

SANDRA GENTIL DI DARIO

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO EM *CALL CENTER*
PRÓPRIO DO SEGMENTO FINANCEIRO**

MESTRADO EM ADMINSTRAÇÃO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

São Paulo

2009

SANDRA GENTIL DI DARIO

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO EM *CALL CENTER*
PRÓPRIO DO SEGMENTO FINANCEIRO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

2009

SANDRA GENTIL DI DARIO

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO EM *CALL CENTER*
PRÓPRIO DO SEGMENTO FINANCEIRO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial à obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Profº Dr. Arnaldo José França M. Nogueira.

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

2009

SANDRA GENTIL DI DARIO

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO EM *CALL CENTER*
PRÓPRIO DO SEGMENTO FINANCEIRO**

Área de Concentração: Administração de Empresas

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Titulação: Mestre em Administração

Data de Aprovação: ____/____/2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira
(Orientador – PUC- SP)

Profª Drª Maria Cristina S. Amorim
(Professor Interno – PUC- SP)

Prof. Dr. Roberto Heloani
(Professor Externo - FGV)

© by Sandra Gentil Di Dário, 2009.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca
da Faculdade de Administração / PUC-SP**

DI DARIO, Sandra Gentil.

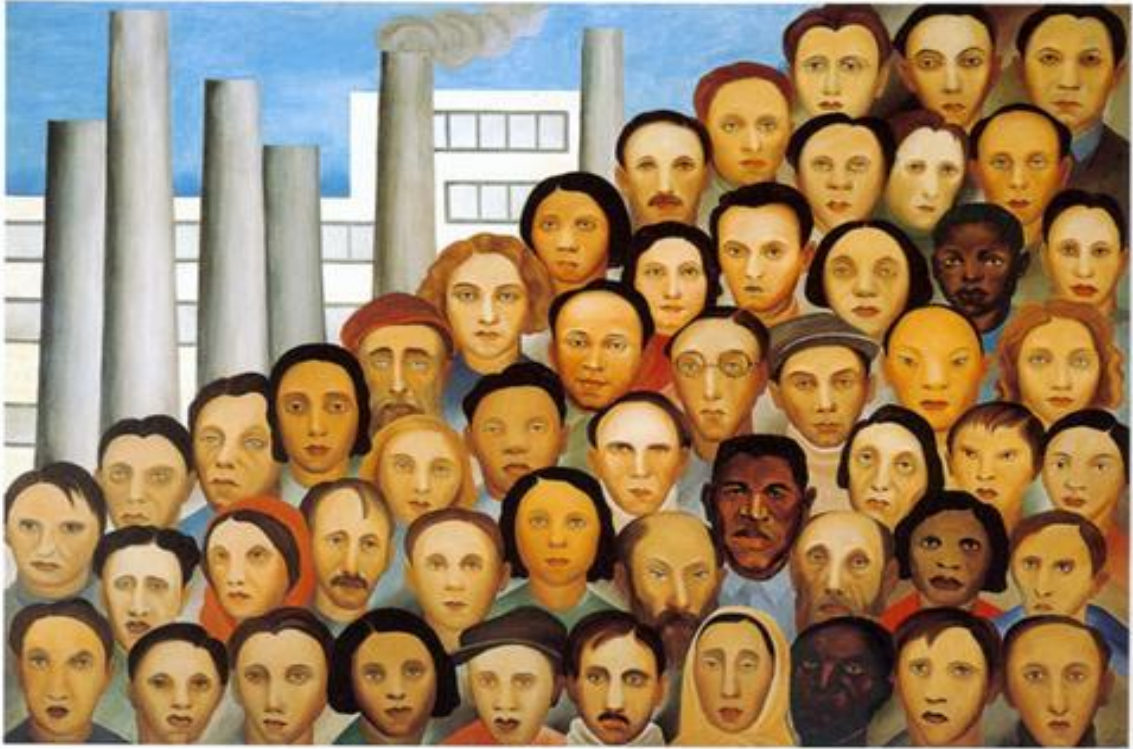
O significado do Trabalho em *Call Center* do segmento financeiro /
Sandra Gentil Di Dário. – São Paulo/SP: [s.n.], 2009.

Orientador: Arnaldo José França Mazzei Nogueira

TESE (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de /São
Paulo, Pós Graduação em Administração.

1. Significado do Trabalho. 2. Centralidade do Trabalho. 3. Central
de Atendimento. 4. *Meaning of Working* – MOW. I. Nogueira,
Arnaldo José França M. II. Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo. III. Título.

DEDICATÓRIA



As PESSOAS que por vontade podem VIVER as escolhas do seu TRABALHO.

AGRADECIMENTOS

*As **PESSOAS** que de certa forma contribuem e participam na construção do meu conhecimento, essência e jornada de vida como meus pais, esposo, três filhos, irmã, par, pares de almas gêmeas, consultores, amigos e mestres.*

RESUMO

Esta pesquisa está centrada nas questões do trabalho em serviços, em uma central de atendimento própria de um Banco do Estado de São Paulo, por tratar-se tanto de uma empresa do setor de serviços em expansão como por ser um setor expressivo em relação à contratação de pessoas no cenário brasileiro. A pesquisa parte do estudo de caso, cujo objeto de estudo são os profissionais ocupantes do cargo de liderança (supervisor, coordenador e gerente) e não-liderança (operadores e analistas) de uma central de atendimento própria. O objetivo desta dissertação é conhecer o significado do trabalho atribuído pelos profissionais ao próprio trabalho bem como às dimensões do instrumento de pesquisa: variáveis condicionais, variáveis centrais e conseqüências futuras. O embasamento metodológico baseou-se nas dimensões apresentadas na metodologia de pesquisa *Meaning of Working* (MOW, 1987), adaptada à fundamentação teórica de Morin (2004). A pesquisa partiu da amostra de uma central de atendimento própria, totalizando 170 questionários respondidos. A análise dos dados permite apresentar as opiniões dos profissionais em relação às dimensões da estrutura da pesquisa, por gênero e grupo de cargos classificados como líderes e não líderes, a saber: (1) variáveis condicionais: situação pessoal e profissional; natureza do trabalho; estrutura organizacional - práticas de gestão; condições de trabalho; (2) variáveis centrais: conhecer a opinião dos profissionais quanto ao grau de importância do trabalho em sua vida pessoal e profissional e quando uma atividade significa trabalho; centralidade objetiva e relativa do trabalho; e (3) normas sociais: conhecer a percepção dos profissionais com relação aos direitos, aos deveres e à ética. Os resultados de nosso estudo, por um lado, mostram que os profissionais da central de atendimento própria estão satisfeitos com as condições de trabalho bem como com o estilo de gestão de pessoas; no entanto, por outro lado, mostram que as características do setor da central de atendimento própria são confirmadas como baixa autonomia e alto monitoramento. Concluindo, acreditamos ser relevante que as organizações se ocupem das opiniões dos profissionais de modo a possibilitar-lhes aprimorar a qualidade das relações profissionais no local de trabalho.

ABSTRACT

This research focuses on labour issues of an In-house Call Center of a bank, located in the State of São Paulo, which was chosen for being an enterprise of a growing service sector as well as an expressive sector regarding the hiring of workers in Brazil. The research is based on a case study whose participants are two groups of In-house Call Center employees: the employees who have a leading position (supervisor, coordinator and manager) and the ones that do not have a leading position (agents and analysts). The aim of this study is to know the meaning of work attributed by the workers to their own work as well as to the three dimensions of the research instrument: conditional variables, central variables and future consequences. The methodological foundation was based on the dimensions presented in the methodology *Meaning of Working* (MOW, 1987) adapted to the theoretical foundation of Morin (2004). The research was based in a sample of an In-house Call Center, totalizing 170 questionnaires responded. The data analysis shows the employees' opinions regarding the dimensions of the research structure, organized by gender and group of workers of leading and non-leading positions, in the following way: (1) conditional variables: professional and personal situation; nature of the work; organizational structure - management practices; and work conditions; (2) central variables: know the opinion of the employees as to the rank of importance of the work in their professional and personal lives as well as to when an activity means work; relative and objective centrality of work; and finally, with regard to the institutional norms: know the perception of the workers towards their rights, obligations and ethical behavior. Our findings, on the one hand, show that the workers of the In-house Call Center are satisfied with their work conditions as well as with the management style of their employer, the bank; on the other hand, however, the results show that the characteristics of the In-house Call Center sector are low autonomy and high monitoring. Concluding, we consider relevant that the organizations pay attention to the opinion of their employees in order to the quality of professional relationships at workplace.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| O PROBLEMA DE PESQUISA..... | 1 |
| OBJETIVO DA PESQUISA | 5 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 7 |
| A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 8 |
| | |
| 1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO: EVOLUÇÃO E DIVERSIDADE CONCEITUAL.... | 10 |
| 1.1 SIGNIFICADO DO TRABALHO | 11 |
| 1.2 THE MEANING OF WORKING - MOW: MODELO DE PESQUISA..... | 32 |
| | |
| 2 O TRABALHO EM SERVIÇOS..... | 38 |
| 2.1 O MUNDO DO TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO..... | 38 |
| 2.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM SERVIÇOS | 45 |
| 2.3 SERVIÇOS DE <i>CALL CENTERS</i> | 52 |
| 2.4 SERVIÇOS NO SEGMENTO FINANCEIRO | 60 |
| | |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 65 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 65 |
| 3.2 MODELO DA PESQUISA | 67 |
| 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 69 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 70 |
| 3.5 PLANEJAMENTO ESTATÍSTICO | 74 |
| | |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 78 |
| 4.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA..... | 79 |
| 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA: VARIÁVEIS CONDICIONAIS..... | 85 |
| 4.3 ANÁLISE DA PESQUISA: VARIÁVEIS CENTRAIS..... | 110 |
| 4.3.1 Centralidade do trabalho | 110 |
| 4.3.2 Resultados objetivos e valorizados do trabalho | 121 |
| 4.3.3 Normas societais – ética no trabalho..... | 125 |
| | |
| 5 CONCLUSÃO FINAL | 128 |
| | |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 132 |
| | |
| 7 ANEXOS | 142 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Modelo Completo de Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976) | 13 |
| Figura 1.2 Modelo de Investigação do MOW - extraído e adaptado do MOW (1987, p. 16) | 15 |
| Figura 1.3 Modelo Modificado do “ <i>Meaning of Working</i> ”, por Westwood e Leung (1996)... | 18 |
| Figura 1.4 Proposta adaptada do Modelo “ <i>Meaning of working</i> ” – Westwood e Lok (2003) | 19 |
| Figura 1.5 Três definições do conceito “significado do trabalho” para Morin (2004) | 22 |
| Figura 1.6 Estrutura de Relações entre os Tipos de Valores de acordo com a teoria de Ros et al. (1999). | 27 |
| Figura 1.7. MOW – <i>Meaning of Working</i> (1987), Westwood e Lok (2003) e Morin (2004), modelo de pesquisa, adaptado por Gentil (2009) | 36 |
| Figura 3.1. Organograma da área pesquisada..... | 70 |
| Figura 4.1. Indicadores de Reclamação- BACEN | 83 |
| Figura 4.2. Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por cargo. | 86 |
| Figura 4.3. Distribuição percentual dos participantes da pesquisa – Global..... | 87 |
| Figura 4.4. Nível de Escolaridade Global (líderes e não-líderes) e gênero - Parte A..... | 88 |
| Figura 4.5. Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) por sexo. | 89 |
| Figura 4.6. Distribuição Percentual Global por Faixa Etária e Gênero. | 90 |
| Figura 4.7. Distribuição percentual do estado civil global (líderes e não-líderes) e gênero. | 92 |
| Figura 4.8. Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) - Natureza do Trabalho - Parte C..... | 93 |
| Figura 4.9 Distribuição percentual identidade com a tarefa – Parte C. | 94 |
| Figura 4.10. Distribuição percentual - tempo disponibilizado no trabalho - Parte C. | 95 |
| Figura 4.11. Distribuição percentual Global (líderes e não-líderes) - Autonomia no trabalho. | 96 |
| Figura 4.12. Distribuição percentual dos não-líderes - Autonomia no trabalho..... | 98 |
| Figura 4.13. Quando uma atividade significa trabalho - Centralidade do Trabalho - Parte H. | 99 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4.14. Distribuição percentual global: Gestão de Pessoas..... | 102 |
| Figura 4.15 Distribuição percentual global: Gestão de Pessoas..... | 103 |
| Figura 4.16. Distribuição percentual global: Condições de Trabalho. | 105 |
| Figura 4.17. Distribuição percentual global: Condições de trabalho..... | 106 |
| Figura 4.18. Distribuição da frequência - Condições de Trabalho (Pareto)..... | 108 |
| Figura 4.19. Distribuição da frequência - Gestão de Pessoas (Pareto). | 109 |
| Figura 4.20. Correlação entre condições de trabalho e gestão de pessoas..... | 109 |
| Figura 4.21 Centralidade Absoluta do trabalho - demonstra a média global– Q 43..... | 111 |
| Figura 4.22 Centralidade absoluta do trabalho – Questão 44..... | 113 |
| Figura 4.23. Centralidade Objetiva e Relativa do Trabalho – Resultado Global. Q42..... | 114 |
| Figura 4.24 . Resultado Consolidado das médias - Questão 42 | 115 |
| Figura 4.25. Distribuição Percentual Global - Grau de Importância do Significado do Trabalho em sua vida profissional - Parte F..... | 116 |
| Figura 4.26. Centralidade do trabalho - Parte F. | 117 |
| Figura 4.27. Centralidade do trabalho - Percepção do Significado do Trabalho. Parte H. | 118 |
| Figura 4.28. Sua relação com o trabalho – comprometimento – Q78. | 119 |
| Figura 4.29. Distribuição percentual global – comprometimento com o trabalho– Q78..... | 120 |
| Figura 4.30. Resultados objetivos e valorizados do trabalho - Global Q41..... | 121 |
| Figura 4.31. Normas sociais – Dever para com o trabalho – Parte G..... | 125 |
| Figura 4.32. Normas sociais- Direitos para com trabalho – Parte G. | 126 |
| Figura 4.33. Ética – Parte G. | 127 |
| Figura 7.1 Tempo de Acesso Global (líderes e não-líderes). | 159 |
| Figura 7.2 Resultado Consolidado das médias - Questão: 41. | 167 |
| Figura 7.3 Resultado Global das médias (Líderes e não Líderes) –Questão 41..... | 168 |
| Figura 7.4 Resultado das médias filtrado por Líderes – Questão 41..... | 169 |
| Figura 7.5 Resultado das médias filtrado por não Líderes – Questão 41..... | 170 |

| | |
|---|-----|
| Figura 7.6 Resultado das médias filtrado por Masculino – Questão 41. | 171 |
| Figura 7.7 Resultado das médias filtrado por Feminino – Questão 41. | 172 |
| Figura 7.8 Resultado Consolidado das médias (faixa etária, tempo casa e renda bruta) – Q 41. | 173 |
| Figura 7.9 Resultado Consolidado das médias - Questão 42. | 176 |
| Figura 7.10 Resultado Global das médias: (Líderes e não Líderes) - Questão 42. | 177 |
| Figura 7.11 Resultado filtrado das médias por Líderes - Questão 42. | 178 |
| Figura 7.12 Resultado filtrado das médias por não Líderes - Questão 42. | 179 |
| Figura 7.13 Resultado filtrado das médias por Masculino - Questão 42. | 180 |
| Figura 7.14 Resultado filtrado das médias por Feminino - Questão 42. | 181 |
| Figura 7.15 Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta - Q 42. | 182 |
| Figura 7.16 Resultado Consolidado das médias - Questão 43. | 184 |
| Figura 7.17 Distribuição de Resultados Global (Líderes e não Líderes) - Questão 43. | 185 |
| Figura 7.18 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes - Questão 43 | 186 |
| Figura 7.19 Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes - Questão 43. | 187 |
| Figura 7.20 Distribuição de Resultado filtrado por Masculino - Questão 43. | 188 |
| Figura 7.21 Distribuição de Resultado filtrado por Feminino - Questão 43 | 189 |
| Figura 7.22 Resultado Consolidado Questão 43 – Gráfico das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta. | 190 |
| Figura 7.23 Resultado Consolidado das médias – Questão 44. | 192 |
| Figura 7.24 Distribuição de Resultado Global(Líderes e não Líderes)- Questão 44. | 193 |
| Figura 7.25 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes – Questão 44. | 194 |
| Figura 7.26 Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes – Questão 44. | 195 |
| Figura 7.27 Distribuição de Resultado filtrado por Masculino - Questão 44. | 196 |
| Figura 7.28 Distribuição de Resultado filtrado por Feminino - Questão 44. | 197 |

| | |
|---|-----|
| Figura 7.29 Resultado Consolidado das médias(faixa etária, tempo casa e renda bruta) – Questão 44..... | 198 |
| Figura 7.30 Resultado Consolidado das médias – Questão 55..... | 201 |
| Figura 7.31 Resultado Global: Líderes e não Líderes – gráfico das médias - Questão 55 | 203 |
| Figura 7.32 Resultado Global: Muitas oportunidades de aprender coisas novas - Questão 55 | 205 |
| Figura 7.33 Resultado Global: Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas).- Questão 55..... | 206 |
| Figura 7.34 Resultado Global: Oportunidade de crescimento ou promoção. - Questão 55... | 207 |
| Figura 7.35 Resultado Global: Horário de trabalho conveniente.- Questão 55..... | 208 |
| Figura 7.36 Resultado Global: Variedades de atividades. Questão 55..... | 209 |
| Figura 7.37 Resultado Global: Trabalho Interessante. Questão 55 | 210 |
| Figura 7.38 Resultado Global: Segurança no Trabalho. Questão 55..... | 211 |
| Figura 7.39 Resultado Global: Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências..... | 212 |
| Figura 7.40. Resultado Global: Bom salário. Questão 55..... | 213 |
| Figura 7.41. Resultado Global:Boas condições físicas no local de trabalho (luz, temperatura, limpeza, ruído).Questão 55 | 214 |
| Figura 7.42. Resultado Global: Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). Questão 55 | 215 |
| Figura 7.43. Resultado filtrado por Líderes - gráfico das médias - Questão 55..... | 216 |
| Figura 7.44. Resultado filtrado por não Líderes - gráfico das médias. Questão 55..... | 218 |
| Figura 7.45Resultado Consolidado – gráfico das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta. Questão 55 | 220 |
| Figura 7.46. Resultado Consolidado das médias – Questão 61. | 223 |
| Figura 7.47. Resultado Consolidado das médias (líderes e não-líderes) - Questão 61..... | 224 |
| Figura 7.48. Resultado filtrado por Líderes - distribuição de resultados Questão 61..... | 225 |
| Figura 7.49. Resultado filtrado por não Líderes - distribuição de resultados Questão 61. | 226 |

| | |
|--|-----|
| Figura 7.50. Resultado filtrado por Masculino - distribuição de resultados Questão 61..... | 227 |
| Figura 7.51. Resultado filtrado por Feminino - distribuição de resultados Questão 61. | 228 |
| Figura 7.52. Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta Q 61. | 229 |
| Figura 7.53. Resultado consolidado da média global – Questão 78..... | 231 |
| Figura 7.54. Distribuição de Resultado Global (Líderes e não Líderes) – Questão 78. | 232 |
| .Figura 7.55 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes – Questão 78..... | 233 |
| Figura 7.56. Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes – Questão 78..... | 234 |
| Figura 7.57. Distribuição de Resultado filtrado por Masculino – Questão 78..... | 235 |
| Figura 7.58. Distribuição de Resultado filtrado por Feminino – Questão 78. | 236 |
| Figura 7.59. Resultado Consolidado das médias – Questão78: faixa etária, tempo casa e renda bruta. | 237 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 2.1. Percentual de empregados no setor de serviços em nações industrializadas, 1980-1999..... | 46 |
| Tabela 4.1. Distribuição percentual grau de importância do trabalho - Parte F..... | 95 |
| Tabela 4.2. Resultado Geral das médias (líderes e não-líderes) – Parte D | 107 |
| Tabela 4.3. Resultado Consolidado das médias - Q43..... | 111 |
| Tabela 4.4 Resultado Consolidado das médias Q42 por categoria..... | 115 |
| Tabela 4.5. Tabela comparativa de pesquisas realizadas: Por que você trabalha? | 122 |
| Tabela 4.6. Resultado Consolidado – médias: liderança, não-liderança e global – Q55. | 123 |
| Tabela 7.1 Dados Estatísticos para o Tempo de Acesso – Global (líderes e não-líderes). | 159 |
| Tabela 7.2 Parte A Dados Pessoais..... | 161 |
| Tabela 7.3 Parte A - Dados Pessoais por gênero..... | 162 |
| Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais..... | 163 |
| Tabela 7.5 Resultado das médias consolidado – Global, líderes e não-líderes e gênero (Q41). | 167 |
| Tabela 7.6 Resultado Global: Líderes e não Líderes – estatística descritiva (Q41)..... | 168 |
| Tabela 7.7 Resultado filtrado por Líderes - estatística descritiva(Q41). | 169 |
| Tabela 7.8 Resultado filtrado por não Líderes - estatística descritiva(Q41)..... | 170 |
| Tabela 7.9 Resultado filtrado por Masculino - estatística descritiva(Q41)..... | 171 |
| Tabela 7.10 Resultado filtrado por Feminino - estatística descritiva(Q41). | 172 |
| Tabela 7.11 Resultado Consolidado (Q41) – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta. | 173 |
| Tabela 7.12 Resultado Consolidado das médias Q42 por categoria..... | 176 |
| Tabela 7.13 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q42 - Estatística Descritiva. | 177 |
| Tabela 7.14 Resultado filtrado por Líderes Q42 - Estatística descritiva..... | 178 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 7.15 Resultado filtrado por não Líderes Q42 - Estatística descritiva. | 179 |
| Tabela 7.16 Resultado filtrado por Masculino Q42 - Estatística descritiva. | 180 |
| Tabela 7.17 Resultado filtrado por Feminino Q42 - Estatística descritiva. | 181 |
| Tabela 7.18 Resultado Consolidado Q42 – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta. | 182 |
| Tabela 7.19 Resultado Consolidado das médias - Q43..... | 184 |
| Tabela 7.20 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q43 – Estatística descritiva. | 185 |
| Tabela 7.21 Resultado filtrado por Líderes Q43 - Estatística descritiva..... | 186 |
| Tabela 7.22 Resultado filtrado por não Líderes Q43 - Estatística descritiva. | 187 |
| Tabela 7.23 Resultado filtrado por Masculino Q43- Estatística descritiva. | 188 |
| Tabela 7.24 Resultado filtrado por Feminino Q43 - Estatística descritiva. | 189 |
| Tabela 7.25 Resultado Consolidado Q43 – Médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta. | 190 |
| Tabela 7.26 Resultado Consolidado – médias: liderança e gênero – Q44. | 192 |
| Tabela 7.27 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q44– estatística descritiva..... | 193 |
| Tabela 7.28 Resultado filtrado por Líderes Q44 - estatística descritiva. | 194 |
| Tabela 7.29 Resultado filtrado por não Líderes Q44 - estatística descritiva..... | 195 |
| Tabela 7.30 Resultado filtrado por Masculino Q44 - estatística descritiva | 196 |
| Tabela 7.31. Resultado filtrado por Feminino Q44- estatística descritiva. | 197 |
| Tabela 7.32 Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta – Q44..... | 198 |
| Tabela 7.33 Resultado Consolidado – médias: liderança e gênero – Questão 55 | 202 |
| Tabela 7.34 Resultado Global: Líderes e não Líderes – estatística descritiva - Questão 55... | 204 |
| Tabela 7.35 Resultado Global: Líderes e não Líderes - Histograma de Pareto - Questão 55 | 205 |
| Tabela 7.36 Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas).-Questão 55 | 206 |
| Tabela 7.37 Oportunidade de crescimento ou promoção. - Questão 55 | 207 |
| Tabela 7.38 Horário de trabalho conveniente. Questão 55 | 208 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 7.39 Variedades de atividades Questão 55 | 209 |
| Tabela 7.40 Trabalho interessante. Questão 55..... | 210 |
| Tabela 7.41 Segurança no trabalho. Questão 55 | 211 |
| Tabela 7.42 Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. Questão 55..... | 212 |
| Tabela 7.43. Bom salário. Questão 55 | 213 |
| Tabela 7.44Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). Questão 55 | 214 |
| Tabela 7.45. Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). Questão 55 | 215 |
| Tabela 7.46. Resultado filtrado por Líderes - estatística descritiva - Questão 55 | 217 |
| Tabela 7.47. Resultado filtrado por não Líderes - estatística descritiva. Questão 55..... | 219 |
| Tabela 7.48. Resultado Consolidado – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta | 221 |
| Tabela 7.49. Resultado Consolidado das médias - Q61..... | 223 |
| Tabela 7.50. Resultado Global Q61: Líderes e não Líderes – estatística descritiva..... | 224 |
| Tabela 7.51. Resultado filtrado por Líderes Q61 - estatística descritiva. | 225 |
| Tabela 7.52. Resultado filtrado por não Líderes Q61 - estatística descritiva..... | 226 |
| Tabela 7.53. Resultado filtrado por Masculino Q61- estatística descritiva. | 227 |
| Tabela 7.54. Resultado filtrado por Feminino Q61 - estatística descritiva. | 228 |
| Tabela 7.55. Resultado Consolidado das médias Q61: faixa etária, tempo de casa e renda bruta. | 229 |
| Tabela 7.56. Resultado Consolidado das médias – Q78. | 231 |
| Tabela 7.57. Resultado Global: Líderes e não Líderes Q78 – estatística descritiva..... | 232 |
| Tabela 7.58. Resultado filtrado por Líderes Q78 - estatística descritiva. | 233 |
| Tabela 7.59. Resultado filtrado por não Líderes Q78 - estatística descritiva..... | 234 |
| Tabela 7.60. Resultado filtrado por Masculino Q78 - estatística descritiva. | 235 |
| Tabela 7.61. Resultado filtrado por Feminino Q78 - estatística descritiva. | 236 |

Tabela 7.62. Resultado Consolidado – médias Q78: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.
..... 237

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1. Características de um trabalho significativo (Morin, 2004) | 23 |
| Quadro 2 Demonstrativo dos conceitos referentes ao Significado do Trabalho, mencionado pelos autores | 30 |
| Quadro 3. Demonstrativo dos Valores / Atributos do Trabalho, apresentados pelos autores.. | 31 |
| Quadro 4. Características de Produtos versus Serviços (Rifkin, 2001) | 49 |
| Quadro 5. Comparação entre as Sociedades | 50 |
| Quadro 6. Economia da Nova Experiência | 51 |
| Quadro 7. Parte D - questões consideradas na análise das variáveis condições de trabalho e gestão de pessoas. | 101 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 7—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009)..... | 143 |
| Anexo 7—B Análise dos Tempos de Acesso Global (Líderes e não – líderes)..... | 158 |
| Anexo 7—C Tabelas das partes A e B do questionário de pesquisa..... | 160 |
| Anexo 7—D Distribuição Estatística da Questão 41..... | 165 |
| Anexo 7—E Distribuição Estatística da Questão 42..... | 174 |
| Anexo 7—F. Distribuição Estatística da Questão 43..... | 183 |
| Anexo 7—G Distribuição Estatística da Questão 44..... | 191 |
| Anexo 7—H Distribuição Estatística da Questão 55..... | 199 |
| Anexo 7—I Apresentação da Distribuição Estatística da Questão 61 – Ética..... | 222 |
| Anexo 7—J Apresentação da Distribuição Estatística Questão 78..... | 230 |
| Anexo 7—K. Documento de autorização para o estudo de pesquisa..... | 238 |

INTRODUÇÃO

O Problema de Pesquisa

As características deste início de século, de intensa instabilidade, de incertezas e de imprevisibilidade assistido pelas organizações, nos conduzem a um processo contínuo de transformações. Sobreviver diante das mudanças, desencadeadas tanto pelo sistema global como local, demanda do profissional um nível de exigência, de qualificação, de capacidade de resposta e entrega de trabalho cada vez mais ágil e rápido. Nos últimos anos, a sociedade vive numerosas transformações sociais, tais como a hegemonia do econômico, o culto e valorização das empresas e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. A sociedade está em contínuo movimento. A dinâmica do capitalismo, situada na origem dessas transformações sociais, não se caracterizou por atitudes humanitárias. A hegemonia do econômico vivida em nossa sociedade é, de fato, a lógica do capitalismo, arraigada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação de capital.

