sustentável - PLS-TJDFT. Disponível em <<https://bit.ly/3iubUBv>>. Acesso em 21 de abril de 2021.

PORTARIA N.º 09, DE 30 DE MARÇO DE 2007. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2007/portaria_09_teleatendimento_telemarketing.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2021.

Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PRÓ-VIDA. Disponível em <<https://bit.ly/2Yb0DP2>>. Acesso em 21 de abril de 2021.

Pró-Vida – Programa de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho do TJDFT. Disponível em <<https://www.tjdft.jus.br/informacoes/programas-projetos-e-aco-es/pro-vida>>. Acesso em 21 de abril de 2021.



UNICEPLAC

Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em <<https://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/praticas-administrativas/gestao-de-pessoas/qualidade-de-vida-no-trabalho#/>>. Acesso em 07 de abril de 2021.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/8>>. Acesso em 30 de março de 2021.

Revista do TRT da 1ª Região, v. 21, n. 48. Disponível em <https://www.trt1.jus.br/documents/22365/3687049/TRT+-+Revista+48.pdf/9b77b156-1b4f-4d3e-a73a-84dde919e81d>. Acesso em 10 de maio de 2021.

Sete de cada dez operadores de telemarketing têm doença psíquica. Disponível em: <<https://bit.ly/3w6LJ8T>>. Acesso em: 25 março 2021.

Unilever investe na saúde mental e física dos colaboradores. Disponível em <https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2017/unilever-investe-na-saude-mental-e-fisica-dos-colaboradores.html>>. Acesso em 21 de abril de 2021.



UNICEPLAC

Apêndice A - Questionário de pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em Call Centers

01	Trabalha ou já trabalhou em Call Center? (telemarketing, teleatendimento e afins) <input type="checkbox"/> Trabalho <input type="checkbox"/> Trabalhei
02	Cor ou Raça: <input type="checkbox"/> Branca <input type="checkbox"/> Preta <input type="checkbox"/> Parda <input type="checkbox"/> Amarela <input type="checkbox"/> Indígena
03	Selecione seu estado: <input type="checkbox"/> Acre (AC) <input type="checkbox"/> Alagoas (AL) <input type="checkbox"/> Amapá (AP) <input type="checkbox"/> Amazonas (AM) <input type="checkbox"/> Bahia (BA) <input type="checkbox"/> Ceará (CE) <input type="checkbox"/> Distrito Federal (DF) <input type="checkbox"/> Espírito Santo (ES) <input type="checkbox"/> Goiás (GO) <input type="checkbox"/> Maranhão (MA) <input type="checkbox"/> Mato Grosso (MT) <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul (MS) <input type="checkbox"/> Minas Gerais (MG) <input type="checkbox"/> Pará (PA) <input type="checkbox"/> Paraíba (PB) <input type="checkbox"/> Paraná (PR) <input type="checkbox"/> Pernambuco (PE) <input type="checkbox"/> Piauí (PI) <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro (RJ) <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte (RN) <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul (RS)

**UNICEPLAC**

	<input type="checkbox"/> Rondônia (RO) <input type="checkbox"/> Roraima (RR) <input type="checkbox"/> Santa Catarina (SC) <input type="checkbox"/> São Paulo (SP) <input type="checkbox"/> Sergipe (SE) <input type="checkbox"/> Tocantins (TO)
04	Faixa Etária <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> 34 a 40 anos <input type="checkbox"/> acima de 40 anos
05	Escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino Médio (completo) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (cursando) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (completo) <input type="checkbox"/> Outro
06	Faixa Salarial <input type="checkbox"/> R\$ 900 - R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1.000,01 - R\$ 1.200,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1.200,01 - R\$ 1.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1500,01 - R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 2.000,00
07	Qual sua carga horária no ambiente de trabalho? <input type="checkbox"/> 6 (seis) horas diárias <input type="checkbox"/> até 7 (sete) horas diárias <input type="checkbox"/> Outro.
08	Tempo de serviço <input type="checkbox"/> Até 01 ano <input type="checkbox"/> 01 a 03 anos <input type="checkbox"/> 03 a 05 anos <input type="checkbox"/> acima de 05 anos
09	Selecione os benefícios oferecidos pela empresa. <input type="checkbox"/> Vale Transporte

**UNICEPLAC**

	<p><input type="checkbox"/> Vale Alimentação/Refeição</p> <p><input type="checkbox"/> Plano de Saúde</p> <p><input type="checkbox"/> Plano Odontológico</p> <p><input type="checkbox"/> Auxílio-creche</p> <p><input type="checkbox"/> Vale Combustível</p> <p><input type="checkbox"/> Participação nos lucros e resultados</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
10	<p>Você conhece ou já ouviu falar sobre Programas de Qualidade de Vida no Trabalho"?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
11	<p>A empresa onde trabalha ou trabalhou oferece "Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)?"</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
12	<p>Selecione o(s) fator(es) que você identifica como resultante(s) do seu trabalho em Call Center</p> <p><input type="checkbox"/> Estresse</p> <p><input type="checkbox"/> Ansiedade</p> <p><input type="checkbox"/> Insônia</p> <p><input type="checkbox"/> Depressão</p> <p><input type="checkbox"/> Dor de cabeça constante</p> <p><input type="checkbox"/> Síndrome do pânico</p> <p><input type="checkbox"/> Sobrecarga psíquica</p> <p><input type="checkbox"/> Fadiga</p> <p><input type="checkbox"/> Sobrecarga muscular</p> <p><input type="checkbox"/> Dores na coluna</p> <p><input type="checkbox"/> Medo</p> <p><input type="checkbox"/> Raiva</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
13	<p>Você sofre ou já sofreu assédio moral no local de trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>