O capitalismo como categoria dominante do pensamento econômico e do mercado, como modo de regulação de trocas, teve como efeito imediato delegar responsabilidades à empresa, que se tornou a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, incumbida de resolver e solucionar a maioria dos problemas com que nos deparamos hoje. Esse reconhecimento às empresas ocorreu nos anos 80, tendo como conseqüências a rápida difusão coletiva dos discursos e das práticas de gestão e o aumento considerável de profissionais na formação em gestão administrativa. O gestor de empresa assume um papel dominante na sociedade, influenciando e direcionando hábitos e costumes, assim desejados. Instala-se uma sociedade que se poderia qualificar de gerenciamento.

Uma sociedade arraigada nos princípios de gerenciamento, do ponto de vista organizacional, enfatiza os conceitos de eficácia, produtividade, desempenho, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, excelência, dentre tantos outros

conceitos. As organizações, sejam elas privadas ou públicas, recebem influência direta desses conceitos, e o gestor transformou-se no foco das atenções da sociedade contemporânea.

Hoje a manifestação das nossas emoções é gerenciada, assim como a utilização do nosso tempo, relações, imagem e mesmo identidade. Somos o produto de uma sociedade gerencial que busca racionalizar todas as esferas da vida social.

Diante dessa realidade, faz-se necessária maior atenção aos profissionais, uma visão de mundo melhor e a coragem de provocar mudanças positivas, ajudando a estabelecer novos parâmetros que habilitem as organizações a prosperar, sem esquecer sua responsabilidade perante a humanidade.

Neste contexto, considero relevante um estudo que aborde e explore a opinião que as pessoas atribuem ao trabalho e o significado do mesmo em suas vidas, diante do atual momento do trabalho em um mundo globalizado. Sabe-se da existência de alguns dilemas e oportunidades no ambiente de trabalho que impactam no cotidiano desse homem, trabalhador, e que, para serem enfrentados, requer, pelo lado da empresa, o estabelecimento de diretrizes que enfatizem a cooperação, o comprometimento com o resultado e a vontade dos gestores na preservação e manutenção de um ambiente de trabalho saudável; e pelo lado do trabalhador, o reconhecimento de boas condições e relações de trabalho, bem como possibilidades de desenvolvimento profissional.

Em face deste cenário, pergunta-se: qual é o significado do trabalho atribuído pelas pessoas em suas vidas? A psicologia social do trabalho e do campo das organizações tem se ocupado do tema quanto às questões referentes ao trabalho em relação à saúde, ao emprego e às condições de emprego, bem como à autonomia, satisfação e motivação no trabalho. O contexto de pesquisa desta dissertação estará centrado nas questões do trabalho em serviços, em uma central de atendimento¹ própria, do segmento financeiro, banco. Chamamos a atenção a evolução das questões relativas ao trabalho com que o homem tem enfrentado.

¹ Central de Atendimento – de acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços, em seu glossário, central de atendimento ou relacionamento é a parte da empresa (no caso de Central de Relacionamento Própria) ou organização especializada (no caso de Central de Relacionamento Terceirizada) que realiza os serviços de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, *SAC* (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e/ou *Telemarketing*. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, serviço de atendimento ao consumidor,

No final da década de 70, surgem no Brasil as centrais de atendimento ou *telemarketing*. A fim de contextualizar a época, vivíamos a crise do modelo taylorista-fordista. A indústria de produção substitui o modelo de gerenciamento, onde o trabalho era considerado rotineiro e mecanizado, pelo modelo considerado mais enxuto, fazer mais com menos pessoas, e flexível, denominado toyotismo.

É a partir dos anos 80 que se observa o acirramento da reestruturação produtiva, repercutindo negativamente nas relações e condições de trabalho. Há, aqui, mudanças de ordem tecnológicas e organizacionais diante do cenário competitivo, onde a ênfase está na redução de custos de produção, na maior variabilidade de mercadorias, na melhor qualidade de seus produtos e serviços e, conseqüentemente, no aumento nos índices de produtividade. Surge, então, nesse novo modelo de produção industrial, o conceito de fábrica de manufatura enxuta, mais flexível e transparente, bem como o controle visual, o controle mínimo de estoque e o número reduzido de profissionais, ou seja, estrutura enxuta, fazer mais com menos. O modelo de gestão – toyotismo – configura-se pela valorização da formação profissional do trabalhador. Passa-se a solicitar maior conhecimento e capacitação desse profissional para enfrentar a modernidade dos processos diante dos avanços tecnológicos.

Diante desse cenário, os profissionais são preparados para enfrentar diversos desafios no trabalho, qualificam-se e exercem várias funções, tornam-se polivalentes e multifuncionais. Enfatiza-se que o trabalhador passa a conhecer o processo do início ao fim da produção. Na gestão é valorizado o ouvir, o acolher as sugestões do trabalhador, para que os processos de trabalho possam ser melhorados continuamente, a favor da estrutura capitalista. Para o atual modelo que se configura, o trabalhador, ao sugerir uma melhoria contínua no processo de produção, passa a comprometer-se naturalmente, de modo a gerar mais resultados para o negócio.

No entanto, outras abordagens críticas do sistema capitalista demonstram que as mudanças nos processos de trabalho, ao invés de qualificarem o trabalhador, podem sobrecarregar mais o trabalho. O que se observa é que o toyotismo mantém as formas objetivas de exploração do trabalho e amplia as formas subjetivas dessa exploração.

marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços para consumidores.

Dentro deste debate é que a realidade do mundo do trabalho exige um perfil de profissional ágil, dinâmico e flexível às mudanças, que assuma riscos e que seja inovador e criativo. Parece-nos contraditório este perfil e situação, uma vez que os profissionais em estudo, na central de atendimento, são submetidos ao uso de formas tradicionais de gestão e controle do trabalho, ainda inspirados no taylorismo. Pode-se ressaltar a divisão de tarefas, a divisão entre o planejamento e a execução, a prescrição do trabalho e o controle dos tempos e movimentos – movimentos expressos pela voz do operador,² características tayloristas identificadas na organização do trabalho de tele atendimento. A diferença, hoje, é que há a substituição dos músculos, da produção industrial do passado, pela voz do operador da central de atendimento.

Diante da presença de uma realidade difícil, marcada pela flexibilidade nas relações trabalhistas e por más condições de trabalho, Buscatto (2002), socióloga francesa do trabalho, diz:

Taylorismo, estresse e trabalho penoso, precarização, baixa remuneração e flexibilidade da mão-de-obra são palavras-chave atreladas a essas organizações. As centrais de atendimento seriam fábricas modernas e os trabalhadores, os novos operários do setor terciário. (BUSCATTO, 2002, p.100 apud VENCO, 2006)

Respalhada pela tecnologia, a racionalização do trabalho está intimamente atrelada às condições e métodos de trabalho, a qual estão voltados para o aperfeiçoamento do controle dos movimentos e o aumento da produtividade dos trabalhadores. Fica evidente a identificação com os conceitos capitalistas, em que a fragmentação e as desigualdades entre as relações de trabalho se fundamentam e se desenvolvem em um espaço produtivo, em bases tayloristas.

As práticas de trabalho nas empresas de tele atendimento são constituídas por relações formais de trabalho, com benefícios, e uma jornada de trabalho menor do que a maioria das demais atividades. É uma atividade atraente para os jovens que desejam aliar estudos ao trabalho, assim como para as mulheres que procuram conciliar o trabalho com a família, ajudando, assim, no orçamento da casa. Estas são algumas considerações evidenciadas nas pesquisas realizadas nesse setor por Oliveira (2004). Neste contexto é que o

² Operador – de acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços, em seu glossário, são considerados agentes. É o colaborador da central de relacionamento que interage com os consumidores, também conhecido como representante.

problema de pesquisa configurou o método no qual a pesquisa sobre a opinião dos profissionais de uma central de atendimento própria foi realizada.

O objetivo da pesquisa e os aspectos metodológicos gerais que nortearam o desenvolvimento e a construção do presente estudo são apresentados a seguir.

Objetivo da Pesquisa

O objetivo desta dissertação é conhecer o significado do trabalho atribuído pelos profissionais da central de atendimento própria de uma empresa do setor financeiro. Como consequência deste estudo, acredito ser relevante que as organizações se ocupem das opiniões dos profissionais de modo a possibilitar um aprimoramento das relações de trabalho.

O objeto de estudo são os profissionais ocupantes do cargo de operador e de liderança (supervisor, coordenador e gerente) de uma central de atendimento própria, do setor financeiro de um banco no Estado de São Paulo, por tratar-se tanto de uma empresa do setor de serviços em expansão como por ser um setor expressivo em relação à contratação de pessoas no cenário brasileiro. Neste estudo, busca-se conhecer qual é a opinião dos profissionais da central de atendimento própria de um banco financeiro com relação ao trabalho, tendo como embasamento as dimensões apresentadas na metodologia MOW³ de pesquisa o qual leva em consideração: i - variáveis condicionais; ii - variáveis centrais e iii - consequências futuras dos operadores (agrupados como não líderes), supervisores, coordenadores e gerentes (agrupados como líderes) da central de atendimento. As questões da pesquisa foram agrupadas em nove partes, de A até a I (vide Anexo 7—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009)).

A seguir, podemos visualizar um breve detalhamento das três dimensões da metodologia MOW desta pesquisa, pois a partir dos levantamentos poderemos entender o significado do trabalho atribuído pelos profissionais ao trabalho em central de atendimento, neste caso, própria.

³ MOW – *The meaning of working – survey C*, Instrumento de pesquisa concebido por England, Quintanilla e Maimer, das Universidades de Oklahoma, Cornell e Berlin, respectivamente – 1987.

- i. Com relação às variáveis condicionais: Partes A e B englobam as questões sobre os dados pessoais e profissionais; Parte C, natureza do trabalho; Parte D, grau de satisfação com relação às condições de trabalho, às práticas de gestão (avaliação de desempenho, remuneração, comunicação, processos e procedimentos, treinamento e desenvolvimento, estilo de liderança, monitoramento e *feedback* - estas questões foram inseridas por não serem contempladas na pesquisa MOW) e condições de trabalho (material e equipamentos, instalações, espaço, ventilação e iluminação).
- ii. Com relação às variáveis de centralidade: Partes E e F referem-se às questões, respectivamente, sobre conhecer a opinião dos profissionais em relação ao grau de importância do trabalho em suas vidas pessoal e profissional e quando uma atividade significa trabalho. Quanto às normas sociais, Parte G: conhecer a opinião dos profissionais com relação aos direitos e deveres. Foram inseridas, também, questões de ética, tendo em vista os trabalhos e artigos acadêmicos apresentados por Morin⁴ (2004). Partes H e I: quando uma atividade significa trabalho e centralidade projetiva do trabalho.
- iii. Conseqüências futuras: relaciona-se à importância do trabalho para o futuro, preferências do indivíduo e resultados objetivos do trabalho: questões relativas à continuação ou interrupção do trabalho, questões de comprometimento com a organização e a carreira.

⁴ Estelle Morin é psicóloga, com mestrado e doutorado em Psicologia Organizacional e professora titular do Departamento de Gerenciamento da Universidade HEC – Montreal, Quebec, Canadá, coordenadora e diretora do Centro de Pesquisa e Intervenção para o Trabalho, Eficácia Organizacional e Saúde (CRITEOS). Seu interesse de pesquisa volta-se para os sentidos do trabalho e seus impactos na saúde e na eficácia organizacional.

Aspectos Metodológicos

De acordo com o problema de pesquisa, a metodologia utilizada neste trabalho considera a discussão dos estudos de psicologia do trabalho, em especial as indicações de Morin (2004), que tem o pressuposto de investigar o significado do trabalho, suas representações e a importância que o trabalho tem na vida das pessoas.

A pesquisa parte do estudo de caso, cujo objeto de estudo é uma central de atendimento própria de um banco do setor financeiro. O tema de estudo desta dissertação, o significado do trabalho atribuído pelas pessoas ao próprio trabalho, em um *call center* próprio, nos permitirá conhecer a opinião dos profissionais, operadores e líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) em relação ao trabalho.

Os estudos de caso são examinados com o intuito de fornecer material de conhecimento para algum tema ou problema específico de pesquisa, refinar uma teoria ou aprender a trabalhar com outros casos similares. Um caso deve ser tratado com profundidade, são pesquisas com uma amostra de uma unidade de análise. Nesta dissertação, o estudo será sobre uma central de atendimento própria, de um banco do segmento financeiro

A metodologia adotada fez uso do instrumento adaptado de pesquisa: *The Meaning of Working – MOW Survey C*, concebido em 1987 por G. W. England, S. A. Ruiz Quintanilla e J. Maimer, das universidades de Oklahoma, Cornell e Berlin, respectivamente. Por tratar-se de um instrumento elaborado há mais de duas décadas, pretendo ampliar o seu escopo com os estudos de Morin (2004). Questões com relação às práticas de gestão de pessoas e ética no trabalho foram inseridas no questionário e adequadas ao instrumento MOW (*International Team of Meaning of Occupational Work*), bem como à população pesquisada de operadores e líderes da central de atendimento. O instrumento adaptado pode ser visualizado no Anexo 7—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009).

Para complementar este estudo, além da aplicação de questionário, via *internet*, para com os profissionais da central de atendimento – operadores, supervisores, coordenadores e gerentes, foram feitos, também, levantamentos em *sites*, revistas especializadas, periódicos e livros, bem como análise de documentos da categoria, dos

acordos, dos códigos do setor de relacionamento, das associações, que possibilitam o entendimento das características do setor e seus impactos nas condições e significados do trabalho.

A realização desta pesquisa possibilitará conhecer a opinião dos profissionais líderes e não líderes em relação ao significado atribuído ao trabalho, bem como às dimensões do instrumento de pesquisa: variáveis condicionais, variáveis centrais e conseqüências futuras.

O interesse por esse estudo está vinculado pelo expressivo crescimento do setor de serviços em central de atendimento e pela facilidade de acesso às informações junto à empresa e às condições necessárias ao processo de coletar os dados.

A Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação contempla quatro capítulos. Os capítulos um e dois apresentam os pressupostos teóricos da pesquisa, que permitem compreender, explicar e dar significado aos fatos a serem estudados e investigados. O capítulo um apresenta o conceito do significado do trabalho, evolução e diversidade conceitual, bem como o modelo MOW – *The meaning of working* – e o modelo de pesquisa elaborado pela autora desta dissertação.

O capítulo dois aborda os conceitos do setor de serviços e *call centers* e apresenta as características gerais do setor financeiro.

O capítulo três descreve a metodologia de pesquisa adotada, as características da instituição pesquisada e do profissional da central de atendimento, bem como a caracterização da população e da amostra, o instrumento de pesquisa e a forma de realização da coleta e análise dos dados. No capítulo quatro, são apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa de campo, considerando as percepções dos operadores e líderes da central em estudo desta dissertação.

Desta forma, busca-se apresentar e descrever os resultados quantitativos obtidos no estudo de caso de uma central de atendimento própria de um Banco, de modo a conhecer a opinião dos profissionais em relação ao significado atribuído ao trabalho pelos profissionais.

As análises dos dados e quadros permitem apresentar as opiniões dos profissionais em relação às dimensões da estrutura da pesquisa, por gênero e grupo de cargos classificados como líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) e não líderes (operadores e analistas), a saber: (i).- situação pessoal e profissional; sindicalizado; (ii) - natureza do trabalho: identidade com a tarefa, formação e aprendizado, autonomia, variedade de habilidades esforço/compromisso; (iii) - estrutura organizacional: práticas de gestão (avaliação de desempenho, remuneração, comunicação, processos e procedimentos, treinamento e desenvolvimento, estilo de liderança, monitoramento e *feedback* - estas questões foram inseridas por não serem contempladas no instrumento de pesquisa MOW); e condições de trabalho (material e equipamentos, instalações, espaço, ventilação e iluminação). (iv) - com relação às variáveis de centralidade: conhecer a opinião dos profissionais quanto ao grau de importância do trabalho em sua vida pessoal e profissional e quando uma atividade significa trabalho; (v) - com relação às normas sociais: conhecer a percepção com relação aos direitos e deveres. Foram inseridas, também, questões de ética, tendo em vista os trabalhos e artigos acadêmicos apresentados por Morin (2004); (vi) - consequências futuras: relaciona-se à importância do trabalho para o futuro, às preferências do indivíduo e aos resultados objetivos do trabalho: questões relativas à continuação ou interrupção do trabalho.

A seguir, são apresentadas as conclusões finais da dissertação quanto ao problema de pesquisa em relação ao contexto do trabalho estudado. Diante do mundo globalizado e das transformações na estrutura do trabalho qual é a opinião atribuído ao trabalho pelo profissional da central de atendimento própria? Na seqüência, são enfatizadas sugestões de pesquisas futuras sobre a temática em questão e apresentadas às referências bibliográficas, seguidas dos anexos.

1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO: EVOLUÇÃO E DIVERSIDADE CONCEITUAL

Com a industrialização da sociedade, o trabalho foi organizado de modo científico. Para maximizar a eficiência das operações e a produtividade dos trabalhadores, foram conduzidos estudos de tempo e movimento. Trataram as pessoas como se fossem uma extensão da máquina e peças sobressalentes gastas. As pessoas exerciam habilidades simples e limitadas e seu desempenho era monitorado de perto pelos chefes de seção dedicados à hierarquia. Isto nos remete aos *Tempos Modernos* (1929), o filme clássico de Charlie Chaplin, como ressalta Morin (2004).

Em uma primeira impressão, este parece ser um modelo ultrapassado. Entretanto, uma análise mais cuidadosa sobre a realidade do trabalhador moderno mostra que a automatização, a padronização, a especialização, o racionalismo, a tecnologia, a rotina, a robotização e a despersonalização do trabalhador, apenas para citar alguns elementos do trabalho pós-moderno, mantêm muito do espírito taylorista.

Como menciona e esclarece Morin (2004), a despersonalização ainda é uma forte tendência gerencial, proveniente da valorização exclusiva da produtividade e dos resultados financeiros, fato este encontrado nos dias de hoje. Ignora-se, mais ou menos conscientemente, sua complexidade psicológica, sociológica, cultural e espiritual. Por exemplo, os clientes são considerados como agentes econômicos, cuja única função é comprar as mercadorias ou serviços oferecidos pela organização. Similarmente, os trabalhadores são considerados como recursos que deveriam dedicar seu tempo e talento ao sucesso financeiro da organização. Esse tipo de visão leva, diretamente, à negação da humanidade do trabalhador. A autora destaca que não se busca reduzir a importância da produtividade e do sucesso financeiro, mas sim reconhecer a importância do trabalho, a sua existência e a dignidade humana. Podemos indagar que se os trabalhadores dos “tempos modernos” trabalhavam em excesso, os dos tempos pós-modernos não apenas trabalham em excesso, mas também são gerenciados em excesso. Os empregadores parecem ansiosos para tentar “o sabor do dia” a fim de aumentar o desempenho financeiro de suas empresas.

Nesse cenário, cabe refletirmos sobre o significado do trabalho atribuído pelo trabalhador, que neste estudo são os profissionais da central de atendimento de um banco. Uma compreensão histórica do termo nos esclarece o quanto o conceito de trabalho tem se modificado nestes últimos anos e seu papel na centralidade da vida do trabalhador. Evidentemente, não existe um consenso sobre tema tão complexo, mas pelo menos somos capazes de encontrar alguns fatores recorrentes neste estudo, como propósito social, questões de ética, prazer relacionado ao trabalho, autonomia, reconhecimento e realizar um trabalho que permita estabelecer contatos interessantes.

1.1 Significado do Trabalho

Os estudos sobre o significado do trabalho surgem de uma forma mais sistemática na Psicologia Organizacional e do Trabalho na década de 1980.

A palavra *sentido* origina-se do latim *sensus*, que remete à percepção, significado, sentimento ou ao verbo *sentire*: perceber, sentir e saber (HARPER, 2001 apud TOLFO e PICCININI, 2007⁵). Os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho foram realizados por Hackman e Oldham (1976, apud MORIN, 2002, p.15). Para os autores, Hackman e Oldham, o modelo procura explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Segundo os autores, um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três características fundamentais:

(i) a variedade de tarefas - que possibilita a utilização de diversas competências, de forma que o trabalhador se identifique com a execução;

(ii) identidade com o trabalho - um trabalho não alienante, onde o trabalhador consegue identificar todo o processo, desde sua concepção até sua finalização; perceber o

⁵ Suzana da Rosa Tolfo é Psicóloga, Mestre e Doutora em Administração, professora da Universidade Federal de Santa Catarina, e Valmiria C. Piccinini é Socióloga, Doutora em Economia do Trabalho e da Produção – Universidade Pierre Mendès France de Grenoble. Possui Pós-doutorado pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de Montreal, Canadá, e é professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

significado do trabalho, de modo que contribua para o trabalho de outras pessoas, o ambiente social e organizacional; e a autonomia, a liberdade e a independência para determinar a forma como realizará suas atividades, o que aumenta seu sentimento de responsabilidade em relação a elas;

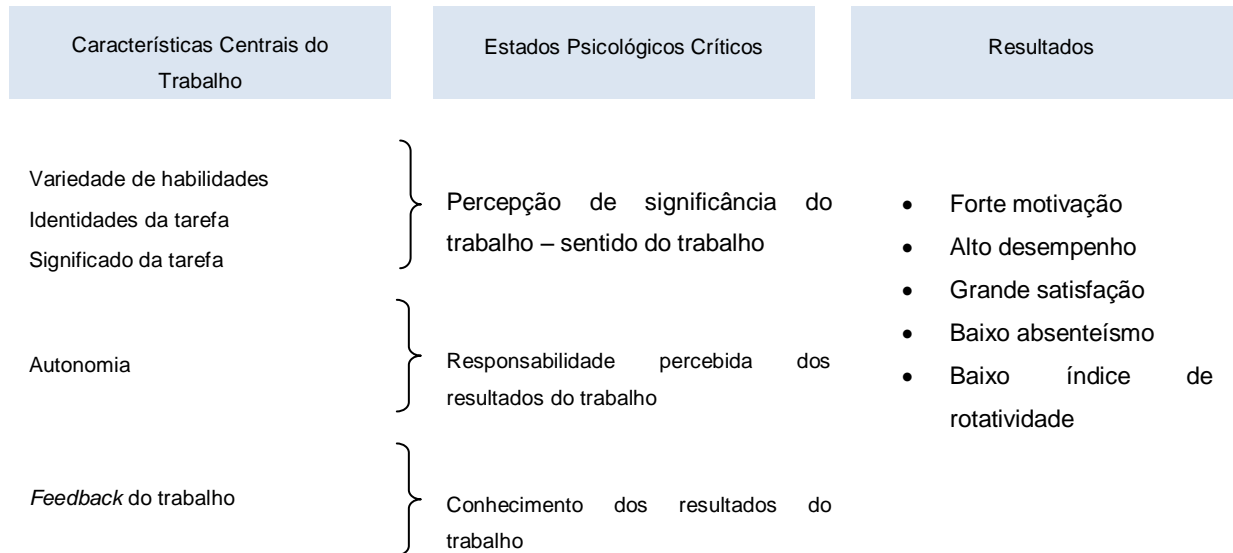
(iii) e o retorno - *feedback* - sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para o alcance dos objetivos.

De acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1980 apud ALBUQUERQUE e CHANG, 1994, p.7; e apud FONSECA e CODA, 2004, p. 13-14), os resultados pessoais e de trabalho são obtidos se estiverem presentes os estados psicológicos críticos de percepção de significância do trabalho e da responsabilidade pelos reais resultados obtidos. Tais estados seriam criados na presença das dimensões do conteúdo do trabalho. O significado que o indivíduo experimenta seria decorrente de características específicas das tarefas, que ao serem percebidas como algo enriquecedor gerariam como resultados: eficácia, satisfação e motivação intrínseca.

Para esses autores, Hackman e Oldham (1976), apud Morin (2003, p.48), o trabalho precisa ter seis características para ter sentido: ter variedade e ser desafiador; possibilitar aprendizagem contínua; permitir autonomia e decisão; possibilitar reconhecimento e apoio; trazer uma contribuição social; e permitir um futuro desejável.

O modelo apresentado pelos autores pode ser visualizado na Figura 1.1 Modelo Completo de Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976), a seguir:

Figura 1.1 Modelo Completo de Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: Estelle M. Morin. *Sentidos do Trabalho*, (2002, p. 15).

As características centrais do trabalho para Hackman e Oldham (1976), mencionadas por Albuquerque e Chang Jr. (1994), Morin (2002), bem como para Fonseca e Coda (2004), são:

- (i) - variedade de habilidades: a tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;
- (ii) - identidade da tarefa: a tarefa requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, que o executante conheça a atividade do início ao fim, com vistas à obtenção de um resultado considerável;
- (iii) - significado da tarefa: nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas;
- (iv) - autonomia: nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução;
- (v) - *feedback*: nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre a efetividade do desempenho.

Um grande avanço sobre o tema do significado do trabalho ocorreu em 1987, ocasião em que foi publicada uma ampla pesquisa sobre o significado do trabalho, conduzida pela equipe de investigação *Meaning of Work International Research Team* (MOW). Investigaram mais de 14.700 indivíduos de oito países, a saber: Japão, ex-Iugoslávia, Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Holanda e Estados Unidos. Esse estudo procurou definir e identificar as variáveis que explicam os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho. A partir dos principais componentes do modelo heurístico, a equipe passou a conceituar o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo, ao seu redor ou no trabalho (TOLFO e PICCININI, 2007, p. 39).

Como apresentado pela equipe MOW, o modelo consiste de 3 dimensões, que incluem: (1) variáveis condicionais (antecedentes), (2) variáveis centrais (significado do trabalho) e (3) conseqüências futuras.

(1) – variáveis condicionais (antecedentes): (i) situação pessoal e familiar; (ii) trabalho atual e história de carreira; (iii) ambiente macro-sócio-econômico.

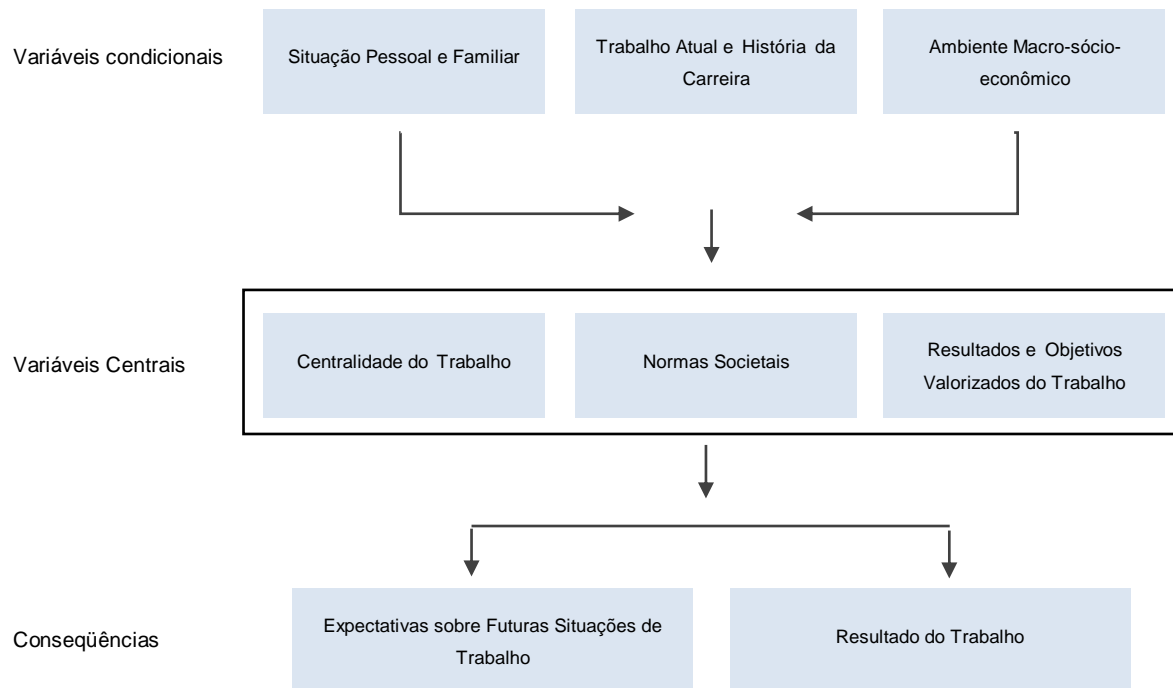
(2) – variáveis centrais (significado do trabalho): (i) centralidade do trabalho como um papel de vida (trabalho centralizado); (ii) normas sociais acerca do trabalho; (iii) resultados e objetivos valorizados do trabalho.

(3) – conseqüências: (i) expectativa subjetiva acerca do futuro do trabalho; (ii) resultados objetivos do trabalho.

O modelo MOW está baseado na concepção de que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências do indivíduo e pelo contexto organizacional e ambiental no qual ele trabalha e vive (MOW, 1987, p. 15 apud NELSON⁶, 2006, p. 32), conforme podemos visualizar na Figura 1.2 Modelo de Investigação do MOW - extraído e adaptado do MOW (1987, p. 16), a seguir:

⁶ NELSON, S.E. *Making Fun: Work and Organisation Practices in Australian Aquatic Theme Parks*. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Department of Management Griffith Business School, Griffith University, Logan Campus, Australia.

Figura 1.2 Modelo de Investigação do MOW - extraído e adaptado do MOW (1987, p. 16)



Fonte: CODA, R. e FONSECA G. F. Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, ano 6 n.º.14, abril, 2004.

Fonseca e Coda (2004) ressaltam que para os autores do MOW as setas contidas no modelo indicam que há uma relação de influência entre as variáveis. Argumentam que uma interpretação mais específica de como essas influências ocorrem exigiria um estudo de como as variáveis definidas se desenvolveram e se interligaram ao longo da vida dos indivíduos.

Tolfo e Piccinini (2007, p. 39-40), Fonseca e Coda (op.cit., p. 11-12) e Nelson (2006, p. 32) descrevem os constructos do trabalho, definido pela equipe MOW, a seguir:

Variáveis condicionais: (i) situação pessoal inclui os aspectos de idade, sexo e educação; (ii) situação familiar atual relaciona-se a responsabilidade financeira pelo sustento de outros; (iii) trabalho atual refere-se ao grau de controle do próprio indivíduo sobre o trabalho, que incluiu: autonomia e tomada de decisão; variedade e liberdade sobre a rotina do trabalho; aquisição de novas habilidades e conhecimento; (iv) histórico de carreira refere-se à

história de desemprego do indivíduo, bem como progressos e turbulências ocorridos na carreira. Para a equipe MOW (1987, apud FONSECA e CODA, 2004), turbulência é entendida como progressos e declínios ou progressivo declínio; e (v) ambiente macro-sócio-econômico refere-se aos aspectos com implicações organizacionais e estratégicas em relação à sociedade como, por exemplo, quedas de mercado e níveis de desemprego (informações essas não contempladas nesta dissertação).

Conseqüências futuras: (i) expectativas sobre futuras situações de trabalho: qual é a importância do trabalho para o futuro e preferências do indivíduo? Visão de trabalho nesta empresa e área; e (ii) resultados objetivos do trabalho: tendo em vista oportunidades atuais ou futuras de trabalho. Tange a escolhas de atividades relativas à continuação ou interrupção do trabalho. Relaciona-se à importância do trabalho para o futuro e preferências da pessoa.

Centralidade do trabalho: é formado por um constructo complexo, composto por: (i) componente **valorativo e afetividade**, entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento. É uma propriedade onde há o envolvimento com o trabalho; é uma resposta afetiva ao trabalho. Outra propriedade deste componente valorativo é a **centralidade absoluta** do trabalho, que mensura o valor atribuído a este dentro da vida dos sujeitos. Este componente apresenta como propriedade a identificação com o trabalho, que é resultado de um processo de consistência cognitiva baseado na comparação entre o trabalho como atividade e a percepção de si mesmo. Questões de investigação: qual a importância do trabalho em sua vida?; e (ii) o outro componente é a **centralidade relativa** do trabalho, influenciada pelos ciclos vitais do sujeito, e que mede a relação do trabalho com outros momentos importantes em sua vida. Fonseca e Coda (2004) relatam que este componente é comportamental, baseando-se, principalmente, na idéia de interesse central de vida. Parte da premissa de que as experiências de uma pessoa são segmentadas em diferentes sub-esferas – trabalho, lazer, vida associativa, família, religião – e que um indivíduo difere de outro em suas preferências por uma ou outra delas.

Para a equipe MOW, a centralidade do trabalho é uma medida baseada na cognição e afetividade, que reflete o grau de importância do trabalho na vida do indivíduo.

Normas sociais sobre o trabalho: remetem às normas derivadas de valores morais relacionadas com o trabalho, tais como a ética do trabalho, que atuam como antecedentes dos princípios e condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador. Tais normas funcionam como padrões sociais que balizam as

avaliações individuais acerca das recompensas obtidas pelo trabalho e consistem numa expressão geral (percepção) do que seriam trocas equitativas entre o que o indivíduo recebe da situação de trabalho e as contribuições que ele traz para o processo de trabalho.

Estas normas foram observadas no estudo do grupo MOW, levando-se em conta:

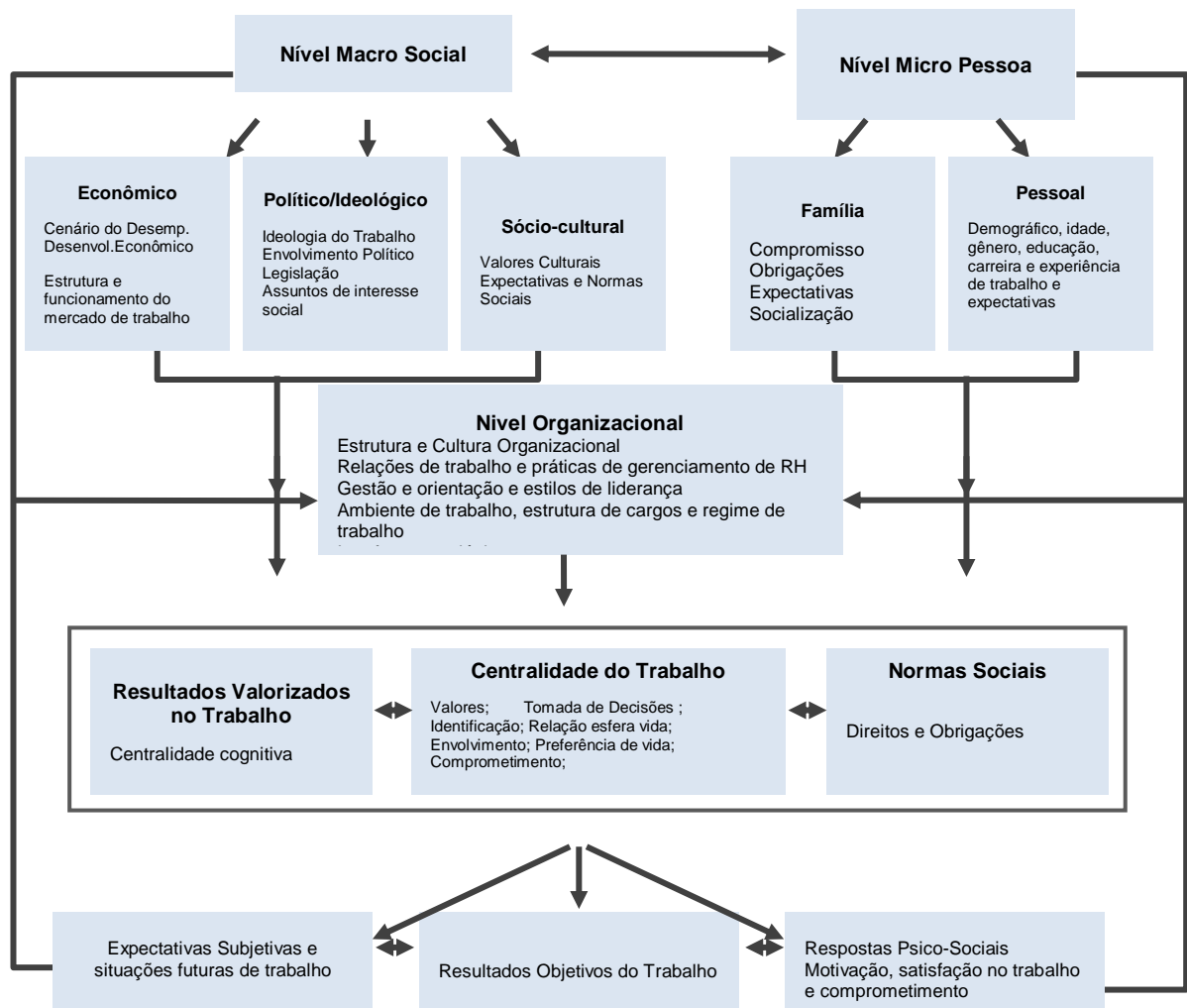
a. Deveres – constituem os padrões sociais sobre o trabalho, considerados corretos pelos indivíduos em sua relação com a sociedade. Um exemplo é que todo indivíduo deve contribuir para o bem social pelo seu trabalho; **b. Direitos** – referem-se às obrigações da sociedade para com o indivíduo. Nesta direção, tem-se que todo indivíduo tem direito a um trabalho interessante e significativo; o empregador deve treinar o trabalhador quando desatualizado, e este deve participar das decisões relativas ao trabalho.

Resultados valorizados do trabalho: são os valores relacionados com as finalidades que as atividades representam para a pessoa. Quais são os motivos que levam o indivíduo a trabalhar? É composta de variáveis que se referem aos valores distintos do trabalho e às motivações do construto do significado do trabalho. Esta variável abrange o conjunto de necessidades básicas que os indivíduos buscam no trabalho, as funções que cumpre para eles e as necessidades que lhes permitem satisfazer. Fonseca e Coda (2004) apresentam as seguintes funções do trabalho:

- (i) permitir a obtenção de status e prestígio;
- (ii) obtenção dos rendimentos necessários (função econômica);
- (iii) manter o indivíduo ocupado, em atividade;
- (iv) permitir estabelecer relações interpessoais (função de contato social);
- (v) sentir-se fazendo algo útil à sociedade; e
- (vi) permitir a auto-realização, valorizando-se o trabalho interessante (função auto-expressiva ou intrínseca).

Objetivos valorizados: dizem respeito aos aspectos que as pessoas consideram importantes na situação de trabalho. Estão relacionados aos aspectos da relação do indivíduo com o ato de trabalho, com a organização e com as pessoas as quais ele convive, como por exemplo: trabalho interessante, pagamento, oportunidade de promoção, segurança, condições físicas do trabalho, oportunidade de aprender coisas novas e promoção (FONSECA e CODA, 2004). Segundo Nelson (2006), o modelo proposto pela equipe MOW foi revisado por Westwood e Leung (1996) - Figura 1.3 - e, posteriormente, por Westwood e Lok (2003) - Figura 1.4.

Figura 1.3 Modelo Modificado do “*Meaning of Working*”, por Westwood e Leung (1996)

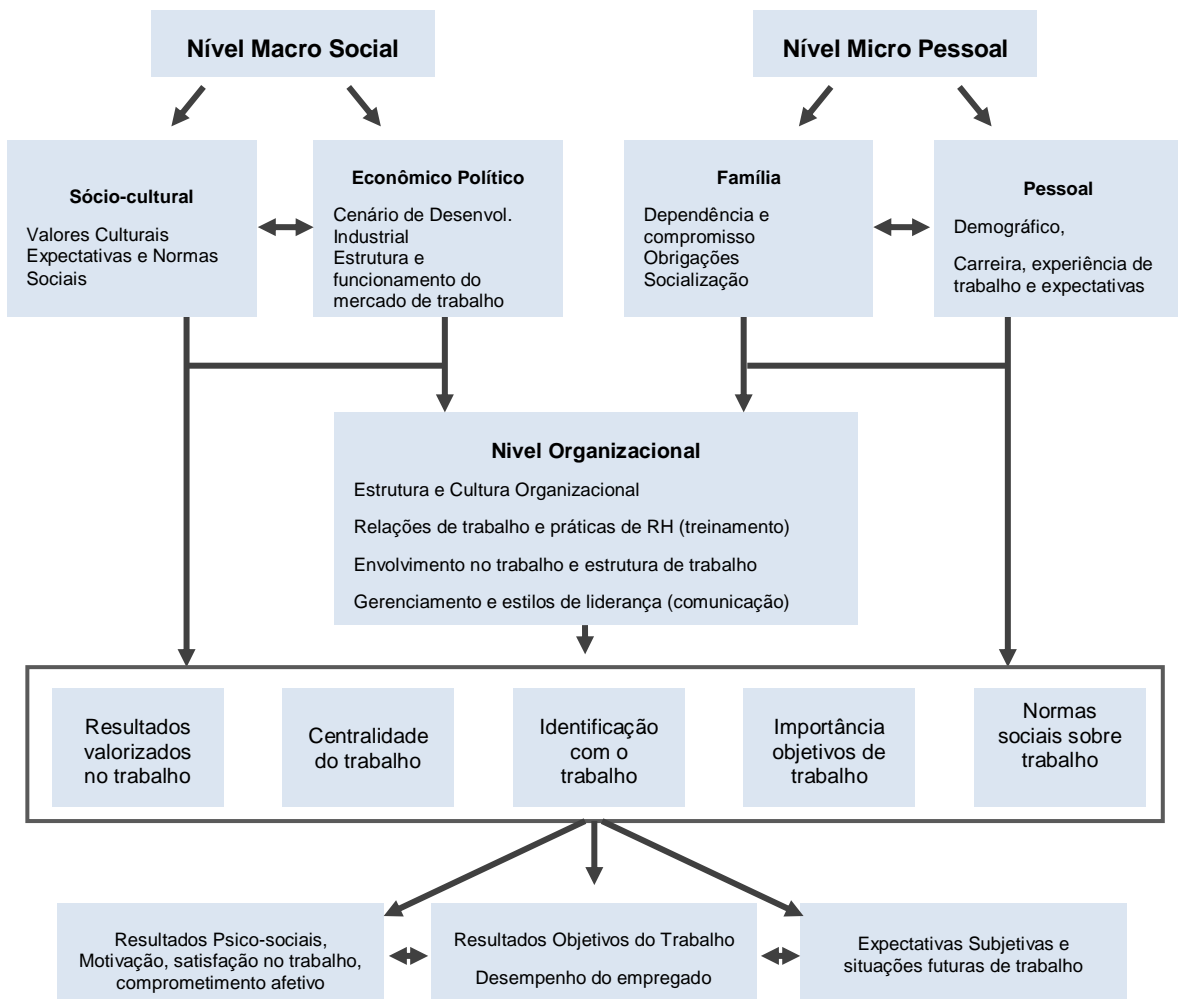


Fonte: NELSON, S. A. *Making Fun: Work and Organisation Practices in Australian Aquatic Theme Parks*. Tese de Doutorado em Filosofia, Novembro (2006, p.38).

Pesquisas de Westwood e Leung (1996, apud NELSON, 2006, p. 277) demonstram que enquanto os chineses mais graduados avaliaram como sendo importante a oportunidade de aprender coisas novas, no geral a população de trabalho chinesa atribuiu alta importância à remuneração salarial.

Mais tarde, o modelo continua a ser revisado por Westwood e Lok (2003, apud NELSON, 2006, p. 305), conforme pode ser visualizado na Figura 1.4., a seguir:

Figura 1.4 Proposta adaptada do Modelo “*Meaning of working*” – Westwood e Lok (2003)



Fonte: NELSON, S. A. Making Fun: Work and Organisation Practices in Australian Aquatic Theme Parks. Tese de doutorado em Filosofia. Novembro (2006, p. 41).

O estudo de Westwood e Lok (2003, apud NELSON, 2006, p. 305) explorou a significância dos padrões de trabalho diferentes entre os empregados de Hong Kong e Beijing nas diversas ocupações, mas não atentou em justificar os principais fatores que influenciam esse modelo, isto é, a cultura organizacional e seus impactos nos resultados relacionados ao trabalho. Esses estudos foram desenvolvidos nas principais empresas industriais.

As discussões apresentadas por Nelson (2006) garantem a análise dos quatro domínios do *Meaning of working theoretical framework*, que incluem a centralidade do trabalho, a importância dos objetivos de trabalho, os resultados avaliados do trabalho e a identificação com o papel profissional. Os resultados da pesquisa de Nelson indicam que cada empregado percebe seu trabalho como um meio para sustentar sua vida pessoal e que possibilita a gestão pessoal e responsabilidades familiares. O seu nível de satisfação, comprometimento e desempenho são altos, mas as atitudes para com o trabalho no parque temático aquático parecem sugerir que não é altamente central para a vida de muitos empregados, Nelson (ibid., p. 275).

A autora destaca que as empresas têm características, culturas específicas, isto é, manufatura e indústria de serviços são diferentes, sustentando a proposição de que o significado que os empregados atribuem ao seu papel de trabalho exhibe considerável variedade de expressões, tendo em vista a localização, o tipo de trabalho e o setor industrial (HALL, 1994; WESTWOOD e LOK, 2003 apud NELSON, ibid., p. 305).

Em seus estudos, Nelson (ibid., p. 280) menciona que a autonomia como indicador é um fator relevante que afeta não somente a motivação, mas também o comprometimento, a satisfação no trabalho e o desempenho do empregado. Mais importante é o fato de que o orgulho e a motivação, que resultam da importância dada para a autonomia, influenciam a percepção do profissionalismo dos empregados, particularmente aqueles que não têm diploma de graduação, mas percebem a si mesmos como profissionais em sua área de trabalho. Os resultados da pesquisa sugerem que há alta centralidade no trabalho, confirmando que o trabalho que eles fazem é central para suas motivações e realizações e particularmente para o sentido de identidade (Nelson, ibid., p. 283). O senso de identidade derivado do trabalho deles está fortemente relacionado com o status profissional associado com o papel.

Nelson (ibid., p. 293) revela que os resultados de seus estudos sugerem que a percepção dos empregados acerca dos fatores que moldam a cultura corporativa, como as práticas organizacionais (treinamento e comunicação), são fatores relevantes na influência do comprometimento, da satisfação do trabalho e, indiretamente, no desempenho do empregado. Ressalta, também, que os resultados identificam claramente que muitos empregados que realizam atividades na ciência marinha são altamente ligados em suas ocupações, têm alta centralidade no trabalho e possuem habilidades desenvolvidas e conhecimentos especializados. Isso suporta a estrutura que prevê que os profissionais que possuem

habilidades particulares (conhecimentos e habilidades) colocam um significado especial na natureza do seu trabalho, particularmente porque o trabalho para eles tem um significado e um valor inerente que atrai um alto nível de comprometimento pela sua própria natureza (EMMERT e TAHER, 1992; FRIEDOSON, 1994; VAN MAANEN e BARLEY, 1984 apud NELSON, 2006, p. 295).

Os estudos que adotam o modelo MOW sugerem que “trabalhar” é central para a vida da maioria das pessoas (MOWIRT, 1987; WESTWOOD e LEUNG, 1996; WESTWOOD e LOK, 2003, apud NELSON, *ibid.*, p. 300). Entretanto, Nelson relata que muito da significação atribuída ao trabalho para muitos empregados está altamente associado com um bom salário como um valor de trabalho importante, objetivos de trabalho e elementos de auto-identificação. Os resultados das pesquisas de Nelson também indicam que a maioria dos empregados diz que devem continuar a trabalhar. O significado do trabalho é melhor compreendido quando eles são analisados dentro de uma subcultura particular. Nesta dissertação, em particular, será investigado a opinião dos profissionais de serviços em uma única central de atendimento própria.

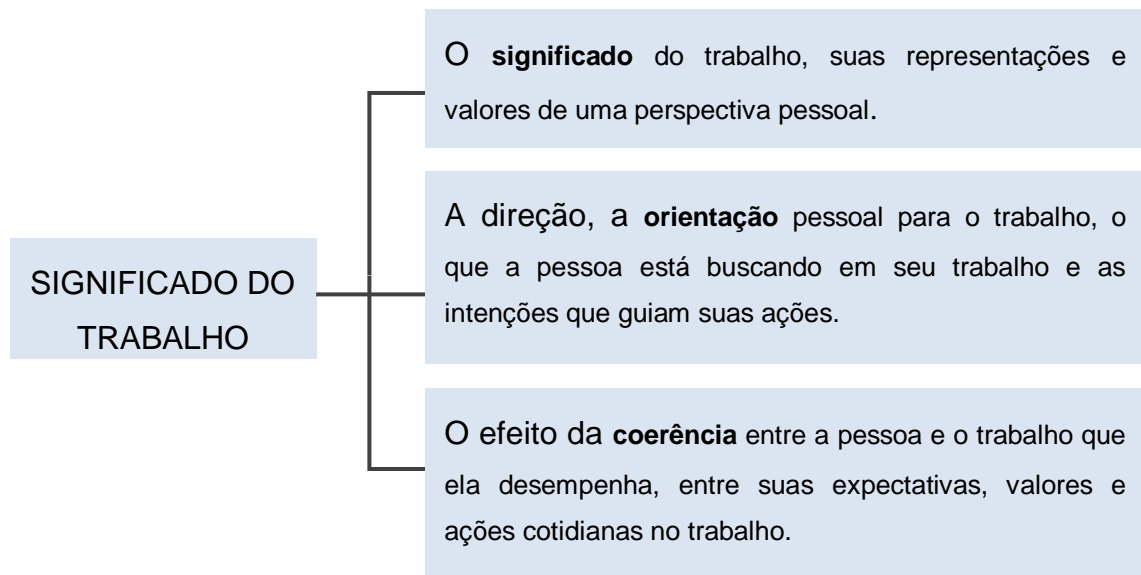
Reforçando os posicionamentos, Tolfo e Piccinini (2007) relatam que os resultados da ampla pesquisa da equipe MOW apontam para as diferenças e similaridades transculturais relacionadas com a importância atribuída às facetas do trabalho. Partindo deste construto, o sentido do trabalho é compreendido como um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade em um dado momento histórico.

Os resultados das pesquisas realizadas pelo grupo MOW demonstraram que as pessoas, em sua maioria, mesmo que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, um objetivo a ser atingido na vida.

Continuando as reflexões sobre o significado do trabalho, muito corroboram os estudos apresentados por Morin (1996), em sua obra *Psychologies au travail*, que é uma das primeiras obras de Morin sobre o trabalho. Nela, a autora apresenta qual é o significado do trabalho, considerando os tempos pós-modernos. Morin (2004) descreve as três principais abordagens para o estudo do significado do trabalho: as definições de trabalho, as orientações de trabalho e a coerência de trabalho. Define o significado do trabalho de três formas,

conforme ilustrado na Figura 1.5 Três definições do conceito “significado do trabalho” para Morin (2004), abaixo.

Figura 1.5 Três definições do conceito “significado do trabalho” para Morin (2004)



O significado do trabalho, conforme Morin (2004), refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho. Quando alguém pensa no trabalho, argumenta Morin (2004), freqüentemente pensa em um emprego. Mas o trabalho é bem mais que um emprego. Apesar de que o trabalho certamente supre suas necessidades básicas e condições dignas de vida, essa não é a sua única função. O trabalho é, acima de tudo, uma atividade através da qual o indivíduo se enquadra no mundo. Ele cria novas relações, utiliza seus talentos, aprendizagens e crescimentos, desenvolve sua identidade e um sentido de aprendizagem.

O conceito de “significado de trabalho” pode ser definido como o significado que a pessoa atribui ao trabalho, suas representações do trabalho e a importância que ele tem em sua vida. Morin relata que o trabalho é central em muitas culturas, apesar da diversidade existente, onde cada cultura tem os seus próprios valores e concepções sobre ele. O resultado

de suas pesquisas indica que o trabalho é importante e significativo para a maioria das pessoas, considerando o tempo que os indivíduos dedicam ao trabalho em suas vidas, as numerosas funções que o trabalho realiza para essas pessoas, e o fato de que o trabalho está intimamente ligado a outros aspectos da vida cotidiana, tais como família, lazer, religião e vida comunitária.

A noção de trabalho tem várias definições, mas todas compartilham a idéia de uma atividade intencional. Essa noção geralmente se refere a expandir energia através de um conjunto de atividades coordenadas, que objetivam produzir algo útil. O trabalho pode ser prazeroso ou desagradável e pode ou não estar associado à remuneração. Além disso, ele não necessariamente tem que ser executado no local de trabalho. Geralmente, pode-se encontrar pelo menos três modelos: emprego, carreira e missão. Em seus estudos, Morin (2004) entende que o conceito de “significado do trabalho” também pode ser definido como a orientação ou vocação de uma pessoa para o trabalho, o que ela busca no trabalho e as intenções que guiam suas ações.

O sentido do trabalho é definido como um efeito de coerência entre as características buscadas por uma pessoa em seu trabalho e as que ela percebe no trabalho que desempenha. As características que um indivíduo busca em seu trabalho deveriam refletir seus valores. O modelo que parece emergir de todos os estudos feitos por Morin apresenta seis fatores: propósito social, ética, prazer relacionado à realização, autonomia, reconhecimento e relacionamentos positivos, conforme podemos visualizar no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1. Características de um trabalho significativo (Morin, 2004)

| Características do trabalho | Definição |
|------------------------------------|--|
| Propósito social | Fazer algo que seja útil para outros ou para a sociedade, que contribua para a sociedade. |
| Ética (<i>Moral correctness</i>) | Realizar um trabalho que seja moralmente justificável em termos de seus processos e resultados. |
| Prazer relacionado à realização | Gostar do seu trabalho, fazer um trabalho que estimule o desenvolvimento de seu potencial e que possibilite alcançar seus objetivos. |
| Autonomia | Ser capaz de usar as suas habilidades e julgamentos para solucionar problemas e tomar decisões relativas ao trabalho. |

| (continuação) | |
|------------------------------------|---|
| Características do trabalho | Definição |
| Reconhecimento | Realizar um trabalho que corresponda às suas habilidades, cujos resultados sejam reconhecidos e salário adequado. |
| Relacionamentos positivos | Realizar um trabalho que permita estabelecer contatos interessantes e bons relacionamentos interpessoais. |

Fonte: Morin , *The meaning of work in modern times*. Conference 10th world congress on human resources management, Rio Janeiro, 2004, p.7).