**UNICEPLAC**

	<p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
14	<p>Quais fatores motivam sua permanência na empresa atual?</p> <p><input type="checkbox"/> Salário</p> <p><input type="checkbox"/> Carga horária flexível</p> <p><input type="checkbox"/> Bom relacionamento com colegas</p> <p><input type="checkbox"/> Bom relacionamento com superiores (monitores, supervisores e afins)</p> <p><input type="checkbox"/> Reconhecimento profissional</p> <p><input type="checkbox"/> Possibilidade de crescimento profissional</p> <p><input type="checkbox"/> Condições adequadas de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Conjuntura econômica do País</p> <p><input type="checkbox"/> É a minha única fonte de renda</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <p><input type="checkbox"/> Não se aplica</p>
15	<p>Quais fatores você considera como fontes de mal-estar no trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Práticas gerenciais inadequadas</p> <p><input type="checkbox"/> Posturas autoritárias por parte da chefia/liderança</p> <p><input type="checkbox"/> Assédio moral</p> <p><input type="checkbox"/> Relações Socioprofissionais de Trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Relações Socioprofissionais de Trabalho Conflituosas</p> <p><input type="checkbox"/> Faltas de Reconhecimento e Crescimento Profissional</p> <p><input type="checkbox"/> Controle de idas ao banheiro</p> <p><input type="checkbox"/> Exigência de horas extras</p> <p><input type="checkbox"/> Ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</p> <p><input type="checkbox"/> Condições inadequadas no ambiente de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Atrasos dos pagamentos / salários</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
16	<p>Em algum momento você foi impedido de ir ao banheiro no horário de trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
17	<p>Em algum momento você se sentiu constrangido (a) devido à exposição pública das avaliações de desempenho?</p>

**UNICEPLAC**

	<p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
18	<p>Qual o nível de satisfação em relação ao seu local de trabalho e atividades desenvolvidas?</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente insatisfeito</p>



UNICEPLAC

Agradecimentos

À Deus, toda honra e toda glória. E minha imensa gratidão por todos os caminhos abertos. Pela força para superar os desafios e alegrias em conhecer pessoas tão incríveis durante essa jornada.

Agradeço aos meus pais, Cleides e Elisabete, e meus irmãos Gustavo e Gabrielly. Vocês são a minha base, a preciosidade da minha vida. Amo vocês.

Ao meu namorado Victor, pelo companheirismo, apoio e dedicação em tornar tudo mais leve, essenciais até aqui.

À minha dupla de TCC e amiga em todos os momentos, Sandra.

Ao meu orientador, Romilson Aiache, pela paciência e solicitude durante todo o processo do TCC.

À todos os professores, em especial Inistela Vigna e Roberto Gerassi, pelos ensinamentos da administração e vida.

À todos os colegas de turma.

Às minhas supervisoras de estágio, Concita e Priscila. Vocês sempre serão a minha inspiração em administrar.

Às minhas amigas Heloisa, Lariane, Brisa, Adrielly, Daiane, Ana Cristina, Karol e Lara, pela compreensão, pelo apoio, conselhos e por sempre estarem ao meu lado.

Obrigada a todos, vocês são anjos em minha vida.

“Camila dos Santos Tôrres”

Em primeiro lugar, toda honra a Deus. Sou eternamente grata a Ele pela estimada oportunidade de concluir minha graduação e por tudo que por meio dela obtive, pelas conquistas futuras e por ter me sustentado até aqui.

Dedico os meus sinceros agradecimentos à minha família: minha mãe Maria Sandra, pelo apoio incondicional, motivação e orações em prol do meu desenvolvimento pessoal e profissional, por acreditar em mim e me fortalecer nos momentos difíceis. Ao meu irmão Eusiel, que é a minha inspiração profissional, à minha avó Gonçala, a alegria dos meus dias, e à minha tia Bia, que sempre está ao nosso lado. Sem vocês, eu não teria conseguido.

Ao meu pai, José Gois, que não está mais presente, mas estaria comemorando comigo a nossa vitória e louvando a Deus pelas maravilhas que nos proporciona.

Ao meu namorado Leonardo, pelo zelo, compreensão e incentivo durante esses anos, por apoiar meus sonhos e projetos.



UNICEPLAC

À minha amiga Manu, pelo apoio e carinho.

À Camila, uma amiga que a graduação me presenteou, e tive a honra de tê-la como companheira de TCC.

Aos meus colegas graduandos e, em especial, ao Ramon Martins, pelos trabalhos que desenvolvemos ao longo do curso.

A todos os mestres que me acompanharam durante a trajetória acadêmica. Especialmente à professora Inistela Vigna, um exemplo de profissionalismo e competência.

Ao meu orientador, Romilson Rangel Aiache, por todo auxílio, paciência e presteza no desenvolvimento do artigo.

A todos do Centro Universitário Uniceplac, que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse sonho.

“Até aqui nos ajudou o Senhor.”

“Sandra Heres Gois”