Morin (2004, p. 9) descreve as características de um trabalho significativo, a saber:

- (i) “ser útil para outros ou para a sociedade. Seguindo o modelo sócio-técnico, é importante fazer algo que seja útil, a alguma coisa ou a alguém, algo que contribua para outros ou para a sociedade (TRIST, 1981 apud MORIN, op.cit., p.7).
- (ii) “ética do local de trabalho - quando é feito com responsabilidade, não apenas em termos de sua execução, mas em termos de produtos e conseqüências que ele gera. O trabalho deve ser desempenhado em um contexto, seguindo as regras e obrigações estabelecidas e inspiradas por valores morais e espirituais próprios”.
- (iii) “ser prazeroso para o trabalhador. Para que isso ocorra, o trabalho deveria estar relacionado aos interesses do trabalhador, demandar suas habilidades, estimular seu potencial e capacitá-lo eficientemente para que alcance seus objetivos”.
- (iv) “capacitar o trabalhador a usar suas habilidades e julgamento, mostrar sua criatividade na solução de problemas, ter poder de decisão”.
- (v) “reconhecimento é outra característica importante de um trabalho significativo. Os sinais desejáveis de reconhecimento são: desempenhar um trabalho que corresponda às suas habilidades, reconheça os seus talentos e proporcione um salário adequado às suas necessidades”.
- (vi) “ser realizado em um ambiente que estimule o desenvolvimento de relacionamentos profissionais positivos: um trabalho que possibilite o trabalhador apreciar contatos interessantes, bons relacionamentos com outros, camaradagem com os parceiros e habilidade para influenciar o ambiente”.

Esses seis fatores supostamente caracterizam um trabalho significativo. Morin salienta que os líderes não podem criar um trabalho significativo para os seus empregados. Entretanto, eles podem ajudá-los, providenciando aos empregados condições apropriadas de trabalho. O ingrediente mais importante são as condições morais do trabalho em si, o respeito e a dignidade.

Concluindo o significado do trabalho, para Morin, precisamos:

- reconhecer que o significado é o resultado de uma experiência subjetiva;
- compreender a maneira como os indivíduos concebem o trabalho e os valores que ele representa;
- tornar explícitos seus objetivos no trabalho e ajudá-los a encontrar um meio de alcançá-los; e
- organizar o trabalho de modo que ele contenha os requisitos.

Para Borges⁷ (1998, p. 41), o significado do trabalho varia individualmente e assume aspecto de caráter social, associado às condições históricas da sociedade, onde os mesmos indivíduos estão inseridos e podem ser tomados como uma representação social. O trabalho está relacionado aos valores que cada indivíduo associa ao ato de trabalhar. É multifacetado no sentido de assumir diversos aspectos através dos quais o indivíduo pode atribuir vários significados sobre a cognição do trabalho. Esse processo dinâmico pode ser muito bem explorado quando da empregabilidade da representação social, ou seja, quando se questiona o próprio trabalhador sobre o que seria o significado do trabalho para ele. Vários são os significados atribuídos; tudo vai depender do tipo de compreensão, necessidades, interesses, valores pessoais, políticos e sociais de cada indivíduo. Ora, se o trabalho é um dos pontos centrais da vida social, cabe perguntar como os trabalhadores o percebem e que significado atribui a ele. A maior ou menor importância do trabalho está relacionada aos valores que cada indivíduo associa ao ato de trabalhar.

Borges (1999b) considera dois tipos de atributos do trabalho, a saber: valorativos (o que deve ser) e descritivos (o que é). A principal idéia aglutinadora do atributo valorativo é

⁷ Livia de Oliveira Borges é doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília, com estágio na faculdade de Ciencias Políticas y Sociologia da Universidade de Madrid, área de concentração em Psicologia Social e do Trabalho. Docente na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

a função social do trabalho, enquanto os atributos descritivos referem-se à dureza do trabalho, à percepção do trabalho concreto, ou seja, caracterizam o trabalho como ele é. Em seus estudos (1999b, p. 125) aponta para as descrições dicotômicas do significado do trabalho que não se esgota na simples categorização de significados positivos ou negativos. Em realidade, as características são dialéticas, no sentido de que trazem ao mesmo tempo o positivo e o negativo. Sendo assim, em seus estudos o atributo valorativo revela um significado do trabalho que define que este, ao mesmo tempo, pode atender demandas sociais e aspirações humanistas, apesar de poder ser desumanizante e levar ao esgotamento. A estrutura dos atributos descritivos revela um trabalho que propicia êxito pessoal, sobrevivência, assistência e carga acentuada, dentre outros.

Ros, Schwartz e Surkiss⁸ (1999) apresentam uma teoria de valores de trabalho, descrevendo quatro eixos: conservação, autopromoção, abertura à mudança e auto-transcendência. Cada eixo é definido pelos valores individuais básicos, conforme pode ser visto na Figura 1.6.

⁸ Ros, Schwartz e Surkiss (1999), Basic individual values, work values and the mening of work. *Applied Psychology: An International Review*.

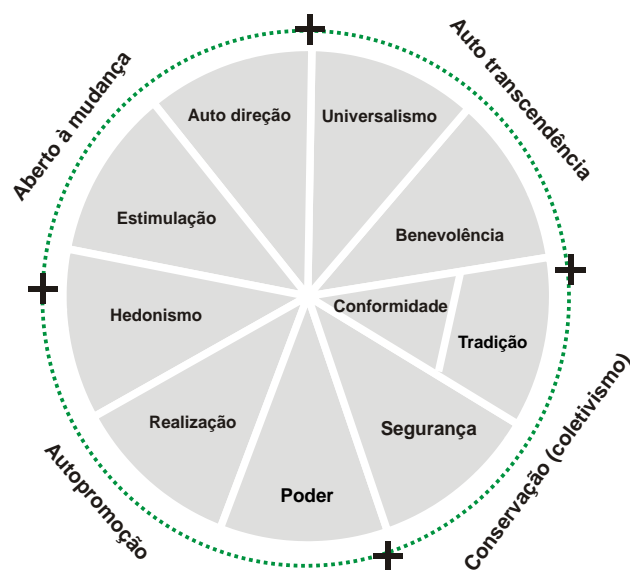


Figura 1.6 Estrutura de Relações entre os Tipos de Valores de acordo com a teoria de Ros et al. (1999).

Schwartz (1992 e 1994, apud BORGES, 1999b, p,125) desenvolve a teoria transcultural sobre os valores pessoais, baseando-se no desenvolvimento e aplicação da Schwartz *Values Survey* (SVS) em mais de 46 países. Essa teoria consta de dez tipos de valor, que se estruturam em duas dimensões bipolares. Uma é a dimensão de autopromoção (que agrupa os tipos de valores realização e poder, que se opõe à dimensão de autotranscendência (que compreende os tipos de valores benevolência e universalismo). Perseguir os valores de uma extremidade da dimensão é incompatível com a busca de realização dos valores da outra extremidade. Uma segunda dimensão é a abertura à mudança (que compreende os tipos de valores autodeterminação, estimulação e hedonismo), que se opõe à dimensão de conservação (segurança, tradição e conformidade).

Segundo Ros et al. (1999, p. 53 apud MORIN, 2004), esses pesquisadores aplicam esse modelo “para explorar o significado do trabalho como um veículo para alcançar metas prazerosas”. Vejamos um exemplo: John valoriza poder, realização e autonomia. Seu trabalho seria significativo na medida em que o permitem alcançar prestígio e status social, liberdade e sucesso pessoal em sua vida. Ros e seus colegas investigaram esse modelo em 155 amostras de 55 países. Concluem que há três tipos de valores do trabalho: auto-realização (autonomia, aprendizagem), segurança (benefícios e condições de trabalho, respeito) e relacionamentos (contato e contribuições sociais, associações).

Para Dejours (1999), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade. O sentido do trabalho é formado por dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e ao objeto. Para o autor, o sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio de tarefas que executa, do seu trabalho, permitindo que ele consiga identificar-se com aquilo que realiza.

Dejours (1999) relata que ter disposição e preparo requer capacitação mediante conhecimentos, treinamentos e experiências supervisionadas e, por outro lado, manter alerta todas as percepções. Mas precedendo tudo isso, há que garantir as condições sociais e psicoafetivas das pessoas no trabalho que irá deparar-se com essas situações imprevistas.

O conceito de trabalho para Dejours (1999) está atrelado ao modelo de homem que o sustenta. De acordo com a abordagem holística os conceitos de base são, sobretudo, o de representação, intencionalidade ou estratégia. O modelo dominante de homem é o de ator social, no qual a conduta se submete a uma racionalidade estratégica. A análise está centrada na conduta e não no comportamento, a parte observável ou objetivável de um ato, mas também sua parte não visível como os motivos, impulsos, e pensamentos que acompanham, precedem e seguem um comportamento.

Nessa perspectiva, Dejours (2001, p. 35-36) questiona: como os trabalhadores conseguem não enlouquecer, apesar das pressões que enfrentam no trabalho? Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado, ou mesmo eliminado, pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais. No entanto, conforme Dessors e Torenté (1996), comentado por Dejours (2001), há o sofrimento dos que trabalham, dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho, tais como imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução, de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos, de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências de mercado, às relações com os clientes públicos ou particulares.

Dejours (2001) enfatiza que toda sociedade se transformou qualitativamente, a ponto de não ter mais as mesmas reações de antes. Observa uma atenuação das reações de indignação, de cólera e de mobilização coletiva para a ação em prol da solidariedade e da justiça, bem como o desenvolvimento de reações de reserva, de hesitação e de perplexidade,

inclusive de franca indiferença, de tolerância coletiva à inação e de resignação à injustiça e ao sofrimento alheio. Ressalta, também, a presença do silêncio e do mutismo, que pode resultar em uma amnésia forçada.

Dejours (1992, apud OLIVEIRA,⁹ 2004,p.280), “desenvolve a relação sofrimento/prazer no trabalho a partir da percepção operária da insatisfação e ansiedade decorrentes da forma como o trabalho passou a ser organizado. O contato forçado com uma tarefa que não é percebida pelo trabalhador como interessante (onde não é investido afeto), ainda mais quando associado à falta de qualificação, à perda da finalidade do trabalho, ao acirrado controle e à submissão. Com isso, não apenas o aparelho psíquico sofre conseqüências, mas também o corpo, explorado, que se fragiliza pela privação do afeto”.

A psicodinâmica do trabalho descobriu a existência de estratégias coletivas de defesa, que são estratégias construídas coletivamente. As estratégias de defesa contribuem para a coesão do coletivo de trabalho, pois trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento (Dejours, 2001, p. 103). O sentido do trabalho é possível por meio da transformação do sofrimento – decorrente da divisão das tarefas pela organização do trabalho – em prazer pela utilização das competências e liberdades individuais. O prazer no trabalho é fundamental para a manutenção da saúde do trabalhador.

Com o intuito de sintetizar e contribuir na visualização de alguns conceitos, apresenta-se o Quadro 2 Demonstrativo dos conceitos referentes ao Significado do Trabalho, mencionado pelos autores e o Quadro 3. Demonstrativo dos Valores / Atributos do Trabalho pesquisados nesta dissertação.

⁹ Márcia Sirlei Oliveira, *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma revisão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva*. São Paulo. Tese doutorado – faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade São Paulo. (2004 -376f.).

Quadro 2 Demonstrativo dos conceitos referentes ao Significado do Trabalho, mencionado pelos autores

| Dejours (1999, 2001) | Rifkin (1995) | Estele Morin (1996, 2004) | Estele Morin (1996, 2004) | MOW (equipe – 1987) |
|---|---|---|---|---|
| <p>Trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade. O sentido do trabalho é formado por dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e ao objeto. O sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio de tarefas que executa, do seu trabalho, permitindo que ele consiga identificar-se com aquilo que realiza, além de sentir-se inserido no grupo ao ter seu trabalho reconhecido pelos pares.</p> <p>Observa certa tolerância ao sofrimento na sociedade contemporânea. O sentido do trabalho é possível por meio da transformação do sofrimento – decorrente da divisão das tarefas pela organização do trabalho – em prazer pela utilização das competências e liberdades individuais. O prazer no trabalho é fundamental para a manutenção da saúde do trabalhador.</p> | <p>O trabalho deixa de ser concebido como um fundamento ético da sociedade ou da vida individual, passando a ter uma significação simplesmente estética, com o único fim de atender aos objetivos da sociedade do consumo. O trabalho perdeu a centralidade.</p> <p>Schwartz, Ros e Surkiss (1999)</p> <p>Teoria transcultural sobre valores pessoais. Apresentam 10 tipos de valores agrupados em duas dimensões bipolares, a saber: conservação, auto promoção, abertura a mudanças e auto transcendência.</p> <p>Auto-promoção: realização e poder;</p> <p>Auto-transcendência: benevolência e universalismo;</p> <p>Abertura a mudanças: auto-determinação, estimulação e hedonismo.</p> <p>Conservação: conformidade, tradição e segurança.</p> | <p>O significado refere-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. 2. a orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. 3. a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho. <p>O trabalho é, acima de tudo, uma atividade através da qual o indivíduo se enquadra no mundo. Ele cria novas relações, utiliza seus talentos, aprendizagens e crescimentos, desenvolve sua identidade e um sentido de aprendizagem.</p> <p>O trabalho é central em muitas culturas, apesar da diversidade existente, onde cada cultura tem os seus próprios valores e concepções sobre ele.</p> <p>O resultado das pesquisas indica que o trabalho é importante e significativo para a maioria das pessoas; está intimamente ligado a outros aspectos da vida cotidiana, tais como família, lazer, religião e vida comunitária. Esses resultados coincidem com MOW.</p> | <p>Apresenta seis fatores:</p> <p>propósito social, ética, prazer relacionado à realização, autonomia, reconhecimento e relacionamentos positivos.</p> <p>Concluindo o significado do trabalho, para Morin, precisamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reconhecer que o significado é o resultado de uma experiência subjetiva; - compreender a maneira como os indivíduos concebem o trabalho e os valores que ele representa; - tornar explícitos seus objetivos no trabalho e ajudá-los a encontrar um meio de alcançá-los; e - organizar o trabalho de modo que contenha os requisitos do trabalho significativo, com respeito e dignidade. | <p>O modelo MOW está baseado na concepção de que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências do indivíduo e pelo contexto organizacional e ambiental no qual ele trabalha e vive (MOW, 1987 apud NELSON, 2006). - O modelo consiste em 3 dimensões: (1) - variáveis condicionais (antecedentes) – situação pessoal; familiar; trabalho atual (autonomia; tomada de decisão; variedade e liberdade sobre a rotina; aquisição de novas habilidades e conhecimento); histórico de carreira; ambiente macro-sócio-econ. (implicações organizacionais e estratégicas em relação à sociedade). (2) - variáveis centrais correspondem: (i) - centralidade do trabalho como um papel de vida (trabalho centralizado) – 1.componente valorativo: (identificação com o trabalho - cognitivo) e percepção de si mesmo. Resposta afetiva – grau em que o trabalho é parte de sua vida (envolvimento) – 2. componente comportamental: interesse central – sub esferas vividas – preferências. (ii) - resultados valorizados: satisfações – status e prestígio; função econômica; manter-se ocupado; função de contato social; fazendo algo útil à sociedade; auto realização (função intrínseca – trabalho interessante) - Objetivos valorizados: trabalho interessante; pagamento; oportunidade de promoção; segurança; condições físicas do trabalho; oportunidade de aprender. (iii) - normas sociais relativas ao trabalho: (a) deveres: padrões sociais relacionados às obrigações do indivíduo para com a sociedade; (b) direitos: normas em relação aos direitos à pessoa e obrigações da sociedade para com ele. Direito a um trabalho interessante e significante. - (3) - conseqüências: (i) expect. Subj. acerca do futuro do trabalho e (ii) result. Obj. do trabalho.</p> |

Quadro 3. Demonstrativo dos Valores / Atributos do Trabalho, apresentados pelos autores

| Hackman e Oldham (1976/1980) | Super (1970) e Sverko (1995) | Katz (1988) | Ros, Schwartz e Surkiss (1999) | Morin (2004) |
|--|---|---------------------------------|--|---|
| Significado da tarefa: impacto na vida ou trabalho das pessoas | Progresso social | Altruísmo | Auto-Transcendência: Benevolência e Universalismo. | Ética: trabalho moralmente justificável em termos de seus processos e resultados. Propósito social: contribuição para os outros ou sociedade |
| | Interações sociais | | | Relacionamentos positivos: contatos interessantes |
| Autonomia: independência e liberdade de execução Identidade da tarefa: conhece a atividade do início ao fim | Autonomia Risco na tomada de decisão | | Aberto à mudança Estimulação, Criatividade e Autodeterminação | Autonomia: ser capaz de usar suas habilidades e julgamentos para solução de problemas e tomada de decisão. |
| | | Segurança | Conservação: Segurança Conformidade/ Tradição | |
| | Auto-realização | Oportunidade de aprender | Autopromoção Hedonismo, Poder e Realização | Prazer relacionado à realização: trabalho interessante; demandar suas habilidades; que estimule e capacite-o para alcance dos seus objetivos. |
| Feedback: informações sobre a efetividade do desempenho- Variedade de habilidades e tarefas | | Compensação econômica | | Reconhecimento: trabalho corresponda às habilidades, cujo resultado seja reconhecido e salário adequado. |
| | | Horário | | |

Fonte: Quadro Comparativo de Valores do Trabalho, apresentado por Cortés, Alejandra. Valores y competencias profesionales en la sociedad actual. *IV Congreso de formación para el trabajo, Zaragoza, 9-11 de Novembro 2005*, e ampliado pela autora da dissertação (Gentil, 2009).

Cabe ressaltar, porém, que essa visão de busca conciliadora entre significado do trabalho e satisfação do trabalhador não é de forma alguma unânime. Uma concepção marxista evidencia o antagonismo entre capital e trabalho.

Tendo por base os conceitos teóricos apresentados nos Quadros 2. e 3., identifica-se certas semelhanças nos posicionamentos quanto aos significados e sentidos do trabalho; estes têm a iniciativa dos sujeitos a partir de suas experiências concretas na realidade. Os

significados são construídos coletivamente, em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto, ao passo que os sentidos são caracterizados por ser em uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano (TOLFO e PICCININI, 2007, p. 44). O trabalho no mundo dos serviços pode perder o significado para Rifkin. O trabalhador aliena-se, desestrutura-se e é reprimido. O capital está acabando com o emprego e o homem perde sua autonomia.

O trabalho precisa ser estudado em uma perspectiva multidisciplinar, pois se trata de um construto psicológico multidisciplinar e dinâmico, e que resulta da interação entre variáveis condicionais pessoais e sociais relacionadas ao trabalho.

Para complementar os conceitos discutidos com relação ao significado do trabalho, a seguir é apresentado o modelo de pesquisa a ser adotado nesta dissertação.

1.2 The Meaning of Working - MOW: modelo de pesquisa

Como mencionado na parte introdutória desta dissertação, a aplicação da estrutura teórica do *Meaning of Work International Research Team* (MOW) e adaptada à fundamentação teórica de Morin (2004) possibilita fundamentar a estrutura conceitual e apresentar qual é a percepção do significado do trabalho pelos profissionais da central de atendimento de uma empresa do segmento financeiro de São Paulo. Desta forma, busca-se apresentar e descrever os resultados quantitativos obtidos no estudo de caso.

As análises dos dados e quadros permitem apresentar as opiniões dos profissionais em relação às dimensões da estrutura da pesquisa, por gênero, e grupo de cargos classificados como líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) e não líderes (operadores e analistas), a saber: (i) - situação pessoal e profissional; sindicalizado; (ii) - natureza do trabalho: identidade com a tarefa, formação e aprendizado, autonomia, variedade de habilidades esforço/compromisso; (iii) - grau de satisfação com relação às condições de trabalho (material e equipamentos, instalações, espaço, ventilação e iluminação) e às práticas de gestão (avaliação de desempenho, remuneração, comunicação, processos e procedimentos, treinamento e desenvolvimento, estilo de liderança, monitoramento e *feedback* - estas

questões foram inseridas por não serem contempladas no instrumento de pesquisa MOW); (iv) - com relação às variáveis de centralidade: conhecer a opinião dos profissionais em relação ao grau de importância do trabalho em sua vida pessoal e profissional, parecer sobre o trabalho; (v) - com relação às normas sociais: conhecer a opinião quanto aos direitos e deveres, ou seja, quando uma atividade significa trabalho. Foram inseridas, também, questões de ética, tendo em vista os trabalhos e artigos acadêmicos apresentados por Morin (2004); (vi) - conseqüências futuras: relaciona-se à importância do trabalho para o futuro, às preferências do indivíduo e aos resultados objetivos do trabalho: questões relativas à continuação ou interrupção do trabalho; questões de comprometimento com a organização e a carreira.

Diante do atual contexto globalizado e das transformações na estrutura do trabalho, como é considerado o trabalho na vida das pessoas? Como o trabalho é percebido pelos profissionais da central de atendimento própria, ou seja, qual é o significado do trabalho atribuído pelas pessoas ao próprio trabalho?

Cabe, neste momento, apresentar uma breve elucidação do entendimento da expressão percepção. Furtado et al. (1999) menciona que os teóricos gestaltistas se preocuparam em compreender quais são os processos psicológicos envolvidos na percepção da realidade. Afirmam que entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do homem há um processo de percepção que interfere na qualidade da resposta. O que percebemos e como percebemos são dados importantes para a compreensão do comportamento humano. “Percebemo-nos um ao outro, e percebemos não só a presença do outro, mas o conjunto de características que apresenta o que nos possibilita ter uma impressão dele” (FURTADO et al., 1999, p. 126-127).

Segundo esses autores, a impressão é possível porque, a partir de nossos contatos com o mundo, as informações são organizadas em nossa cognição (organização do conhecimento no nível da consciência), e é esta organização que nos permitirá compreender ou categorizar um novo fato. A percepção é um processo que vai desde a recepção do estímulo pelos órgãos dos sentidos até a atribuição de significado ao estímulo. A partir da percepção do meio social e dos outros, a pessoa organiza as informações, relaciona-as com afetos positivos ou negativos e desenvolve uma predisposição para agir, favorável ou desfavoravelmente, em relação às pessoas e aos objetos presentes no meio social. A essas informações com forte carga afetiva, que predispoem as pessoas para uma determinada ação, comportamento, dá-se o nome de atitude.

Perls (1973) menciona que o homem não percebe as coisas isoladas e sem relação, mas as organiza no processo perceptivo como um todo significativo. Relata que

Um homem entrando num recinto cheio de gente, por exemplo, não percebe apenas gotas de cor e movimento, rostos e corpos. Percebe o local como uma unidade, na qual um elemento, selecionado entre os muitos presentes, sobressai, enquanto os outros ficam em segundo plano. A escolha de qual elemento se distinguirá é o resultado de muitos fatores, e todos eles podem juntos, ser englobados no termo interesse (PERLS, 1973, p. 18).

O autor ressalta que enquanto houver interesse haverá organização de modo significativo. A percepção é fragmentada quando há completa falta de interesse, e o lugar é visto como uma confusão de objetos sem relação entre si. A teoria apresentada descreve que, primeiramente, o estímulo (o exterior) atinge o receptor (órgãos do sentido); em seguida, os impulsos são transportados pelo sistema intermediário (os nervos) ao efetor (os músculos). Conectamo-nos com o mundo externo a partir de dois sistemas, o sensorial e o motor. O sistema sensorial lhe provê uma orientação enquanto que o sistema motor lhe dá um sentido de manipulação. Uma vez que o sistema de orientação realize sua tarefa, o organismo tem que manipular o objeto de que necessita de modo a que o equilíbrio orgânico seja reinstalado e a Gestalt se complete (PERLS, 1973, p. 32).

O sistema de contatos integra sempre funções perceptivo-proprioceptivas, funções motores-musculares e necessidades orgânicas. Não há boa percepção que não envolva a muscularidade e a necessidade orgânica. Se não existir interesse, não há uma percepção nítida da figura. É necessário concentração, interesse, vontade.

Perls et al. (ibid.) afirma que:

É o órgão sensorial que percebe, é o músculo que se movimenta, é o órgão vegetativo que sofre de um excedente ou de um déficit; mas é o organismo como um todo em contato com o ambiente que é consciente, manipula e sente. (PERLS, 1973, p. 180)

A partir da explanação do conceito de percepção, pretende-se proporcionar melhor compreensão do conceito, de modo a garantir o respeito à diversidade de opiniões emitidas e vivenciadas no cotidiano. A experiência do ser humano ocorre em um contexto social e a pessoa manifesta sua vontade, necessidades, preferências, anseios, desejos, julgamentos e outras manifestações e expressões do ser. O modo pelo qual o todo da experiência - *gestalten* - são criados é influenciado pelas necessidades, apetites, impulsos, interesses, e assim por

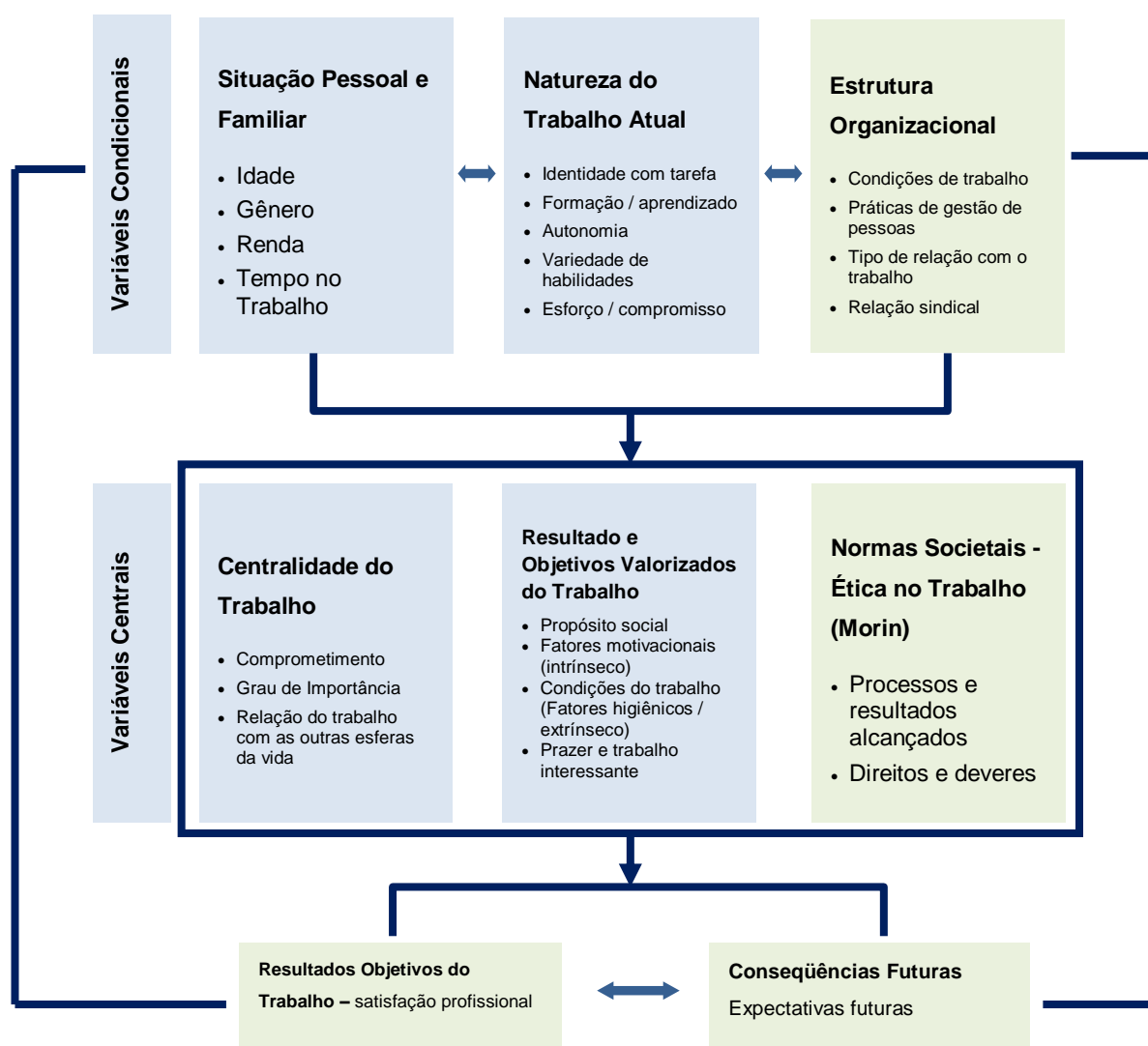
diante, de uma pessoa. A experiência se dá na fronteira entre a pessoa e seu ambiente. A experiência é função dessa fronteira, fronteira de contato, com a obtenção de algum significado e a conclusão de alguma ação.

Portanto, o alinhamento do conceito de percepção é importante na medida que possibilita compreender que somos diferentes, percebemos o mundo de forma particular, inserida no coletivo, com motivos e atitudes individuais que devem ser respeitados e inseridos dentro de um contexto maior.

Verifica-se que há autores que tratam do significado do trabalho (MOW, 1987; BORGES, 1997, 1999a, 1999b, 2001) em contraste com outros que privilegiam os sentidos do trabalho (ANTUNES, 2000; MORIN, 2001, 2002, 2003, 2004). Identifica-se e constata-se que, em alguns momentos, os autores utilizam as mesmas variáveis de estudo, e que há uma predominância na literatura nacional à adoção das variáveis identificadas pelo grupo MOW (1987). Trata-se de três variáveis: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e resultados valorizados do trabalho.

A seguir, a Figura 1.7. MOW – *Meaning of Working* (1987), modelo adaptado de pesquisa pela autora da dissertação (GENTIL, 2009).

Figura 1.7. MOW – *Meaning of Working* (1987), Westwood e Lok (2003) e Morin (2004), modelo de pesquisa, adaptado por Gentil (2009)



Neste modelo proposto de pesquisa, investiga-se as variáveis condicionantes dos aspectos identificados como situação pessoal e familiar (idade, gênero, salário, tempo de trabalho), natureza do trabalho atual e carreira (identidade com a tarefa, formação e aprendizado, autonomia, variedade de habilidades), proposto pela equipe MOW (1987). Busca-se identificar, também, aspectos com relação à estrutura organizacional (condições de trabalho, práticas de gestão de pessoas, relação sindical e tipo de relação com o trabalho, apresentados por Westwood e Lok (2003). Esta pesquisa não leva em consideração os

impactos do ambiente macro-sócio-econômico, uma vez que a pesquisa será realizada em uma única empresa, sem correlação com outras culturas, empresas terceirizadas.

Com relação às variáveis centrais, busca-se investigar os aspectos de centralidade no trabalho quanto ao grau de importância do trabalho para os operadores e líderes (comprometimento, relação de trabalho e importância em relação às outras esferas da vida). Quanto aos resultados valorizados, objetiva-se investigar os motivos (intrínsecos e extrínsecos que o levam a trabalhar. Vale mencionar que Morin (2004) ressalta a importância dos aspectos ético / moral em relação aos processos, procedimentos e resultados alcançados no trabalho. Portanto, procura-se conhecer a percepção do significado do trabalho pelos profissionais de uma central de atendimento própria, levando-se em consideração a fundamentação teórica da equipe MOW e Morin. Qual será a opinião dos profissionais operadores e líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) atribuída ao trabalho de *call center*?

Resultados de um número de estudos conduzidos durante o período 1982-1989 revelaram que o nível de importância e significância atribuído ao trabalho tem sofrido um moderado declínio. As pessoas estão dando mais ênfase a outras esferas da vida, tais como família e lazer, e menos importância ao domínio do trabalho (ENGLAND, 1991; RUIZ QUINTANILLA e WILPERT, 1991 apud NELSON, 2006, p. 42).

Os resultados de Peterson e Ruiz Quintanilla (2003, apud NELSON, *ibid.*, p. 43), baseados no estudo de investigação do significado do trabalho nos Estados Unidos, sugerem uma significância e correlação positiva da centralidade do trabalho com a satisfação intrínseca e com a eficácia individual.

Portanto, o principal foco da presente pesquisa é a adoção do conceito de centralidade do trabalho embasada na estrutura teórica do *Meaning of Working International Research Team* (MOW) e adaptada à fundamentação teórica de Morin (2004). Aplicou-se um questionário junto aos profissionais de uma superintendência da central de atendimento própria de um banco do Estado de São Paulo, de modo a possibilitar entender as várias dimensões do instrumento de pesquisa, já citados anteriormente.

A apresentação dos conceitos referentes a serviços no mundo do trabalho atual e em especial ênfase em *call centers* e pesquisas relacionadas a este setor de serviços será mencionada no próximo capítulo.

2 O TRABALHO EM SERVIÇOS

2.1 O mundo do trabalho em transformação

Estudar o significado do trabalho é relevante e complexo, principalmente no mundo do trabalho de hoje, em que profundas transformações têm ocorrido. São muitas as definições e/ou perspectivas sobre o trabalho, tanto pela diversidade do mundo social quanto por ter se tornado uma categoria de análise de diversas ciências e, também, da filosofia. É um tema eminentemente de caráter interdisciplinar. Chanlat (1999) enfatiza que a análise das ciências sociais é vital para descrever, explicar, compreender e avaliar as práticas sociais, evitando-se, assim, que algumas posições sociais consideradas para o “bom andamento do sistema” possam ser vistas naturais quando, ao mesmo tempo, contribuem para sua destruição e alienação. Menciona que “fazendo parte do mundo social que estudamos, criamos a sociedade tanto quanto ela nos criou, e as análises que fazemos contribuem igualmente para sua transformação” (1999, p.27).

O trabalho tem evoluído muito desde a Revolução Industrial, parcialmente por causa do progresso das ciências e tecnologias. As transformações tecnológicas e produtivas estão presentes em nossas vidas - basta olhar para a velocidade da revolução das comunicações que virtualmente aboliu o tempo e a distância entre nós e as nações.

As principais transformações aconteceram na cultura e nas estruturas das organizações; conseqüentemente, na organização do trabalho. Os estudos da perspectiva do mundo do trabalho enfatizam a perplexidade, a insegurança, a desordem, a destruição e a crise em decorrência dos novos processos. Nas palavras de Coutinho (1992), relata Nogueira (2005), a raiz dessas transformações está na Terceira Revolução Industrial e suas principais inovações em torno dos fatores econômicos, organizacionais e de gestão, tecnológicos, políticos e ideológicos, a saber:

Em torno dos fatores econômicos, enfatiza-se a globalização, o aumento da competitividade, a rapidez das decisões, a flexibilização da organização e do mercado de trabalho, a redução drástica da força de trabalho industrial e a explosão do trabalho em serviços, o aumento do desemprego. Em torno dos

fatores organizacionais e de gestão, as novas formas de organização da produção e de participação dos trabalhadores nos processos e resultados organizacionais, a descentralização de grandes unidades produtivas. Em torno dos fatores tecnológicos, a automação, a robotização, a microeletrônica. Em torno dos fatores políticos e ideológicos, enfatiza-se o avanço das concepções neoliberais vis a vis à crise das concepções socialistas e social democratas (NOGUEIRA, 2005, p. 72).

Hobsbawm (2007) destaca quatro aspectos sociais do processo de transformação que são relevantes para o futuro das nações. Primeiro, refere-se ao forte declínio do número de pessoas que trabalhavam no setor agrícola da humanidade, nos países desenvolvidos, que até o século XIX formava o alicerce da economia; segundo, à ascensão de uma sociedade eminentemente urbana e, sobretudo, ao aparecimento das hipercidades; terceiro, à substituição de um mundo de comunicação oral por um mundo baseado na escrita e na leitura universais; e finalmente, à transformação da situação das mulheres.

A maior de todas as mudanças sociais do último século foi a emancipação da mulher. Os indicadores ultrapassaram a educação dos homens, dados esses ainda não presentes em certas partes do mundo. De uma maneira geral, o povo deixou de ser composto por súditos, que se transformaram em cidadãos e que passaram a incluir no século XX não só os homens, mas a presença das mulheres. A tendência geral que se observa em quase todo o planeta é que temos uma economia mundial em rápida globalização, baseada em empresas privadas transnacionais que se esforçam ao máximo para viver fora do alcance das leis e dos impostos do Estado (HOBSBAWM, 2007).

Estamos diante de uma nova concepção do capitalismo, o de consumo. Uma sociedade de hiperconsumo, como menciona Lipovetsky (2006). Nesta sociedade, a abordagem do mercado é mais qualitativa, sendo consideradas as necessidades e a satisfação do cliente. Passamos de uma economia centrada na oferta, orientada para o produto, para uma economia centrada na procura, orientada para o mercado e o consumidor. Há a presença de dois atores: o acionista da empresa e o consumidor. Para o autor, essa nova configuração de poderes está no princípio da mutação da economia globalizada, que enfatiza o reconhecimento da política da marca, a “criação de valor para o cliente”, os sistemas de fidelização e o crescimento da segmentação e da comunicação.

Se, por um lado, há a busca sistemática de uma criação de valor muito elevada para os acionistas, por outro lado, para os consumidores, busca-se: mercantilizar todas as

experiências, em todo lugar e hora e a qualquer idade; diversificar a oferta, adaptando-se às expectativas dos compradores; reduzir os ciclos de vida dos produtos pela rapidez das inovações; segmentar os mercados; favorecer o crédito ao consumo; fidelizar o cliente por práticas comerciais diferenciadas. Nesta sociedade de hiperconsumo, um estado da economia está marcado pela centralidade do consumidor, com foco de atenção e cuidado às experiências emocionais e de maior bem-estar, de qualidade de vida e de saúde, de marcas e de autenticidade, de imediatismo e de comunicação.

O consumidor é cada vez mais bem informado, infiel, reflexivo e “estético”. Aqui, há a presença de um hiperconsumo, dessincronizado e hiperindividualista. Destaque da condição profundamente paradoxal do hiperconsumidor: modos de vida e prazeres sob a dependência do sistema mercantil versus a presença de um consumidor informado e “livre” e que analisa a relação custo e benefício, ou seja, qualidade e preço (Lipovetsky, 2006).

As palavras de Lipovetsky remete-nos a refletir sobre as condições impostas pela sociedade; uma sociedade onde somos intimados a ser superativos e operacionais em todas as coisas. As pessoas são continuamente chamadas a aceitar os desafios da concorrência globalizada, o consumo, a desenvolver aptidões e a aperfeiçoar o saber-fazer e o saber-ser. Para o autor, a cultura de desempenho invade a sociedade:

Todos dopados, todos sob a injunção de serem competitivos, de assumir riscos, de estar no topo: a cultura de desempenho explode em todas as direções. Dos estádios à empresa, dos lazeres à escola, da beleza à alimentação, do sexo à saúde, todos os domínios são apanhados por uma lógica da concorrência e de aperfeiçoamento pelo aperfeiçoamento, todo o espaço social e mesmo mental se acha remodelado pelo princípio de exploração a todo custo do potencial (Lipovetsky, 2006, p. 261).

Para Lipovetsky (ibid.), o conceito de desempenho chega a ser banalizado; temos o direito de pensar que tomou o lugar das temáticas da alienação e da exploração. Vivemos uma corrida desenfreada pelos resultados. Questiona: o que é que nos oprime?, de que sofremos? Comenta que substituímos o conceito de dominação de classes por assédio desumanizado, pela corrida generalizada à excelência. Substituímos a concepção mecanicista do produtivismo pelos hinos à autonomia e à iniciativa, à flexibilidade e à criatividade. A empresa passa a ser o lugar em que se experimenta com mais efeitos humanos e sociais a cultura competitiva no tempo da globalização dos mercados e da financeirização da economia. Comenta, ainda, que a organização do trabalho passa então a adotar novos princípios:

polivalência, equipes autônomas, tempo certo, qualidade, satisfação do cliente, entre outros modelos que mencionam novos referenciais de desempenho.

Cada um de nós é incentivado a avaliar e a aperfeiçoar-se em suas competências, a envolver-se, a empenhar-se em um progresso contínuo, a ser participativo; enfim, a comprometer-se com o negócio. Os próprios gestores estão imbuídos no enriquecimento de suas aptidões, de possibilitar o melhoramento da capacidade de escuta e de reflexão, da resolução dos problemas e da apacidade de julgar e de decidir. Nós vivemos, então, uma época dominada pelo sentimento de vitória, de sucesso, de competição, do eu de alto rendimento, afirma Lipovetsky (2006, p.264). De tanto voltarmos a nossa atenção ao desempenho, deixamos de lado os comportamentos e as expectativas reais em relação ao trabalho.

No século XIX, um dos epitáfios muito apreciados era: “O trabalho foi sua vida”. Hoje, o sentimento que domina é: “Há mais que o trabalho na vida”. Para Dumazedier¹⁰, “o trabalho deixou de ser a atividade mais importante para dois terços dos indivíduos”.

Na sociedade de hiperconsumo verifica-se que os interesses e prazeres das pessoas estão primeiramente na vida familiar e sentimental, no repouso, nas férias e nas viagens, nas ocupações de lazer e em outras atividades associativas. “Na verdade, é o tempo fora do trabalho que se impõe como o tempo mais atrativo, o mais carregado de valores essenciais”, Lipovetsky (ibid., p.265). No entanto, nas sociedades meritocráticas e mercantis, os indivíduos continuam a definir-se pelo seu papel profissional, constituindo-se um vetor central de estruturação da vida pessoal e social. O trabalho continua a ser mediador da auto-estima, o produtor do essencial da identidade social; no entanto, já não é o centro de gravidade da vida.

Sue (1994, apud Lipovetsky, 2006, p. 386)¹¹ relata que para a maioria dos franceses e europeus, o nível de satisfação com o trabalho é alto. Quando se pede para os assalariados qualificarem o seu trabalho, menos de um em três cita o prazer. Apenas um terço dos assalariados reconhece no trabalho um meio de desenvolver a sua personalidade. “Na realidade, é menos a própria atividade do trabalho que proporciona satisfação do que os

¹⁰Joffre Dumazedier, em entrevista com Jean Daniel, “*L’irrésistible ascension du temps libre*”, coleções do *Nouvel observateur, Ce qui NE será jamais plus comme avant*, p. 6 apud Lepovetsky (2006, p. 386).

¹¹ Sue, Roger. *Temps et order social*, Paris, PUF, (1994, p. 198-200) apud Lepovetsky (2006, p.386).

fatores ditos “extrínsecos”: segurança, relações sociais, salários, vantagens sociais, melhoria do nível de vida”, destaca a autora.

Estamos diante de uma sociedade em que o indivíduo é conduzido a pensar e agir como sendo o único responsável por sua situação de satisfação no trabalho. Os trabalhadores hipermodernos vêm nas novas técnicas de gestão do pessoal não tanto promessa de felicidades, mas normas causadoras de insegurança profissional, de dificuldades e pressões aumentadas.

Heloani et al (2008, p. 5) relata que a origem das pressões que acompanha o progresso social e econômico do final do século XX e do início do século XXI pode estar nos problemas de identidade caracterizados pela valorização do individualismo e das sociedades que buscam sentidos e formas de reconhecimento na vida social; porém, sem jamais serem satisfeitos.

Neste cenário, precisamos refletir sobre a inserção desejável para a economia brasileira na nova divisão internacional do trabalho que vem sendo moldada pelo país emergente, China. Precisamos preparar-nos quanto ao perfil de especialização setorial e industrial do Brasil. As forças que vêm alterando a dinâmica global são a inovação liderada pelas tecnologias da informação e das comunicações: com isso, afetam setores e processos de trabalho. Chama-nos a atenção para um índice, em que as economias em desenvolvimento foram responsáveis por 70% do crescimento da economia mundial em 2007, sendo que os BRICs¹² contribuíram com 42%.

Heloani et al. (op. cit.) relata que na década de 1990 inicia-se a fragilização do movimento de valorização das empresas. Nessa época, alguns autores (Rifkin, 1995; Forester (1997 apud Heloani et al., 2008) analisaram a possibilidade da emergência de uma sociedade sem empregos. Os índices de competitividade global e de produtividade elevaram-se. Atualmente, vivemos o momento da guerra econômica. A globalização favoreceu um modo de gestão que está na origem das estruturas organizacionais em rede. Emerge um novo paradigma informacional e global. A estrutura organizacional precisa adequar-se, transformar as relações produtivas e tecnológicas e modernizar os processos administrativos, produtivos e financeiros. Há o enfraquecimento sindical e degradação das condições de trabalho. A

¹² BRICs – países considerados emergentes: Brasil, Rússia, Índia e China.

interdependência global estimula uma nova forma de relação com a economia, o Estado e a sociedade.

Diante desse contexto de economia globalizada, de ambiente competitivo, de valorização de uma sociedade de hiperconsumo e sucesso, de organização do trabalho voltada para a adoção de princípios como a polivalência, de desempenho de equipes multifuncionais, que enfatizam os princípios de qualidade e atendimento ao consumidor - considerado aqui, como cliente -, introduz-se o tema de serviços de tele atendimento, como sendo a solução para a manutenção dessa sociedade considerada de hiperconsumo.

Com relação aos serviços de tele atendimento, considerados vitais para o desenvolvimento das empresas da nova estrutura da produção e da economia, tornaram-se viáveis tendo em vista a fusão das tecnologias da telefonia e da informática. Lembrando Jackson Filho (2006), pode-se afirmar que, na prática, incorporaram princípios neotayloristas, baseados em formas de controle exacerbado do tempo e das interações.

Para Heloani et al. (2008, p. 7), a nova organização do trabalho alterou completamente a relação com o tempo e espaço. As novas formas de gestão do trabalho têm tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, a uma competição extremamente acirrada, à deteriorização do clima no ambiente de trabalho e a todas essas condições portadoras de violência.

Para os autores, o sucesso passaria a ser medido pela capacidade de ser o melhor e de mudar o mais rapidamente possível. Evidencia-se novos processos de organização do trabalho diante do uso intensivo da tecnologia. Constituiu-se uma nova organização do trabalho, definida pelas características de flexibilidade, aprendizagem contínua, minimização dos custos e preços, exigência por desempenhos mais elevados, equipes multifuncionais e maior mobilidade das pessoas.

Freitas, Barreto e Heloani (2008) mencionam:

Com ênfase cada vez maior sobre o aspecto econômico a relação do indivíduo com o seu emprego tornaram-se praticamente a sua fonte principal de identidade social e pessoal, uma vez que esse indivíduo foi reduzido o seu papel profissional, e é no ambiente de trabalho que ele vivencia a concretude de alguns valores coletivos. (FREITAS, BARRETO e HELOANI, 2008, p. 8)

Para os referidos autores, o trabalho assume cada vez mais centralidade na vida do indivíduo. Torna-se crucial para o indivíduo, ser reconhecido pelo seu trabalho, onde possa demonstrar seu potencial de criação e entrega. Afirmam que não existe uma separação entre o mundo objetivo do emprego e o mundo subjetivo do reconhecimento da existência do indivíduo, pois eles se materializam na essência de uma relação dual.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) enfatizam que:

A perda de sentido, a perversão dos valores sociais, a comunicação, a dissolução do coletivo, a transformação do ser humano em “coisa”, bem como a pressão imposta por uma competição sem limites, a ameaça permanente da exclusão e a perda de confiança generalizada são sintomas de uma economia que parece desenvolver-se à custa da sociedade. (FREITAS, BARRETO e HELOANI, 2008, p. 9)

Vivemos exigências paradoxais impostas pela nova organização do trabalho (Enriquez, 1992; Freitas, 1999 apud Heloani et al., op.cit). Diríamos, então, que vivemos alguns dilemas e ambiguidades, como apontados pelos autores, a saber:

Quanto mais o profissional tem sucesso, maior a sua dependência de palco para mais sucesso; quanto mais a empresa progride, mais o indivíduo regride; quanto mais ele se identifica com a empresa, mais perde a sua autonomia; quanto mais a empresa diz que o humano é o seu ativo mais importante, mais ela o degrada em suas ações. (ENRIQUEZ, 1992; FREITAS, 1999 apud HELOANI et al., 2008, p.10)

Outro dilema ressaltado é o medo do fracasso, de não estar à altura e da perda do seu lugar no trabalho, nessa organização do trabalho focada em resultados cada vez mais elevados e legitimada na sociedade dos indivíduos sob pressão contínua.

Portanto, conclui Heloani et al. (op.cit.), devemos combater, coibir, prevenir e eliminar a violência no ambiente de trabalho; indivíduos, grupos, empresas e instituições devem construir um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Pergunta-se, então, qual será a opinião dos profissionais que trabalham na central de atendimento em relação a essas questões de centralidade no trabalho, estrutura, reconhecimento, autonomia, monitoramento, enfim, grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão, pois em face das exigências de mercado e da sociedade a organização do trabalho sofre transformações intensas que degrada e escraviza o homem.

Nogueira (2002) menciona que as transformações no trabalho se alteram tanto nas práticas de trabalho, redefinindo-se as condições, o mercado, o perfil das ocupações, o emprego e a renda, quanto nas identidades políticas e ideológicas do trabalho, nas imagens e no próprio sentido do trabalho, assim como nas relações entre capital e trabalho. Para tratar dessas questões, a psicologia organizacional e comportamental explora as dimensões individuais e comportamentais das relações de trabalho, não se limitando à noção de relações trabalhistas e nem à noção de relações interpessoais no trabalho.

Rifkin (1995) pergunta sobre o futuro do trabalho, diante do tumultuoso evento econômico da atualidade, enfatizando que devemos repensar a natureza do trabalho; conhecer a vocação de cada pessoa; preparar para as novas e sofisticadas ocupações tecnológicas da “Era do Acesso”; explorar maneiras alternativas de definir o papel dos seres humanos e sua contribuição para a sociedade no novo século.

2.2 A organização do trabalho em serviços

Em um mundo em que o acesso à cultura humana é cada vez mais transformado em commodity e mediado pelas corporações globais, as questões de poder institucional e liberdade se tornam mais destacadas do que nunca. (Rifkin, A era do acesso, 2001, p. 9)

O estudo do setor de serviços tem progredido mundialmente. Em uma pesquisa realizada pelo DIEESE, em diversas regiões metropolitanas brasileiras, a distribuição do emprego formal abrange os seguintes setores: Indústria de Transformação, Serviços, Comércio, Administração Pública, Agropecuária e Extração Vegetal, Construção Civil, Serviços e Utilidade Pública, Extração Mineral e outros (OLIVEIRA¹³ et al., 2004, p. 76). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) mencionam que, em termos macroeconômicos, as atividades econômicas são enquadradas em cinco grandes setores: primário (relativo às atividades extrativistas como agricultura, mineração, pesca e atividade florestal), secundário (relativo às atividades de transformação, produção de um bem: manufatura), terciário (relativo

¹³ Sidnei R. de Oliveira, et al, “Buscando o sentido do trabalho”. In: *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2004. Porto Alegre, RS:ANPAD.

ao conjunto de serviços domésticos, como restaurantes e hotéis, salões de beleza e barbearias, lavanderias, manutenção e consertos), quaternário (serviços de comércio e intercâmbio: transporte, varejo, comunicações, finanças, seguros, imóveis e governo) e quinário (aperfeiçoamento e ampliação das habilidades humanas: saúde, educação, pesquisa, lazer e artes).

No início do século XX, nos Estados Unidos, em cada dez trabalhadores somente três estavam empregados no setor de serviços. Os demais profissionais atuavam na agricultura e na indústria. Em 1950, o nível de empregados na área de serviços atingiu 50% da força de trabalho. Hoje, o setor de serviços norte americano emprega, aproximadamente, oito em cada dez trabalhadores. Durante os últimos 90 anos, assistimos uma grande transformação no trabalho, passando de predominantemente baseado na manufatura para serviços. Conforme a força produtividade aumenta em um setor, a força de trabalho se desloca para outro.

A Tabela 2.1 apresenta uma lista parcial de países industrializados, organizados em ordem decrescente em porcentagem de empregados que desenvolvem atividades no setor de serviços. Os resultados analisados desta tabela podem indicar que o desenvolvimento econômico global está progredindo em direções imprevistas, a exemplo da China e do Canadá. A competição em serviços tornar-se-á global.

Tabela 2.1. Percentual de empregados no setor de serviços em nações industrializadas, 1980-1999

| Países | 1980 | 1987 | 1993 | 1999 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Estados Unidos | 67,1 | 71,0 | 74,3 | 80,4 |
| Canadá | 67,2 | 70,8 | 74,8 | 73,9 |
| Japão | 54,5 | 58,1 | 59,9 | 72,4 |
| França | 56,9 | 63,6 | 66,4 | 70,8 |
| Israel | 63,3 | 66,0 | 68,0 | 70,7 |
| Itália | 48,7 | 57,7 | 60,2 | 61,1 |
| China | 13,1 | 17,8 | 21,2 | 26,4 |

Fonte: 1999 Statistical Yearbook, Department of International Economic and Social Affairs Statistical, United nations, New York, 1999 (Fitzsimmons, 2005, p. 32)

Autores franceses, menciona Zarifian (1999), têm se dedicado à análise das mudanças ocorridas no setor de serviços, ressaltando a necessidade de aprofundar os estudos sobre o setor e rever as definições mais clássicas. Neste sentido, faz-se imprescindível

apresentar conceitos sobre serviços de uma maneira geral para, posteriormente, examinar o setor de serviços em *call center*.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) mencionam a definição de vários autores, a saber: para Zeithaml e Bitner (1996, p. 5) “serviços são atos, processos e o desempenho de ações”. Gronroos (1990, p. 27) define serviço como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor”. Para Quinn, Baruch e Paquette (1987, p. 50), “o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador”. Para Sasser, Olsen e Wyckoff (1978, p. 8), “uma definição de bens e serviços deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transformado; pode ser criado e usado posteriormente, pois tem uma existência através do tempo. É um processo ou uma ocorrência que é criado e usado simultaneamente, sendo o seu efeito duradouro”. Para Fitzsimmons (2005, p.30), “um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

Rifkin (2001) relata que os serviços são imateriais e intangíveis. São executáveis e não produzidos. Negociamos informações e serviços, consciência e experiência vivida, transformação do tempo em *commodity*. A estratégia na economia de serviços é vencer-vencer. É uma economia em redes e global. Descreve as características dos serviços como sendo mais flexíveis; a cooperação e as abordagens de equipe à solução de problemas permitem resposta mais rápida às mudanças; há maior espontaneidade e criatividade; a economia é *high-tech*, mais exigente; as redes envolvem canais complexos de comunicação; há processamento paralelo de informações e *feedback* contínuo. Destaca que o sucesso na nova era será daqueles que forem capazes de fazer a transição de uma perspectiva de produção para uma de marketing de relacionamento e para o estabelecimento de relações comerciais a longo prazo. O marketing torna-se a estrutura central da nova economia de rede, e controlar o cliente passa a ser a meta da atividade comercial (Rifkin, *ibid.*, p. 80-83).

O mesmo autor descreve o regime de acesso existente entre os servidores e os clientes que operam em rede, um novo contrato social. Hoje, a valorização está nas formas intangíveis de poder vinculadas a conjuntos de informações e ativos intelectuais. Os produtos tangíveis estão desmaterializando-se. É um mundo de símbolos, *Webs* e laços de *feedback*, conectividade e interatividade, em que os limites e as fronteiras se tornam indistinguíveis e tudo o que é sólido começa a desmoronar (Rifkin, 2001, p. 111).

Ressalta, ainda, que a produção é cultural, ou seja, de fornecimento de serviços básicos e de crescente transformação das relações humanas em *commodities* - a compra de experiência vivida se torna a *commodity* consumada. É uma transição para uma economia global, com abordagem de rede. No *ciberespaço*, servidores e clientes trocam informações, conhecimentos, experiências e mesmo fantasias. Fazem uso da *Internet*, há a união das empresas em redes interdependentes (RIFKIN, 2001).

A meta hoje é ganhar o controle sobre os hábitos de consumo do cliente através dos meios técnicos do *feedback* e os códigos de barra cibernéticos. Controlar o cliente significa exatamente ser capaz de captar, dirigir a atenção e gerenciar os detalhes minúsculos das experiências de vida de cada pessoa. Decisões de curto prazo dão lugar a relações comerciais de longo prazo. O cliente ganha acesso à experiência especializada e a conselheiros confiáveis que agem em nome dele, muitas vezes como agentes, procuradores ou defensores (Rifkin, *ibid.*, p. 84-85).

Hoje, o mercado global absorveu as responsabilidades da esfera pública. A economia dedica atenção à dimensão cultural. Ritos, eventos comunitários, reuniões sociais, artes, esportes, jogos, movimentos sociais e engajamentos cívicos estão ocupando a esfera comercial.

Rifkin (2001, p. 37) menciona que “em uma economia de rede emergente, a terceirização está se tornando quase uma religião”. Menciona, ainda, que na medida em que os avanços nas tecnologias eletrônicas continuam a reduzir os custos de transação envolvidos na terceirização, um número maior de empresas provavelmente transferirá grande parte de suas operações internas não-essenciais a terceiros. Esse movimento, apontado por Rifkin, não foi observado no banco em estudo desta pesquisa; ao contrário, o banco está assumindo e resgatando a gestão de alguns serviços até então realizados pelos contratados, parceiros terceiros.

Nas palavras do autor:

...juntas, as ciências da informação e da genética – computadores e genes – dominarão a vida comercial do século XXI. As instituições comercializam cada vez mais idéias, e as pessoas, por sua vez, compram cada vez mais acesso a essas idéias e às incorporações físicas em que estão contidas. A capacidade de controlar e vender idéias são a expressão mais importante da nova era comercial. (RIFKIN, 2001, p. 43 - 45)

Diante desse cenário, vemos que o capitalismo está reinventando-se na forma de redes e começando a deixar a era dos mercados, instituindo-se novas formas de poder. Em uma economia de rede, idéias na forma de patentes, direitos autorais, marcas registradas, segredos comerciais e relacionamentos estão sendo usadas para forjar um novo tipo de poder econômico composto de megaforneecedores no controle de redes expandidas de usuários.

Rifkin (2001, p. 68) argumenta que o que levou à introdução dos serviços de negócios, responsáveis pela transformação dos serviços ao consumidor na composição capitalista, foi: (i) a crescente complexidade das operações de negócios em grande escala; (ii) a renda familiar mais discricionária (uma classe média começou a gastar uma parte maior de sua renda familiar em serviços de todos os tipos); (iii) o ingresso de mulheres na força de trabalho, que acelerou a capacidade de produção; e (iv) as atividades que as mulheres faziam em casa - tais como corte de cabelo, cuidados com a saúde, cuidados com os filhos e do marido, preparação de refeições, dentre outros - foram passadas para o mercado, sendo pagas como serviços.

Podemos visualizar, no Quadro 4, a seguir, as características da época de serviços e produção (Rifkin, 2001).

Quadro 4. Características de Produtos versus Serviços (Rifkin, 2001)

| PRODUTOS | SERVIÇOS |
|-----------------|--|
| Tangível | Imateriais e intangíveis |
| Produzidos | Executados |
| Estocados | Existem no instante em que são produzidos Não podem ser guardados, acumulados ou herdados |
| Comprados | Disponibilizados |

| (continuação) | |
|---|--|
| PRODUTOS | SERVIÇOS |
| Lugares ou coisas – <i>commodities</i> | Tempo humano está sendo transformado em <i>commodity</i> |
| Margens de lucros brutos na manufatura (2001) – 30% | Margens de lucros em serviços excedem, muitas vezes, em 50% |
| Estimular compras | A meta é estabelecer relações permanentes com os clientes Todos os produtos são efêmeros, somente os clientes são reais |
| Participação de mercado | Participação de clientes |

Fonte: Rifkin, A era do acesso (2001, p. 80) – Quadro elaborado pela autora da dissertação (Gentil, 2009).

Rifkin (op.cit.) define serviços como “uma categoria um pouco volúvel, fugaz e aberta a uma variedade de interpretações, incluem atividades econômicas que não são produtos ou construção, são transitórios, são consumidos no momento em que são produzidos e fornecem um valor intangível”.

O Quadro 5. resume as características dos estágios de desenvolvimento econômico pré-industrial, industrial e pós-industrial, retratados por Rifkin (op.cit.).

Quadro 5. Comparação entre as Sociedades

| Características | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|--|
| Sociedade | Disputa | Atividade predominante | Uso do trabalho humano | Unidade de vida social | Medição do padrão de vida | Estrutura e tecnologia |
| Pré-industrial | Contra a natureza | Agricultura e mineração | Força muscular | Doméstica | Subsistência | Rotineira, tradicional, autoritária Ferramentas simples e manuais |
| Industrial | Contra a natureza elaborada | Produção de bens | Operação das máquinas | Individual | Qualidade de bens | Burocrática e hierárquica Máquinas |

| (continuação) | | | | | | |
|------------------------|----------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Características | | | | | | |
| Sociedade | Disputa | Atividade predominante | Uso do trabalho humano | Unidade de vida social | Medição do padrão de vida | Estrutura e tecnologia |
| Pós-industrial | Entre pessoas | Serviços | Artístico, criativo, intelectual | Coletiva / comunidade | Qualidade de vida (saúde, lazer e educação) | Interdependente e global Informação |

Fonte: Rifkin, A era do Acesso (2001) - Quadro elaborado pela autora da dissertação (Gentil, 2009).

Hoje, os serviços estão calcados no conceito de experiência. Estamos passando por uma transformação do conceito tradicional, acima exposto. Os estudos dizem que devemos considerar a forma como a Starbucks e a Disney World definiram os seus respectivos serviços como uma experiência, como um momento memorável.

Quadro 6. ilustra a evolução de uma economia agrária para uma economia da experiência.

Quadro 6. Economia da Nova Experiência

| Economia | Agrária | Industrial | Serviços | Experiência |
|-----------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Função | Extrair | Fazer | Fornecer | Encenar |
| Natureza | Fungível | Tangível | Intangível | Memorável |
| Atributo | Natural | Padronizado | Personalizado | Pessoal |
| Fornecimento | Armazenamento em grande quantidade | Estocado | Fornecido sob demanda | Revelado com o tempo |
| Vendedor | Negociador | Fabricante | Fornecedor | Ator |
| Comprador | Mercado | Usuário | Cliente | Convidado |

Fonte: Quadro adaptado de “Welcome to the Experience Economy”, de PineII e Gilmore (jul/ago, 1998, p. 98) Direitos reservados a Harvard College (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 36).

As experiências devem agregar valor ao estabelecer-se uma relação com o consumidor de uma maneira pessoal e memorável. Vivemos a transição de uma economia de

serviços para uma economia da nova experiência na medida em que os negócios cobram explicitamente pelos encontros memoráveis que encenam.

Diante desse contexto, podemos observar que, cada vez mais, a área estratégica demanda aos profissionais da área em estudo desta pesquisa, a central de atendimento, uma postura e atitude de tratar o cliente como único. Os profissionais são treinados e capacitados a rever esse conteúdo e discutir o que realmente agrega valor em seu trabalho que possa ser percebido pelo cliente.

A seguir, será discutida a organização do trabalho em serviços com ênfase nos serviços de central de atendimento.

2.3 Serviços de *call centers*

O setor de Telesserviços tem registrado, nos últimos anos, um crescimento médio de 10% ao ano, seja em faturamento ou geração de empregos. Dados da Associação Brasileira de Telesserviços – ABT apontam que, em 2006, 675 mil pessoas terminaram o ano trabalhando nas centrais de atendimento, distribuídas por todo o Brasil. No final de 2007, já eram cerca de 750 mil empregados, com um faturamento de aproximadamente R\$ 4,5 bilhões somente entre as terceirizadas. O presidente da ABT, Jarbas Nogueira, menciona que a expectativa do setor é alcançar a marca de um milhão de empregos diretos até 2010. Para 2008, a expectativa para o setor é contratar mais 3.500 teleatendentes, Revista virtual *call center*, (2008, de 11.02.2008 - *online*)

A Pesquisa Nacional Brasileira¹⁴ (2005) destaca as principais características do setor. Os *call centers* são relativamente novos: 72% tem menos de 8 anos de estabelecimento e 96% foram criados após 1990.

Nogueira (2005) e Venco (1999, 2006) relatam que as pesquisas sobre teleatendimento no Brasil têm, gradativamente, despertado o interesse de pesquisadores que

¹⁴ Moacir Oliveira Jr (Coord.) *et al*, (2005). Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil. Pontifícia Universidade Católica. *The Global Call Center Industry Project*.

passaram a observar o crescimento de um novo setor da economia em expansão em todo o mundo: o teleatendimento. Venco aborda a racionalização no sistema capitalista e as relações sociais expressas nesse trabalho de teleatendimento que se expande no século XXI.

Batt et al. (2007) realizou o primeiro estudo internacional de práticas de emprego e gerenciamento dos *call centers* na Ásia, África, América do Sul, América do Norte e Europa, abrangendo quase 2.500 *call centers* em 17 países. A pesquisa incluiu um total de 475 mil empregados de *call centers*. Os países que participaram da pesquisa foram: Áustria, Brasil, Canadá, Dinamarca, França, Alemanha, Índia, Irlanda, Israel, Holanda, Polônia, África do Sul, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Grã Bretanha e os Estados Unidos. Os resultados da pesquisa, coordenada por Batt e equipe, mostram que o setor de *call center* emergiu aproximadamente na mesma época em vários países no mundo.

Venco (1999, 2006) discute as condições de trabalho nas centrais de atendimento - também conhecidas como *call centers* ou empresas de *telemarketing* -, setor em expansão recente no Brasil e no mundo. Surgem no final da década de 1970, mas somente em meados de 1980 são criados os primeiros escritórios especializados, voltados aos serviços a distância.

Os *call centers* servem a uma grande quantidade de clientes em todos os setores industriais e oferecem grande quantidade de serviços, que vão do muito simples ao mais complexo. São uma fonte importante de emprego e uma nova criação de trabalho no mundo. No Brasil, há um Projeto de Lei, nº. 2.117/07, que institui medidas de incentivo à contratação do primeiro emprego, concedendo benefícios fiscais ao empregador, que poderá servir de estímulo às empresas para contratação de pessoas que nunca tiveram registro em carteira de trabalho. O novo projeto prevê uma redução de 3% da alíquota da contribuição para o FGTS e redução de 70% do valor das alíquotas das contribuições sociais destinadas aos Serviços Sociais, pelo prazo de um ano (Revista virtual *call center*, março/2008).

Além desse benefício, o setor também tem sido uma das opções de regresso ao mercado de trabalho, principalmente para mulheres que se afastaram, por exemplo, para dedicar-se à família. Jarbas (2008, Revista virtual *call center*, março/2008) ressalta que muitas empresas estão contratando mulheres com mais de 40 anos, proporcionando oportunidades para as pessoas desta faixa etária.

Na pesquisa de Batt (2007) foi encontrado um percentual de 56,5% solteiros e 38,2% de casados. Há uma concentração de mulheres - 73,96%; e quanto à variável idade, há

uma distribuição percentual: 17,8% entre 20 a 24 anos; 30,18% entre 25 a 29 anos; 20,7% entre 31 a 34 anos, 14, 2% entre 35 a 39 anos e 12,4% acima de 40 anos.

Batt (ibid.) ressalta que a mobilidade das operações de *call centers* tem levado muitos a ver esse setor como um caso paradigmático da globalização do trabalho em serviços. O setor de *call center* parece bem similar nos países em termos de seus mercados, ofertas, serviços e características organizacionais. Mas, além dessas similaridades, considera que os locais de trabalho dos *call centers* em serviços têm o caráter dos seus próprios países e regiões, baseados em normas, instituições, costumes e leis distintas. A “globalização” das atividades dos *call centers* tem uma característica marcadamente nacional.

Assunção et al. (2006, p. 85) informa que a atividade de teleatendimento exige, a todo o momento, tomadas de decisão, criatividade, paciência, gentileza, experiência e competência para conduzir a conversa com o cliente e resolver o seu problema, bem como raciocínio rápido, atenção, concentração e memória. Assim, o esforço mental, tanto cognitivo quanto afetivo, é permanente e a reação dos atendentes diante de cada situação depende de fatores ligados à experiência individual. Os resultados da pesquisa conduzida por Assunção et al. (2006) informam que as diferenças na percepção quanto à carga de esforço para realização do trabalho revelam diferenças intra-individuais e interindividuais. As intra-individuais referem-se ao estado interno de cada pessoa; e as interindividuais, às características que diferem cada indivíduo do outro, como a história de vida, o conhecimento cultural, a formação que possibilita habilidade, a experiência, a destreza, a cordialidade, a criatividade, a capacidade de elaborar estratégias, enfim, tudo que influencia a maneira do indivíduo reagir às demandas do trabalho.

O setor de teleatendimento tem evidenciado que as situações de trabalho estudadas podem ser consideradas uma espécie de antítese do que se encontrou nas indústrias de manufatura nos anos 1980, como mencionado anteriormente. Para Jackson e Ada¹⁵ (2006, p. 6), as formas de organização nos serviços de teleatendimento, em relação aos modos de gestão de pessoas, estão voltadas para impedir o desenvolvimento da inteligência, da emoção e da sociabilidade humana em atividades de trabalho.

¹⁵José Marçal Jackson Filho – Fundacentro, Florianópolis –SC – Editor Científico e Ada Ávila Assunção – UFMG, Belo Horizonte –MG – Editora do número temático da Revista Brasileira de Saúde Ocupacional –ISSN 0303-7657 de 2006.

Para o exercício das atividades nas centrais de atendimento é necessária a combinação de dois elementos modernos: a tecnologia e as telecomunicações - a telemática. Entretanto, a forma de gestão está calcada nos modelos tradicionais. A presença do controle do trabalho, divisão de tarefas, inspirada “na organização científica do trabalho” definida por Taylor, faz-se presente, hoje. Jackson F^o e Assunção apontam para a dicotomia que vivemos no setor de serviços de *call center*:

...é certa a estupefação quanto às formas de organização existente nos serviços de teleatendimento, cujos modos de gestão são voltados para impedir o desenvolvimento da inteligência, da emoção, da sociabilidade humanas em atividades de trabalho. Fica exposto o paradoxo: de um lado, a natureza do trabalho, que diz respeito à interação usuário-teleatendente, do outro as regras rígidas de gestão, as quais cerceiam as expressões necessárias à interação inerente ao processo de comunicação humana... Diante deste paradoxo como não adoecer? (Jackson F^o e Assunção, 2006, p. 4)

A atividade do profissional é totalmente realizada por telefone, podendo ter abrangência nacional ou global. A análise da revista Exame informa que as áreas de Telecomunicações, Informática e Marketing deram origem aos novos Serviços de Apoio ao Cliente, em geral centralizados em um número telefônico específico. Diante desta necessidade, surge a área de *Call Center* nas empresas, que abrem suas portas ao cliente, que criam canais para a comunicação cada vez mais fácil com seus clientes e que estão sempre prontas a ouvir, informar, esclarecer e orientar. Esse sistema permite receber e realizar chamadas, abrindo, portanto, o diálogo com a sociedade. De um lado, temos a empresa ou a instituição pública; de outro, a pessoa que necessita de algo, seja para obter informação, fazer reserva de passagem ou de um quarto de hotel, pedir informação sobre um novo medicamento ou alimento, encomendar um aparelho de esporte, reclamar algo, ou mesmo elucidar uma informação referente ao plano de saúde, hospitais, companhias de seguro, entidades de previdência, indústria de computadores ou de automóveis, bancos, administradoras de cartões de crédito, operadoras de serviços de telecomunicações, universidades, editoras e jornais.

Venco (1999) relata que esse trabalho, no sistema bancário, tem atingido destacada importância a partir dos anos 90. Diante da competitividade do mercado, os bancos procuram expandir sua participação no mercado através da agilidade do atendimento, baseados, fundamentalmente, nos serviços de atendimento telefônico, *call center*. Os serviços

foram intensificando cada vez mais a participação do cliente na interação com o banco, na medida em que os serviços de auto-atendimento incorporaram as rotinas do dia-a-dia dos bancos. Desta forma, os serviços nas redes de agências foram migrando de um atendimento pessoal, face a face com o cliente, para um auto-atendimento, individualizado, em que o cliente passou a interagir diretamente com a máquina. As atividades dos profissionais nas agências foram canalizadas para exercerem gerência de negócios, com vistas a dirimir, orientar e esclarecer melhores oportunidades de gestão dos clientes, sendo um consultor financeiro.

Batt (2007) ressalta alguns aspectos que caracterizam as centrais de atendimento e evidencia a diversidade de ações em relação às centrais próprias e terceirizadas. Batt apresenta os resultados e menciona que, em virtualmente todos os países do seu estudo, os *call centers* terceirizados diferem significativamente dos *call centers* próprios em relação aos tipos de serviços oferecidos, à organização do trabalho, à escolha das práticas de recursos humanos e aos índices de rotatividade.

Comparada aos *call centers* próprios, as terceirizadas têm maior probabilidade de focar exclusivamente nas vendas e chamadas externas. Elas fazem grande uso de trabalhadores temporários e de meio período, oferecem trabalhos com menos autonomia, têm índices mais altos de monitoramento de desempenho de trabalho, pagam salários mais baixos e têm menores probabilidades de serem protegidos por contratos sindicais. 33% de todas as centrais de atendimento são terceirizadas, mas elas empregam 56% dos empregados mencionados em sua pesquisa.

Batt (2007, p. viii-x) continua a destacar em seus resultados comparativos entre as centrais de atendimento próprias e terceirizadas os seguintes itens:

- i. treinamento: “as centrais de atendimento terceirizadas fornecem menos treinamento do que as próprias (14 dias vs. 20 dias)”. Comparados com o banco desta pesquisa, a central de atendimento própria recebe cerca de 30 dias de treinamento, dos quais 18 dias são comportamentais, conforme mencionado anteriormente.
- ii. salários: “em média, os *call centers* terceirizados pagam salários 18% mais baixos do que as próprias”.

- iii. autonomia no trabalho: “a autonomia no trabalho é mais baixa nos *call centers* terceirizados, tendo 48% de terceirizados com baixa autonomia do trabalho em contraste com 35% dos *call centers* próprios”.
- iv. monitoramento de desempenho: “as atividades de monitoramento de desempenho são mais intensas nos *call centers* terceirizados, ocorrendo semanalmente, em oposição aos *call centers* próprios, ocorrendo mensalmente”.
- v. funcionários: “comparado aos *call centers* próprios, os terceirizados tipicamente usam maior quantidade de trabalhadores com meio período de trabalho (20% vs. 15%) e maior número de trabalhadores temporários”.
- vi. representação coletiva: “29% dos *call centers* terceirizados têm alguma forma de representação coletiva, comparadas a 41% dos *call centers* próprios”.
- vii. tempo médio de atendimento: “os *call centers* terceirizados tipicamente respondem 90% das chamadas dentro do tempo médio pré-estipulado (20 segundos), enquanto que *call centers* próprios respondem 85% das chamadas dentro do tempo médio pré-estipulado (20 segundos)”.

Batt (2007, p. ix-x) também descreve os resultados alcançados em relação:

- ao índice de rotatividade: “a central de atendimento típica apresenta um índice de rotatividade total de 20% ao ano. Isso inclui promoções, demissões voluntárias, aposentadorias e demissões. Entretanto, há uma grande variação na rotatividade, indo de 4% na Áustria a 40% na Índia. A rotatividade média é de 15% nos países industrializados, 25% nos países liberais e 23 % nos países em desenvolvimento”.
- ao tempo de trabalho: “em todos os países dos estudos, aproximadamente um terço dos trabalhadores dos *call centers* têm menos de um ano de tempo de trabalho. Isso varia marcadamente de menos de 10% em países como a Áustria ou a Suécia a mais de 60% na Índia; e também entre os diferentes tipos de países – de 16% nos países desenvolvidos a 21% nos países liberais e 38% nos países em desenvolvimento”.
- aos custos da rotatividade: “os custos de rotatividades são altos. Em média, recontratar um funcionário equivale a 16% dos ganhos anuais brutos de um funcionário de *call center* – isto é, o simples custo de recontração de funcionário equivale a cerca de 2 meses de pagamento de um funcionário. Se levamos em consideração a perda de produtividade, recontratar um funcionário equivale de 3 a 4 meses de pagamento”.

- à rotatividade e sindicatos: “em todos os países da pesquisa, os *call centers* com cobertura sindical têm índices de rotatividade mais baixos do que os países sem cobertura sindical: 14% da rotatividade anual em locais de trabalho sindicalizados comparados à 24% aos não sindicalizados”.
- à rotatividade nos terceirizados: “em média, os índices de rotatividade são 25% por ano nos *call centers* terceirizados, comparados com 19% entre os *call centers* próprios.
- ao crescimento das vendas: “em todas as centrais de atendimento, os gerentes relataram que o crescimento nas vendas era de 10 % ao ano, com uma variação de 5% a 18% ao ano em todos os países, exceto em três. As três exceções foram a Índia (89%), o Brasil (38%) e a Polônia (23%). O *call center* típico ou médio teve um crescimento de 5% nas vendas anuais”.
- à qualidade do trabalho: “se a extensão pela qual um trabalho promove o bem estar do empregado for usada como um indicador primário de qualidade de trabalho, então uma alta qualidade de trabalho combinará alta autonomia de trabalho com baixo monitoramento de desempenho”.
- à qualidade do trabalho nas economias: “a qualidade do trabalho é a mais alta de todas nas economias desenvolvidas e a mais baixa de todas nas economias em desenvolvimento. Nas economias desenvolvidas, mais *call centers* têm trabalhos de qualidade alta a muito alta (41%) do que trabalhos de qualidade baixa a muito baixa (24%). Em contraste, nas economias liberais e em desenvolvimento, mais *call centers* têm trabalhos de qualidade baixa a muito baixa (48% e 50%) do que trabalhos de qualidade alta a muito alta (25% e 21%)”.

A fim de auxiliar a comparação dos muitos países da pesquisa de Batt (2007), os países foram agrupados em três categorias:

- economias desenvolvidas ou de “mercado social”, com regulamentações de mercado de trabalho relativamente fortes e instituições de mercado de trabalho relativamente influentes: Áustria, Dinamarca, França, Alemanha, Israel, Holanda, Espanha e Suécia;
- economias de mercado liberal, com regulamentações de mercado de trabalho mais flexíveis e instituições de mercado de trabalho menos influentes: Canadá, Irlanda, Reino Unido e os Estados Unidos; e

- economias transacionais ou recentemente industrializadas: Brasil, Índia, Polônia, África do Sul e Coréia do Sul.

A Índia (80%), o Brasil (53%) e a Espanha (50%) são países com uma proporção significativamente mais alta de *call centers* terceirizados, enquanto que os Estados Unidos (83%) e Israel (88%) têm uma proporção mais alta de *call centers* próprios.

Uma característica comum dos *call centers* entre os países é que os líderes em cada caso têm sido as indústrias de serviços financeiros e de telecomunicações. As empresas de telecomunicações foram as pioneiras dos *call centers* para operadores de longa distância e assistência à lista telefônica. Os engenheiros de sistemas desenvolveram inovações técnicas para trabalhar eficientemente com grandes volumes de pedidos de informações de clientes. Com a desregulamentação, há uma ou duas décadas, a depender do país que foram pesquisados essas empresas de telecomunicações têm experimentado expandir o modelo de *call center*, passando de simples transações a transações de vendas e serviços cada vez mais complexos.

Similarmente, as empresas de serviços financeiros foram as primeiras a adotarem os *call centers* na maioria dos países, com desregulamentação fornecendo serviços para redução de custos e o aumento nos canais de vendas. Diferente da indústria de telecomunicações, onde os *call centers* eram utilizados e, subseqüentemente, expandiram para incluir uma maior variedade de funções, poucos bancos tinham *call centers* de atendimento a clientes antes da década de 1990. Muitos bancos passaram por dramática mudança organizacional ao passarem os serviços de filiais locais para centros remotos e os serviços de terceirização para *call centers* terceirizados. Atualmente, a indústria de serviços financeiros é a maior usuária de *call centers* em todos os países mencionados nos estudos de Batt (2007).

As empresas de *telemarketing* também foram as primeiras a adotar os *call centers*, mas em alguns países as leis de proteção ao consumidor, que proíbem ou limitam chamadas não solicitadas a novos clientes, têm reduzido a distribuição dos centros de *telemarketing*.

Em síntese, quando examinados mercados, serviços e amplas características organizacionais dos *call centers*, vemos um setor emergente que parece bem similar entre muitos países diferentes e ambientes institucionais nacionais, afirma Batt (2007).

2.4 Serviços no segmento financeiro

Com o objetivo de melhor contextualizar o setor financeiro, apresenta-se algumas características importantes e destaques deste setor.

Através da evolução dos tempos, modernização dos processos e necessidades das pessoas, surge os bancos, com características de operações eminentemente básicas de depósitos, empréstimos e descontos. Outros serviços basicamente não existiam. Os bancos sempre guardaram uma impressão de nobreza e austeridade.

Para Fortuna (1997), os bancos têm uma função social de prestação de serviços, de arrecadação de tributos e pagamentos de benefícios. Dificilmente se poderá identificar uma data a partir da qual os bancos passaram a exercer as funções de prestadores de serviço.

Os bancos se desenvolveram e melhoraram os seus processos com o objetivo de atender cada vez mais ágil e rapidamente os seus clientes. Essa agilização beneficiou os correntistas, principalmente os institucionais. Os bancos, de uma maneira geral, oferecem produtos como: instalar caixas avançados nos clientes, retirar numerários, pagar empregados e fornecedores, creditar a cobrança no mesmo dia do pagamento, oferecer caixas automáticos (ATM), cartões de crédito, cheques especiais, cheques de viagens, custódia, ordens de pagamento, assim como outros produtos como depósitos a prazo fixo, fundos, seguros e poupança.

Há bancos mais ativos que, como reciprocidade, oferecem serviços de controle de faturamento, contabilidade, fluxo de caixa, mercados externos e até micros on-line, com uma série de informações. As informações estão disponíveis para atender os clientes, inclusive o Governo.

Com o desenvolvimento econômico da sociedade brasileira e das relações econômicas, as empresas de serviços públicos, como luz, água, gás e telefone, mantinham órgãos específicos para arrecadação das taxas devidas. Os bancos se constituíram em pequenas redes de agências, voltadas basicamente para os serviços de depósitos e descontos. Inicialmente, as funções de caixa e empréstimo a clientes eram os únicos objetivos da empresa bancária. Para o contribuinte, ir ao banco passou a ser perda de tempo na execução de pagamentos e no recebimento de benefícios. Submeter-se às longas filas para ser atendido

causou no cliente um grande mal estar. Os bancos construíram uma imagem muito ingrata, imagem de maratona impiedosa e desgastante.

Para atender à demanda do crescimento econômico no País, os bancos criaram redes de agências em todo território nacional. A atividade brasileira tem características próprias. O nosso banco tem múltiplas funções. Como prestador de serviço, tanto a clientes oficiais como a particulares, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores na movimentação dos valores ou mesmo como observadores de mão-de-obra, com muitos funcionários, os bancos estão engajados e firmemente arraigados no cenário econômico-financeiro-social do País. Com o advento do Plano Real e a conseqüente queda das receitas geradas pela inflação, as atividades da prestação de serviços começaram a ser fortemente tarifadas, ao mesmo tempo em que se iniciou um processo de descentralização dessas atividades para outros agentes econômicos com rede de distribuição ampla. Com o desenvolvimento da tecnologia teleinformática, e pela maior credibilidade da população nos instrumentos tecnológicos à disposição, o cliente encontra alternativas de atendimento.

A Lei de Reforma Bancária (4.595/64), em seu Art.º17, define instituição financeira como: “Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privada, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação, ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.” É por meio do Banco Central - Bacen - que o Estado intervém diretamente no sistema financeiro e, indiretamente, na economia. Para cumprir sua missão, considerando o conjunto de atribuições legais e regulamentares, as funções do Banco Central são: formulação, execução e acompanhamento da política monetária; controle das operações de crédito em todas as suas formas, no âmbito do sistema financeiro; formulação, execução e acompanhamento da política cambial e das relações financeiras com o exterior; organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional de Habilitação e ordenamento do mercado financeiro; emissão de papel-moeda e de moeda metálica; e execução dos serviços do meio circulante.

No agrupamento das instituições financeiras, os bancos comerciais, por suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, devido aos serviços prestados, são, sem dúvida, a mais conhecida e importante das instituições financeiras. Fortuna (1997) apresenta o agrupamento das instituições financeiras, a saber: instituições de crédito a curto,

médio e longo prazos; instituições de crédito para financiamento da habitação; instituições de intermediação no mercado de capitais; instituições de seguros e capitalização; e instituições de arrendamento mercantil.

Para Fortuna (op. cit.), há uma classificação informal dos bancos de acordo com sua segmentação de mercado, a saber: “Bancos de negócios – dedicam-se à intermediação de grandes operações, conhecidas como engenharia financeira; Bancos de atacado – trabalham com poucos e grandes clientes; Bancos de varejo – trabalham com o grande público, muitos clientes, independente de tamanho”.

Os bancos estão formalmente segmentados em três grupos de atendimento específico, como por exemplo: “*Corporate bank* – dá atendimento a grandes empresas e, algumas vezes, até a bancos de menor porte; existem bancos que atendem especificamente a câmbio, outros a operações de mercados futuros e, até mesmo, alguns funcionando especificamente como consultoria financeira e/ou “hospital de empresas”; “*Private bank* – fornece atendimento a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio”; “*Personal bank* – presta atendimento a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda, pequenas e médias empresas” (FORTUNA, 1997,87).

Os serviços e produtos oferecidos podem ser de assessoria empresarial e financeira a produtos customizados e padronizados, a depender do nível de relacionamento e de decisão.

Somos sabedores que a alavanca da expansão do sistema financeiro, na renda nacional, foi a prestação dos mais variados serviços e produtos. Entende-se por produtos de serviços os relacionados à prestação de serviços aos clientes, cuja remuneração ao banco é obtida através do *float* (permanência dos recursos transitórios dos clientes no banco) ou pela cobrança de tarifas de prestação de serviços.

Fortuna (1997, 91) menciona que a agência bancária é o ponto de atendimento aos clientes e pode ter seus desdobramentos remotos. Os atendimentos podem ser:

- (i) “atendimento pessoal – no dia a dia, para o fluxo de caixa dos clientes, atendimento no balcão de atendimento com o objetivo de prestar informações e serviços”.
- (ii) “atendimento pessoal – para ausência ou sobra de caixa ou para informações, serviços e segurança dos grandes clientes; plataforma de negócios”;

- (iii) “auto-atendimento: envolve todos os serviços. *Cash dispenser*; terminais de consulta; dispensador de cheques; balcão eletrônico; caixa rápido; terminais de recebimentos e pagamentos; telefones internos (viva voz e *talker*); agências de auto-atendimento”.
- (iv) “atendimento remoto. O entendimento do canal remoto é fundamental para assegurarmos a compreensão dos serviços prestados pelo canal. Atendimento remoto foi implantado com o objetivo de facilitar a vida do cliente, evitando sua ida a agência, conseqüentemente não se submetendo as filas imensas, até então existentes. Os serviços prestados são de: troca informações: borderô; disquete; fita magnética; CPU/CPU; EDI; central de atendimento: viva voz; *talker*; fax; telex; quiosques (ATM: *automated teller machines* - podem ser programadas para que os clientes, além dos serviços de *cash dispenser* (sacar dinheiro, tirar extrato e verificar saldo) façam depósitos em dinheiro, paguem suas contas (recebendo o documento de volta já autenticado) e renovam suas apólices de seguro. Funcionam como mini agências bancárias); terminais P.O.S.; PAB – posto de atendimento bancário; PAP – posto de arrecadação e pagamento; cofre boca de lobo; *remote banking* (recolhimento de depósitos e pagamentos e entrega de talões de cheque no domicílio”.
- (v) “retaguarda – local onde são registradas as movimentações de agências que não se utilizem de meios eletrônicos, além de ser o ambiente de suporte administrativo da referida agência”.

Os bancos, nesse serviço, através das suas casas bancárias, substituem as antigas coletorias, o que não impede que esse serviço seja o maior gerador de filas nas agências bancárias. Por esta razão, os bancos estão aperfeiçoando a tecnologia da informática e criando métodos alternativos para o recolhimento e o repasse mais ágeis deste serviço.

Através do *home banking*, o cliente, sem sair de seu escritório ou casa, tem, entre outros serviços, informações sobre: saldo e movimentação de conta corrente; saldo e movimentação de cobrança/contas a pagar; posição, aplicações e resgates em fundos; operações de empréstimos; cotação de moedas/índices e bolsas de valores; saldo em caderneta de poupança. O cliente pode comunicar-se diretamente com o banco, solicitando alterações dos seus títulos em cobrança, talões de cheques ou qualquer outro tipo de demanda não-negocial. A comunicação é feita via linha telefônica, quer seja pública ou privada, através de modem.

A diversidade de alternativas hoje colocadas pela tecnologia a serviço dos bancos faz com que possamos ampliar o conceito de *home banking*: “toda e qualquer ligação entre o computador do cliente e o computador do banco, que permita às partes comunicar-se à distância”; para o do relacionamento entre banco e cliente que permita a troca rápida e segura de informações entre as partes (FORTUNA, 1997, p. 103), através de várias bases distintas, tais como:

- base de difusão de informação pelo banco: central de atendimento; unidade de resposta audível: *talker*; *talker* com fax; telex; micro; *mainframe*.
- canal utilizado para envio de informação: linha telefônica discada (modem); linha telefônica; transdata da Embratel; Renpac – rede nacional de pacotes; FM – receptor especial; canal videotexto.
- veículo do cliente: telefone com ou sem visor; fax; telex; monitor videotexto; micro; terminal ponto de venda; *pager*; celulares.

Fortuna (ibid.) apresenta outro conceito: o de *remote banking*. Diante do processo de redução de custos de intermediação financeira, os bancos concluíram sobre a importância de reduzir o trânsito e a fila de clientes nas agências. Para isso, precisaram investir em atendimento. Houve um investimento no atendimento remoto (fora das agências), segmentado pelo tipo de serviço prestado pelos bancos. Exemplos: (i). saques de dinheiro: pontos de atendimento externo, tipo rede banco 24 horas; pontos de atendimento interno em empresas, tipo balcão eletrônico; pontos de atendimento externo através de cartão magnético ou cheque trocados em redes de postos de gasolina e redes de lojas, tipo auto caixa Shell e Rede *Drive Thru* do Citibank, por exemplo; envio de recursos em domicílio através de mensageiro – *courier*; (ii). depósitos fora do caixa dos bancos; (iii). entrega em domicílio de talões de cheque; (iv). pagamento de contas fora do caixa dos bancos; (v). débito automático em conta corrente de concessionárias de serviços públicos e outras empresas; e (vi). troca de informação constante com os bancos via *home banking* para obter extratos, aplicar, resgatar, transferir fundos entre contas, bloquear cheques, pedir talões e muito mais. Neste item se sobressai a Central de Atendimento Telefônico, foco do nosso estudo.

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos aplicados para o desenvolvimento deste estudo. A partir da concepção da idéia de pesquisa, busca-se esboçar, com maior clareza, o que se pretende investigar e escolher uma perspectiva principal para abordar o estudo. Ao falar de perspectiva, procura-se estabelecer a disciplina da qual a pesquisa é orientada de forma central, e enfoque, se qualitativo ou quantitativo, ou até mesmo ambos para a realização do estudo. O tema escolhido para esta dissertação é o significado do trabalho, tema atraente diante do contexto atual de trabalho. O estudo investiga uma central de atendimento própria, e espera-se conhecer e identificar as opiniões dos profissionais atribuídos ao trabalho. Como será percebido o trabalho para os profissionais de empresa de *call center* próprio e do segmento financeiro? Qual será a opinião dos profissionais que trabalham na central de atendimento própria em relação às questões de trabalho, ao grau de satisfação quanto às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas?

É preciso responder algumas questões, mas também gerar outras. Em algumas pesquisas, podem-se gerar mais perguntas do que respostas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando a problematização a ser investigada, os objetivos delineados, e tendo como unidade de análise a central de atendimento própria de uma única empresa do setor financeiro, esta pesquisa é um estudo de caso e se caracteriza como descritiva e quantitativa. A parte da estatística que procura descrever e analisar certo grupo, sem tirar conclusões ou inferências sobre um grupo maior, é chamada descritiva ou estatística dedutiva.

Sampieri et al. (2006) menciona que os estudos descritivos, em geral, fundamentam as pesquisas correlacionais que, por sua vez, proporcionam informações para dar continuidade aos estudos explicativos. Informa, também, que o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se

manifesta determinado fenômeno. Danhke, 1989, comentado por Sampieri et al., argumenta que os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades, ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise.

Para Vergara (2005, apud OLIVEIRA, 2004), a pesquisa descritiva busca explicitar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Se a amostra é representativa da população, conclusões importantes sobre a população podem ser inferidas de sua análise. A pesquisa deve ser realizada em um espaço delimitado e tempo determinado. Quando se pretende estudar as características de um grupo, assim como comprovar a existência de relações entre variáveis, a pesquisa descritiva é a que melhor se adapta (Mattar, 1996 apud OLIVEIRA, 2004).

Para Sampieri et al. (2006), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados, informações, isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se, ou coleta-se, informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa. Portanto, os estudos descritivos se centram em coletar os dados que mostrem um evento, uma comunidade, um fenômeno, um feito, um contexto ou uma situação que ocorre. Os autores ressaltam, ainda, que “um pesquisador pode pretender só indicar qual é o nível de motivação intrínseca no trabalho e a satisfação laboral em determinado grupo de pessoas e, ainda que exista uma teoria explicando a relação dos conceitos, o estudo será iniciado e concluído como descritivo. Se o pesquisador procurasse primeiro descrever tais conceitos e logo relacioná-los, o estudo começaria como descritivo e posteriormente seria correlacional” (SAMPIERI et al., 2006, p. 111).

Como mencionado na parte introdutória desta dissertação, trata-se de um estudo de caso. Para Sampieri et al. (2006), os estudos de caso são examinados com o intuito de fornecer material de conhecimento para algum tema ou problema específico de pesquisa, refinar uma teoria ou aprender a trabalhar com outros casos similares. Um caso deve ser tratado com profundidade, de modo a buscar-se completo entendimento de sua natureza, suas circunstâncias, seu contexto e suas características. Como vemos, os estudos de caso são pesquisas com uma amostra de uma unidade de análise, e nesta dissertação o estudo será de uma central de atendimento própria de um único banco do segmento financeiro, cuja amostra

serão os profissionais de uma superintendência específica, por tratar-se de área com maior contingente de funcionários.

3.2 Modelo da pesquisa

O termo modelo de pesquisa refere-se ao plano ou estratégia que se desenvolve para obter a informação necessária da pesquisa. Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, quantitativa, de corte transversal, que usou o método *survey*, que é uma pesquisa de amostra significativa para obtenção de dados ou informações sobre as características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de instrumento de pesquisa, normalmente denominado um questionário (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993 apud OLIVEIRA, 2004, p. 254). Para Sampieri et al. (2006, p. 242), “os modelos transversais fazem observações em um único momento de tempo. Quando coletam dados sobre cada uma das categorias, conceitos, variáveis, contextos, comunidades ou fenômenos, e reportam o que foi projetado por esses dados, são descritivos”.

Neste estudo, busca-se conhecer qual é a opinião dos profissionais da central de atendimento própria de um banco financeiro com relação ao trabalho, tendo como embasamento as dimensões apresentadas na metodologia MOW de pesquisa, que leva em consideração: i - variáveis condicionais; ii - variáveis centrais; e iii - conseqüências futuras, dos operadores (agrupados como não líderes) e supervisores, coordenadores e gerentes (agrupados como líderes) da central de atendimento. As questões da pesquisa foram elaboradas em nove partes, de A até a I, que podem ser visualizadas no **Anexo 7**—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009) desta dissertação, constituído de 78 questões.

O detalhamento das três dimensões da metodologia MOW desta pesquisa pode ser visualizado a seguir, pois, a partir dos levantamentos, é possível conhecer o significado do trabalho atribuído ao trabalho pelos profissionais da central de atendimento, neste caso, própria.

1. Variáveis condicionais abordam: situação pessoal e profissional; natureza do trabalho; e estrutura organizacional. Com relação às variáveis condicionais, o questionário envolve: Partes A e B - dados pessoais e profissionais; Parte C - natureza do trabalho; Parte D - grau de satisfação com relação às condições de trabalho e as práticas de gestão (avaliação de desempenho, remuneração, comunicação, processos e procedimentos, treinamento e desenvolvimento, estilo de liderança, monitoramento e *feedback*) e condições de trabalho (material e equipamentos, instalações, espaço, ventilação e iluminação).

As questões referentes às práticas de gestão foram inseridas por não serem contempladas na pesquisa MOW. As questões foram elaboradas a partir do modelo de pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*.¹⁶

2. Variáveis de centralidade no trabalho abordam: Parte E e Parte F - conhecer a opinião dos profissionais em relação ao grau de importância do trabalho em sua vida pessoal e profissional e quando uma atividade significa trabalho; Parte G - normas sociais: conhecer a opinião com relação aos direitos e deveres; Parte H e Parte I - quando uma atividade significa trabalho e centralidade projetiva do trabalho.

Foram inseridas, também, questões de ética, tendo em vista os trabalhos e artigos acadêmicos apresentados por Morin¹⁷ (2004).

3. Conseqüências futuras: relacionam-se à importância do trabalho para o futuro, às preferências do indivíduo e aos resultados objetivos do trabalho: questões relativas à continuação ou interrupção do trabalho; questões de comprometimento com a organização e a carreira.

Portanto, a realização desta pesquisa possibilita conhecer a opinião dos profissionais líderes e não líderes em relação ao significado atribuído ao trabalho, bem como

¹⁶ Guia Exame - Você S/A - *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, 2006, Fundação Instituto de Administração (FIA).

¹⁷ Estelle Morin é psicóloga, com mestrado e doutorado em Psicologia Organizacional, professora titular da HEC – Montreal, Coordenadora e Diretora do Centro de Pesquisa e Intervenção para o Trabalho, Eficácia Organizacional e Saúde (CRITEOS). Seu interesse de pesquisa volta-se para os sentidos do trabalho e seus impactos na saúde e na eficácia organizacional.

às dimensões do instrumento de pesquisa: variáveis condicionais, variáveis centrais e conseqüências futuras.

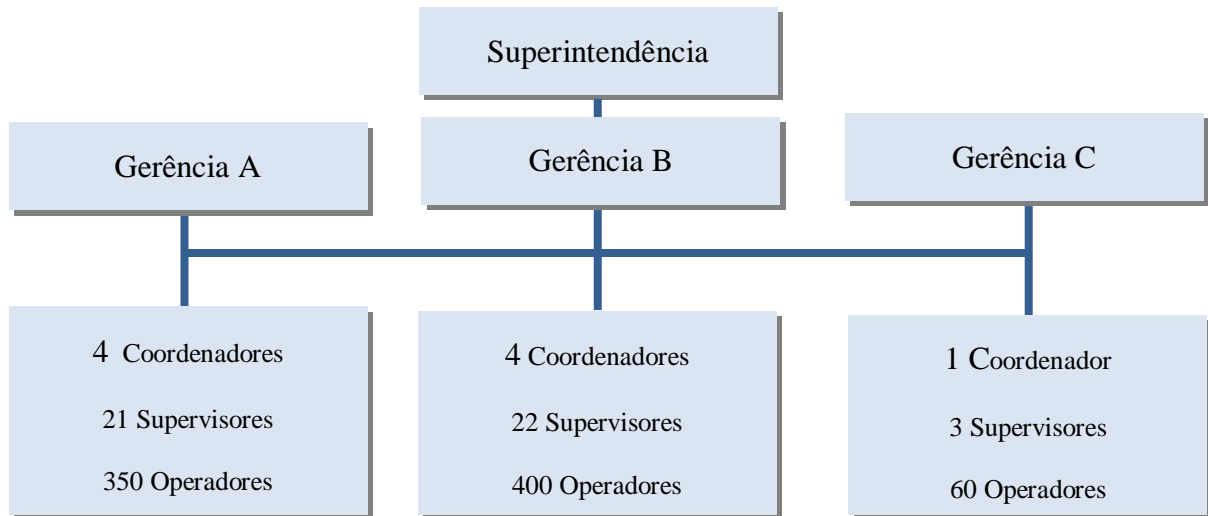
3.3 População e amostra

População é o conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações e amostras, sob o enfoque quantitativo, constituindo um subgrupo da população do qual se coletam os dados e devendo ser representativo dessa população (SELLTIZ, 1980 apud SAMPIERI et al., 2006).

A unidade de análise desta pesquisa é constituída por funcionários ocupantes do cargo de operadores e analistas e um segundo grupo por supervisores, coordenadores e gerentes, considerados não líderes e líderes, respectivamente, de uma central de atendimento própria do setor financeiro de um banco de São Paulo.

A estrutura da central de atendimento possui um Diretor Executivo, responsável por cerca de três mil funcionários. O foco de pesquisa se centraliza na Superintendência, responsável pela grande operação da Central de Atendimento A área pesquisada, conforme mostra o organograma abaixo, contempla, na Superintendência da Central de Atendimento, três (3) gerentes de área. A central de atendimento conta com um efetivo de aproximadamente 3.000 funcionários. Todos os profissionais estão fisicamente em um mesmo local de trabalho.

Figura 3.1. Organograma da área pesquisada.



Fonte: Informações fornecidas pelo banco pesquisado, em setembro/2008.

A amostra foi voluntária, uma vez que todos foram convidados a acessarem a Internet para participar da pesquisa durante o período de trabalho. Somos sabedores que a amostra de indivíduos voluntários é frequente nas ciências sociais e nas ciências do comportamento (SAMPIERI et al, 2006, p. 272). De modo a possibilitar que todos os supervisores participassem da pesquisa e fossem representados na amostra, estabeleceu-se um mínimo de respondentes por supervisor, isto é, um mínimo de 3 operadores de sua célula de trabalho para responder a pesquisa, desta forma ampliando o leque de opiniões entre todas as células da central de atendimento, da superintendência em estudo.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados, primeiramente levantou-se as possíveis empresas que poderiam atender ao interesse da pesquisa. Por razões de facilidade de acesso à empresa e atendimento do requisito, para a realização da pesquisa, de ser uma central de atendimento própria, de grande porte, com aproximadamente três mil funcionários, estabeleceu-se contato com a Superintendência da Central de Atendimento da Empresa com o objetivo de apresentar

a proposta de trabalho e obter autorização para a realização da mesma vide Anexo 7—K. Documento de autorização para o estudo de pesquisa.

Cabe ressaltar que a área de Recursos Humanos também foi consultada, de modo a viabilizar a realização da pesquisa, mostrando-se totalmente a favor da realização do estudo.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista com o Superintendente da área, para quem foi apresentado o alinhamento dos objetivos propostos. Em seguida, o Superintendente buscou o comprometimento da liderança da central a fim de elucidar possíveis dúvidas e buscar garantir compromisso com os prazos e realização da pesquisa durante o expediente de trabalho.

Um banco de dados foi desenvolvido com o objetivo de armazenar e gerar relatórios para análise. Os dados quantitativos, obtidos nas respostas dadas às questões, foram organizados, armazenados e apresentados em forma de gráficos.

Carmines e Zeller (1988, apud SAMPIERI et al., 2006, p.287), mencionam que um instrumento de medição ou de coleta de dados tem um papel central. O instrumento adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou as variáveis que o pesquisador tem em mente”. Toda medição ou instrumento de coleta de dados deve reunir dois requisitos: confiabilidade e validade. Kerlinger (1979), citado por Sampieri et al. (ibid.), coloca a seguinte questão sobre a validade: Está sendo medido aquilo que se acredita estar medindo? Se sim, sua medida é válida. Confiabilidade refere-se ao grau em que a aplicação repetida de um instrumento de medição ao mesmo fenômeno gera resultados similares. A confiabilidade varia de acordo com o número de itens que inclui o instrumento de medição. Quanto mais item tiver, maior será a confiabilidade.

Sampieri et al. (2006) relata que coletar os dados implica em três atividades: selecionar um instrumento ou método de coleta de dados confiável; aplicar esse instrumento ou método para coletar dados; e preparar observações, registros e medições obtidas para que sejam analisados.

A metodologia adotada fez uso do instrumento adaptado de pesquisa: *The Meaning of Working – MOW Survey C*, concebido em 1987 por G. W. England, S. A. Ruiz Quintanilla e J. Maimer, das universidades de Oklahoma, Cornell e Berlin, respectivamente.

Por tratar-se de um instrumento elaborado há mais de duas décadas, ampliei o seu escopo com os estudos de Morin (2004). Questões com relação às práticas de gestão de

peças e ética no trabalho foram inseridas no questionário e adequadas ao instrumento MOW (*International Team of Meaning of Occupational Work*), bem como à população pesquisada de operadores, analistas e líderes da central de atendimento. O instrumento adaptado pode ser visualizado no Anexo 7—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009).

O questionário estruturado contempla nove partes:

Parte A – dados pessoais e Parte B – dados profissionais contêm 11 questões.

Parte C – natureza do trabalho contém 10 questões que objetivam medir como ele percebe o trabalho atual. Para isso, o respondente usa uma escala Likert 5 pontos.

Parte D – grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas contém 19 questões. Para isso, o respondente usa uma escala Likert 7 pontos (de extrema insatisfação a extrema satisfação).

Parte E – grau de importância do significado do trabalho nas áreas de sua vida pessoal refere-se às variáveis centrais e contém 6 questões. Para duas delas, o respondente distribui na combinação que desejar um total de 100 pontos entre as alternativas de resposta. Quanto mais uma área for importante em sua vida, mais pontos ele atribui. Atribuirá zero caso considere a área e/ou itens como nada importante.

Parte F – grau de importância do trabalho em sua vida profissional refere-se a variáveis centrais e contém 9 questões. Em oito questões, o respondente escolhe na escala Likert de 5 pontos (nada importante a extremamente importante); a outra questão o respondente hierarquiza o grau de importância de alguns itens em uma escala de 1º extremamente importante a 11º pouca importância - questão essa que visa medir o grau de importância dos itens mencionados com relação à natureza do trabalho ideal.

Parte G – parecer sobre o trabalho contém 9 questões. Para isso, o respondente usa uma escala Likert 7 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). Relacionado aos direitos e deveres em relação às nossas crenças, padrões sociais e ética no trabalho (normas sociais).

Parte H – quando uma atividade significa trabalho é entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento. É uma propriedade onde há o envolvimento com o trabalho, é uma resposta afetiva ao trabalho.

Contém 13 questões. Para isso, o respondente usa uma escala Likert 7 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente).

Parte I – sua relação com o trabalho contém 1 questão onde os círculos se sobrepõem em vários graus. Na Figura 1, os dois círculos estão separados, ou seja, representando que o respondente se vê separado do trabalho. Na figura 7, os dois círculos estão sobrepostos, representando que ele se vê totalmente comprometido com o trabalho. É uma projeção de centralidade do trabalho.

O questionário conta com 78 questões formuladas para medir as atitudes por escala. O método utilizado foi desenvolvido por Rensis Likert, no início dos anos 30, e consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos, perante os quais se pede a reação das pessoas. As setenta e oito questões foram formuladas para que a pessoa manifeste sua reação, escolhendo um dos cinco pontos da escala. Cabe ressaltar que algumas partes do questionário atenderam a escala de sete pontos.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado no site e informado a todos os profissionais da Superintendência em estudo para que participassem voluntariamente da pesquisa de opinião. O *link* para acesso foi: [HTTP://www.teamworkmultimeios.com.br/aa22725c-4c59-4d1b-98dc-d1207ebdc0b6/significadodotrabalho/](http://www.teamworkmultimeios.com.br/aa22725c-4c59-4d1b-98dc-d1207ebdc0b6/significadodotrabalho/).

O questionário primeiramente elaborado foi submetido à apreciação do orientador, que recomendou a aplicação de um piloto do instrumento de pesquisa com o intuito de se verificar a clareza das instruções e a compreensão das perguntas e respostas. O instrumento foi aplicado em um grupo piloto de 30 operadores. Pode-se, nesse momento, aferir o tempo de respostas e identificar as questões que por ventura apresentassem não conformidade e / ou incoerência na formulação das questões e alternativas de respostas. Cabe ressaltar que o tempo médio de acesso global dos líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) e não líderes (operadores e analistas) foi de 00:27:25 minutos quando da realização via Internet, conforme podemos visualizar no Anexo 7—B Análise dos Tempos de Acesso Global (Líderes e não – líderes), tempo este muito inferior ao realizado no pré-teste (piloto), onde o resultado obtido foi de 00:60:00min, em média. Vale salientar que a aplicação do instrumento de pesquisa, na fase do piloto, foi por questionário entregue em papel, e que todos os participantes puderam respondê-lo em sala de aula, ao término de uma atividade de treinamento.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado para acesso e resposta via Internet de outubro a novembro de 2008. A Superintendência convidada a participar da pesquisa informou aos funcionários que os mesmos poderiam responder à pesquisa durante o período de trabalho. Informamos que 273 acessaram o instrumento na Internet; no entanto, foram considerados somente os acessos com respostas válidas, N=170, dos quais 7 questionários estavam incompletos; logo, algumas questões tiveram valores de contagem diferentes, tendo em vista os valores perdidos.

Para complementar este estudo, além da aplicação do questionário, via Internet, foram feitos, também, levantamentos em sites, revistas especializadas, periódicos e livros, análise de documentos da categoria, dos acordos, dos códigos do setor de relacionamento e das associações, possibilitando o entendimento das características do setor e seus impactos nas condições e significados do trabalho.

3.5 Planejamento estatístico

Os dados coletados foram armazenados no banco de dados em um servidor da *Web* para posterior levantamento e execução dos relatórios. Os dados quantitativos, obtidos nas respostas dadas às questões, foram organizados, armazenados e apresentados em forma de gráficos.

Este estudo utiliza a estatística descritiva. Para cada questão é levantado a média, erro padrão, mediana, moda, desvio padrão, variância mínimo e máximo, soma, contagem e confiança (95%).

As principais medidas de tendência central são: média, mediana e moda. A média é o resultado da média aritmética, ou seja, a soma de todas as respostas, seus valores numéricos, divididos pelo total de respostas, que é a contagem. A mediana é o resultado encontrado no centro da tabela de dados ordenada em ordem crescente, ou seja, metade das respostas se encontra abaixo desse valor e a outra metade acima desse valor. Divide a distribuição da curva pela metade. A mediana reflete a posição intermediária da distribuição.

A moda é o valor mais escolhido na base de dados; é a categoria ou pontuação que ocorre com maior frequência.

As medidas de variabilidade indicam a dispersão dos dados na escala de medição e respondem à questão: onde estão espalhadas as pontuações ou os valores obtidos? As medidas de variabilidade mais utilizadas são: posição, desvio-padrão e variância.

A variância é uma medida de dispersão dos dados em torno da média, calculada com sendo a Esperança Matemática do quadrado das diferenças entre o valor e a média. Para calcular esse valor, faz-se a somatória de cada quadrado da diferença entre o valor encontrado e a média, e o resultado é dividido pelo total de dados, que é a contagem. É o desvio-padrão elevado ao quadrado.

O desvio-padrão é a raiz quadrada da variância. É a média de desvio das pontuações com relação à média. Quanto maior a dispersão dos dados ao redor da média, maior será o desvio-padrão. O desvio de cada pontuação com relação à média é elevado ao quadrado, somam-se todos os desvios quadrados, divide-se pelo número total de pontuações, que é a contagem, e extrai-se a raiz quadrada da divisão. Para Sampieri et al., 2006 o desvio é interpretado como quanto, em média, um conjunto de pontuações é desviado da média.

O valor máximo e mínimo são os encontrados na base de dados, também chamada de posição ou percurso. Faixa ou posição é a diferença entre a pontuação maior e a menor e indica o número de unidades necessárias na escala de medição para incluir os valores máximos e mínimos. Quanto maior é a faixa, maior será o desvio dos dados de uma distribuição.

A soma e a contagem são respectivamente a soma de todas as respostas e a contagem de respondentes.

O nível de confiança [95%] mede o intervalo em que a média é encontrada com probabilidade de 95%. Quanto menor esse valor maior a confiança; significa que a tolerância de erro é menor.

O princípio utilizado é o de esperança matemática calculada na probabilidade teórica, ou seja, a de que todas as alternativas são igualmente prováveis. Sendo assim, os cálculos estatísticos foram baseados na função da distribuição de probabilidades de Gauss, também conhecida como distribuição normal. A amostra considerada foram todos os questionários respondidos válidos, ou seja, questões respondidas em conformidade com as perguntas do questionário.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado para acesso e resposta via Internet de outubro a novembro de 2008, conforme anteriormente mencionado. Dos 273 acessos do instrumento na Internet, foram considerados somente os acessos com respostas, ou seja, 155, dos quais 07 questionários estavam incompletos, acrescidos dos questionários entregues e respondidos no piloto, perfazendo um total de 170 questionários válidos. A contagem varia de questão para questão, pois os questionários respondidos à mão, no piloto, foram considerados no computo total; no entanto, apresentaram problemas em algumas questões, a exemplo das questões 55, 41 e 42, consideradas as mais complexas do instrumento de pesquisa. Já os questionários respondidos pela *Web*, via Internet, são totalmente aproveitáveis, pois a interface na *Web* apresentava uma validação para as respostas. O respondente só poderia finalizar a sua participação com todas as respostas válidas; caso contrário, deveria corrigir o erro. Isso explica porque a contagem é diferente de questão para questão.

Sampieri et al. (2006, p. 433) apresenta, ainda na estatística descritiva, a assimetria e a curtose. Assimetria é uma estatística usada para conhecer quanto se parece uma distribuição com uma distribuição teórica chamada curva normal. Se o resultado for zero (assimetria=0), a curva ou distribuição é simétrica. Se os resultados forem positivos, significa que há mais valores agrupados à esquerda da curva (abaixo da média); se negativa, significa que os valores tendem a agrupar-se à direita da curva (acima da média). A curtose é um indicador de quão plana ou pontiaguda é uma curva. Quando for zero (curtose=0), significa que se trata de uma curva normal. Se positiva, mais pontiaguda; se negativa, mais plana.

O intervalo de confiança também é importante, uma vez que prevê a probabilidade definida de que um parâmetro será localizado em determinado intervalo. Os níveis de confiança mais comuns na pesquisa social são 0,95 e 0,99. Quer dizer que temos 95% a favor de que o parâmetro esteja localizado no intervalo estimado, contra 5% de escolher um intervalo errado.

Após estudar questão a questão, verificou-se a viabilidade de realizar um estudo de correlação de variáveis. Foi possível estudar duas variáveis estatisticamente: gestão de pessoas e as condições de trabalho. Esse estudo refere-se à Parte D – Grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas, questões de 22 a 40. A pergunta foi testar: Será que boa gestão de pessoas indica satisfação com as condições de trabalho? Para a análise da regressão linear, foram levadas em consideração as médias das questões de gestão de pessoas, bem como as médias das condições de trabalho. O estudo de Pareto foi calculado com os valores das respostas das questões.

O próximo capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados da pesquisa, ressaltando, inicialmente, as principais características da empresa pesquisada.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar, primeiramente, as principais características da empresa pesquisada e, em seguida, os resultados obtidos do conjunto da amostra de 170 respondentes do questionário, considerados válidos, em relação à uma população de três mil funcionários da central de atendimento. Os resultados são apresentados seguindo o modelo do *Meaning of Work (International Research Team)*, que consiste de três dimensões, a saber: Variáveis Condicionais - referem-se à situação pessoal, profissional; natureza do trabalho e estrutura organizacional (grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas). Variáveis Centrais - referem-se à centralidade do trabalho (grau de importância do trabalho em sua vida, bem como quando uma atividade significa trabalho); resultados e objetivos valorizados do trabalho (propósito social, fatores motivacionais e que aspectos são valorizados do trabalho; normas societais – ética no trabalho (direitos e deveres; padrões sociais). Conseqüências Futuras - relacionam-se à importância do trabalho para o futuro e preferências das pessoas.

A análise quantitativa dos dados é uma ferramenta útil e embasada sobre a matriz de dados. A tomada de decisões com relação às análises a serem realizadas será mencionada a partir dos testes estatísticos. Apresenta-se, em primeiro lugar, os dados e, em segundo, a análise estatística descritiva. A estatística não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para analisar os dados (SAMPIERI et al., 2006).

A realização da pesquisa possibilita conhecer a opinião dos profissionais líderes e não-líderes em relação ao significado atribuído ao trabalho, bem como às dimensões do instrumento de pesquisa, Variáveis Condicionais, Variáveis Centrais e Conseqüências Futuras, contempladas nas partes A à I do questionário. O estudo utiliza-se da estatística descritiva. Os resultados são apresentados de modo a identificar o perfil pessoal e profissional dos respondentes, constituintes da amostra da pesquisa.

As características da instituição da pesquisa serão abordadas a seguir.

4.1 Principais características da empresa pesquisada

A empresa pesquisada é um banco de São Paulo, que tem mais de 80 anos de mercado, no Brasil, e que desde 2004 se depara com grandes mudanças institucionais, revisando estrutura e divulgando nova marca no mercado. Preocupado com a percepção que as pessoas têm em relação aos bancos, buscou assumir um posicionamento diante dos clientes, do mercado e dos profissionais.

A busca pela excelência no atendimento conduziu à implantação da central de atendimento, em 1991. Para o banco, a central de atendimento era um serviço considerado inovador no mercado bancário brasileiro, que oferece ao cliente a conveniência de, através de um telefonema, acessar informações sobre suas contas e realizar transações com o banco, por telefone, 24 horas por dia, sete dias da semana. Em 1992 é inaugurada a primeira agência brasileira, em São Paulo, a oferecer conveniência do auto-atendimento, 24 horas por dia. Seguiram-se outras inovações, marcando o início de uma época em serviços bancários.

Vive-se um momento em que a distância está cada vez menor, o tempo mais acelerado, e a velocidade da informação e da assimilação, a manutenção e a preservação do conhecimento cada vez mais intensos. Os bancos, de uma maneira geral, facilitam a vida dos consumidores e cumprem um importante papel econômico e social na medida em que, do ponto de vista econômico, atende às necessidades de seus clientes; e quanto ao papel social, contribui para um melhor índice de empregabilidade da região. O banco relata ser reconhecido pelo atendimento diferenciado que proporciona aos seus clientes. É visto como uma instituição financeira sólida e pioneira em muitos segmentos, produtos e serviços. Por isso, menciona que conta com o comprometimento de seus profissionais.

As ações do banco buscam solidificar uma imagem, por ser simples, objetivo, positivo e transparente, tanto para o cliente externo como para os seus funcionários. O seu compromisso é “proporcionar uma experiência inesquecível ao cliente, não importa o canal de relacionamento. Iremos garantir a prática de comportamentos e atitudes de respeito e integridade aos nossos clientes, respeitando os valores corporativos”. Seu lema é: “O cliente só irá perceber que somos diferentes se o funcionário, em seu dia-a-dia, buscar atitudes que reflitam a nossa nova maneira de ser e de agir”, expressões essas disponíveis no site do banco.

Como se caracteriza a central do estudo? Caracteriza-se como uma central de atendimento telefônico, que permite ao cliente efetuar consultas sobre negócios, transações bancárias e obter diversos tipos de informação sobre os produtos e serviços do banco, com total comodidade e segurança. A central conta com equipes especializadas para atender as necessidades específicas de cada cliente.

A central de atendimento do banco em estudo proporciona dois tipos de atendimento: eletrônico e humano. O atendimento telefônico se destina ao cliente pessoa física, pessoa jurídica, poupadores, acionistas e não-correntistas, buscando, dessa forma, proporcionar um atendimento rápido, seguro e com maior comodidade para os clientes. Para acessar o atendimento eletrônico (URA), o cliente segue o procedimento de ligar para o telefone que atende sua região nas capitais e regiões metropolitanas; nas demais localidades, disca para o 0800 e adiciona os dados da conta, tais como número da agência, conta-corrente e senha; após a confirmação, o cliente escolhe as opções desejadas no menu. O cliente terá as seguintes opções: saldos e extratos de contas (conta-corrente, poupança, fundos de investimentos, renda fixa, poupança, dentre outras contas); cheques (consulta a cheques devolvidos ou compensados); cobrança (consulta a títulos e créditos de cobrança com e sem registro); poupança (aplicações e resgates). Após utilizar os serviços desejados no atendimento eletrônico, o cliente disca a opção nove (9) e a ligação é transferida para a voz humana, ou seja, para um consultor preparado para atender as solicitações do cliente, efetuar as transações, transmitir informações gerais sobre produtos e serviços, identificar e tratar necessidades dos clientes, oferecer tratamento diferenciado, assim como interagir com o gerente da agência e com as áreas parceiras no atendimento aos clientes.

A célula de atendimento foi criada para facilitar e oferecer oportunidades de bons negócios aos clientes do banco, formada por uma equipe de consultores e operadores, capacitados e treinados para adequarem produtos e serviços ao perfil do cliente.

O banco criou mais um canal de atendimento, a ouvidoria, para atender a Resolução 3477 do Banco Central – Bacen, com o intuito de oferecer aos seus clientes mais um serviço de atendimento às possíveis reclamações, além de identificar oportunidades de melhoria contínua nos processos de atendimento. O banco prepara e capacita os seus profissionais para atender e solucionar os problemas dos seus clientes. Os profissionais capacitados são tanto os da central de atendimento telefônico como os profissionais da rede de agências, de postos de atendimento bancário, de filiais próprias financeiras e de cartões. Os

ouvidores se reportam diretamente para a área do Conselho de Qualidade do Banco. A partir das reclamações dos clientes, a Ouvidoria encaminha para o Bacen um relatório descritivo das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria, especialmente das melhorias propostas e identificadas a partir das reclamações tratadas na Ouvidoria. A Ouvidoria é mais um canal que representa a “voz do cliente” e, a partir dela, o banco pode priorizar as ações de melhorias internas para consolidar sua imagem de ser um banco de relacionamento, inovador e diferenciado.

O banco tem clareza da sua missão de entregar processos, produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes. Para o banco, uma entrega de alta qualidade significa não só fazer muito bem tudo aquilo que promete como resolver problemas, tirar as dúvidas dos clientes e ser transparente, mas também ser inovador e superar as expectativas do cliente.

Para atingir os seus objetivos, o banco investe na formação dos seus profissionais, capacitando-os para o exercício das suas funções. Nesse sentido, a busca pelo desenvolvimento acelerado de seus profissionais, por meio da Educação Corporativa, é uma constante na instituição, que valoriza atitudes de valor e desempenho diferenciado. Com isso, os objetivos dos treinamentos são capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores, tendo em vista as demandas estratégicas da organização para alcançar capacitação técnica e profissional. Ao estruturar um treinamento, levam-se em consideração as necessidades do negócio, o desenvolvimento tecnológico, a gestão dos processos, as demandas externas do mercado, bem como as necessidades individuais correlacionadas com as competências funcionais técnicas e corporativas e de liderança.

O treinamento técnico-profissional dos profissionais do banco está direcionado para o desempenho de seu cargo atual ou futuro. Serão elegíveis os profissionais ocupantes de cargos, cujo aprendizado ou desenvolvimento de alguma competência é indispensável para o exercício da posição atual. O funcionário poderá, também, ser indicado via gestor imediato para capacitação profissional.

As competências necessárias para exercer o cargo de operador na instituição em estudo são: fluência verbal, boa dicção, comunicação eficaz, sorriso na voz, raciocínio lógico, capacidade de negociação, dinamismo, iniciativa, paciência, disciplina, objetividade, foco no resultado, capacidade de atuar com metas e sob pressão, ritmo rápido de trabalho, atenção concentrada, entendimento de novos procedimentos, conhecimento em informática e Internet e visão de negócio.

Na central de atendimento, o profissional, quando da contratação, participa de uma grade de treinamento com o objetivo de capacitá-lo para o exercício de suas funções antes de assumir a sua posição de trabalho. A duração da formação é de aproximadamente 30 dias, dos quais 18 horas são designadas para o treinamento comportamental, que objetiva informar e exercitar posturas e atitudes esperadas no atendimento de clientes com diferentes perfis, exercitar simulações de atendimentos versus as características e benefícios dos produtos, assim como compreender o conceito de qualidade e de serviços, as dimensões de serviços e o que um cliente valoriza no atendimento.

Preocupados com a voz, os profissionais participam de outro programa comportamental voltado para os cuidados da voz e vícios de linguagem. Além das horas previstas em sala de aula durante a formação técnico-comportamental, estão previstas horas de simulações e atendimentos a clientes. Cada operador recebe uma senha que possibilitará estar conectado ao sistema do banco para exercitar o atendimento, e cada participante é acompanhado individualmente com o intuito de dirimir dúvidas com relação aos produtos e posturas esperadas para o atendimento do cliente.

Continuando a explicar as características da empresa em estudo, vale ressaltar a ênfase direcionada aos programas comportamentais. Busca valorizar o aprendizado técnico e fortalecer a auto-imagem/auto-estima do profissional, bem como minimizar ansiedade e medos do atendimento. Entende-se valorizar a auto-estima ao reconhecer as potencialidades e o conhecimento adquirido de cada profissional. O conteúdo da formação técnica inicia-se desde a compreensão do que é uma instituição financeira, o que é um banco, até o aprofundamento de cada produto do banco, como, por exemplo, conta corrente, cheque especial, produtos de investimentos, dentre outros.

As atitudes valorizadas nos treinamentos, definidas pelo banco, são atitudes que buscam: solucionar, de forma simples e eficaz, problemas ou reclamações de clientes internos ou externos; promover melhorias de processos internos que resultem em qualidade efetiva para o cliente; agir de forma diferenciada; apresentar atitudes ou posturas inusitadas e criativas que encantem o cliente, buscando-se fazer a diferença para o cliente - o profissional é orientado a assumir o problema do cliente como se fosse seu e buscar uma solução, sentir-se responsável pelo cliente e por sua satisfação.

É oportuno mencionar que, de uma maneira geral, todos os bancos são acompanhados pelo Banco Central quanto aos índices de reclamações dos seus clientes. O

Banco Central analisa as reclamações, declarando procedentes ou não ao cliente / banco. O sistema financeiro informa esses índices mensalmente.

Abaixo, podemos visualizar na Figura 4.1. Indicadores de Reclamação- BACEN, de abril/07 a maio/08.

Figura 4.1. Indicadores de Reclamação- BACEN



Fonte: Dados fornecidos pelo banco da pesquisa.

A Figura 4.1, possibilita-nos visualizar o *Ranking* do 1.º ao 5.º lugar entre os bancos com maiores índices de reclamações de clientes no Bacen. O atributo atendimento deve ser foco da central de atendimento do banco. O atributo que mais impacta no índice de satisfação do cliente é o atributo facilidade para resolver problemas. É importante ressaltar que, na grande maioria das vezes, um cliente que vai ao Bacen ou ao Procon já procurou o banco anteriormente para tentar resolver o seu problema. Por isso, a atuação das centrais é tão importante para a redução desses indicadores.

Além dos indicadores do Bacen, os bancos são avaliados, também, pelos índices do IGS – Índice Geral de Satisfação, Ações Cíveis, Procon e Centrais de Atendimento.

A qualidade afeta, diretamente, o resultado financeiro do banco; por isso, o banco ressalta que precisa garantir a satisfação dos clientes, por meio de produtos diferenciados e bom atendimento. Essas entregas serão fundamentais para fidelizar os clientes e rentabilizar os bancos. Os bancos ressaltam que os profissionais devem empenhar-se em reduzir os erros operacionais e fazer sempre certo. Essas atitudes evitam retrabalho e investimento em correção de erros e possíveis ações cíveis contra o banco. Com esse posicionamento, a posição do empreendedor é alcançar os resultados de modo a manter os negócios em conformidade com o capitalismo.

De uma maneira geral, um cliente satisfeito interage mais com o banco, fidelizando-se a ele e, conseqüentemente, aumentando a rentabilidade do negócio.

Abaixo, são apresentadas as competências definidas para os profissionais da central de atendimento do banco em estudo, com exemplos de acompanhamento da monitoria para efeitos de desenvolvimento dos profissionais em treinamento. Para cada competência, é apresentada uma definição de não conformidade. Isso indica que quando estamos diante de uma não conformidade é provável que haja um impacto no índice de satisfação do cliente; conseqüentemente, levando-o a fazer uma reclamação no Bacen ou Procon.

Os níveis de competência e/ou itens avaliados e considerados pelo banco, são:

- (i) “Comunicação: Abertura / fechamento: não realiza a abertura / fechamento do atendimento de forma adequada: saudar, agradecer ou desculpar-se; Linguagem correta: não utilizar corretamente as regras gramaticais. Utilização de vícios de linguagem e gírias. Falta de articulação das palavras; Personalização: deixar de chamar o cliente pelo nome e/ou perguntar, mas não repeti-lo durante o atendimento. Fazer da personalização um vício. Não utilizar o pronome de tratamento Sr (a); Entonação na voz: voz desanimada, falta de ‘sorriso na voz’; Segurança da informação: não transmitir convicção e confiabilidade na informação prestada, e, caso a informação não conste no material de apoio, deve-se consultar o supervisor; Condução: deixar de realizar questionamentos necessários para direcionar o atendimento de forma clara / objetiva. Estender-se desnecessariamente e/ou improvisar inadequadamente em situações novas que exija a habilidade do assistente”.
- (ii) “Técnica: Agilidade / prontidão: não estar pronto para o atendimento desde a sinalização da ‘entrada’ da ligação (tempo máximo de 5”); deixar de respeitar os tempos de retorno de 45” (informações contidas em material) e 1 minuto quando for necessário consultar a mesa (desde que a informação não conste no material). Se houver pausas desnecessárias, deve-se estabelecer um diálogo com o cliente durante as consultas, posicionando-o do ocorrido; Atendimento eletrônico (*help*): deixar de questionar e identificar as dificuldades no acesso ao atendimento eletrônico. Deixar de orientar o cliente com o objetivo de facilitar o acesso atual e/ou futuros. Deixar de reter/incentivar serviços disponíveis no atendimento eletrônico; Sigilo bancário: não realizar identificação positiva segundo os procedimentos vigentes no PCA. Não atentar-se às informações que possam evidenciar a quebra de sigilo bancário; *Script* automático: omitir ou distorcer as informações descritas no *script* automático; Nível de informação: informações incorretas / incompletas / distorcidas prestadas ao cliente;

Procedimentos na central: não seguir os procedimentos específicos de atendimento como: transferências de ligações, aberturas de Sacl – serviço de atendimento ao cliente; DBM: não abordar a oferta / produto derivada pelo DBM sem justificativa plausível e/ou coerente”.

- (iii) “Comportamental: Ética: não manter-se imparcial durante o atendimento, visando não comprometer a imagem da Instituição / concorrência; Cortesia / Educação: falta de amabilidade, cordialidade e respeito. Situações que fiquem evidentes a falta de paciência / respeito com o cliente; Concentração cliente: falta de concentração nas solicitações / informações prestadas pelo cliente; Prestatividade: não se colocar no lugar do cliente para melhor atendê-lo. Demonstrar pressa. Deixar de oferecer produtos / serviços que atendam suas necessidades”.
- (iv) “Oportunidades de Melhoria: Desvio: será pontuado quando houver divergência de informação; Será pontuado sempre que o cliente efetuar qualquer tipo de elogio para o consultor/ operador que está prestando o atendimento; Atitude de valor: será pontuado sempre que o analista identificar que o consultor / operador superar as expectativas durante o atendimento; Diante das análises das ligações é possível identificar situações exemplificadas acima. Cabe ao líder do profissional identificado dar *feedback* individual para que ele possa desenvolver-se de modo a evitar futuras intercorrências que possam vir a prejudicá-lo pessoalmente e comprometer a imagem do banco perante o cliente”.

A seguir, serão apresentados os dados e a análise da pesquisa realizada.

4.2 Análise da Pesquisa: Variáveis Condicionais

O instrumento de pesquisa MOW contempla três dimensões de pesquisa. A partir da análise dos dados, objetiva-se conhecer qual é a opinião atribuída ao trabalho pelos profissionais da central de atendimento própria.

As Partes A e B do instrumento de pesquisa contemplam questões referentes aos dados pessoais e profissionais da amostra (questões 1 a 11). As informações são apresentadas

em relação à formação escolar, sexo, faixa etária, estado civil, sindicalização, faixa salarial, experiência no mercado - em *call center* e neste banco, cargo atual e tempo no cargo atual.

A fim de melhor compreensão dos dados apresentados, considerou-se líderes os representantes dos cargos de supervisão, coordenação e gerência da área pesquisada, e não-líderes, os operadores e analistas, sendo que estes últimos representaram um efetivo de 5 pessoas.

A partir da aplicação do questionário e tabulação dos dados, pode-se visualizar, no Anexo 7—C Tabelas das partes A e B do questionário de pesquisa As tabelas contemplam a distribuição global dos resultados (líderes e não-líderes) e gênero das informações pertinentes à dimensão Variáveis Condicionais, objeto de análise.

A pesquisa conta com o efetivo de 170 participantes respondentes, dos quais (4%) são gerentes, (5%) coordenadores, (27%) supervisores, (61%) operadores da central de atendimento e (3%) analistas da área, conforme pode ser visualizado na Figura 4.2.

Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por cargo

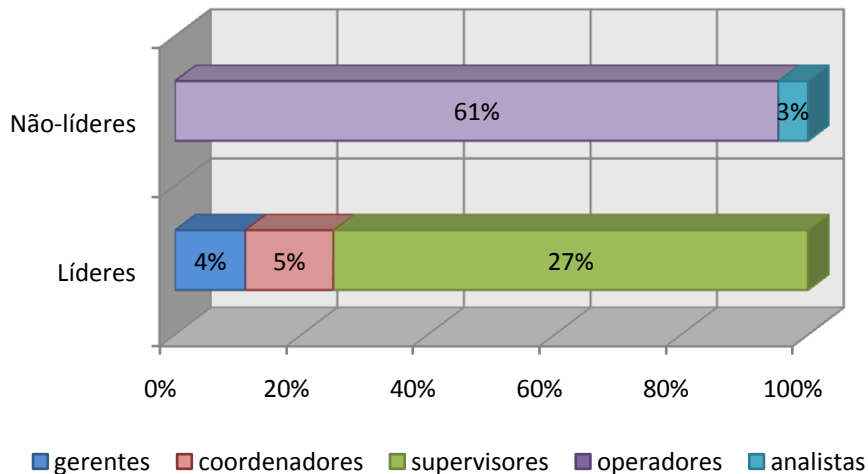


Figura 4.2. Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por cargo.

Cabe ressaltar que a pesquisa englobou 100% dos profissionais ocupantes do cargo de liderança (supervisores, coordenadores e gerentes) da área em estudo, perfazendo um efetivo de 62 pessoas.

Neste relato de pesquisa, os gerentes, os coordenadores e os supervisores são considerados líderes, representando (36%) do percentual total da pesquisa. Os operadores e analistas são considerados não-líderes e representam (64%) do percentual total da pesquisa, conforme mostra a. *Distribuição percentual dos participantes da pesquisa –Global*

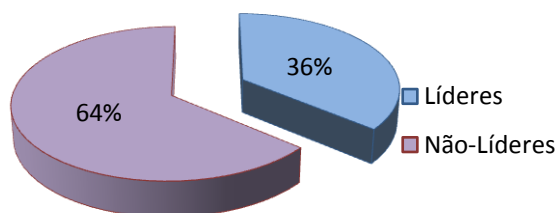


Figura 4.3. Distribuição percentual dos participantes da pesquisa – Global.

O Anexo 7—C Tabelas das partes A e B do questionário de pesquisa mostra o índice de formação educacional dos respondentes, sendo que (43%) possuem nível superior completo e (41%) nível superior incompleto. Chama-nos a atenção o percentual de profissionais com nível de pós-graduação completo (8%), dos quais, deste total, (69%) concentram-se nos líderes e (31%) nos não-líderes. O alto índice de concentração no nível superior pode ser considerado como um atendimento aos requisitos do processo seletivo da instituição, conforme pode-se visualizar na Figura 4.4. *Nível de Escolaridade Global (líderes e não-líderes) e gênero - Parte A.*

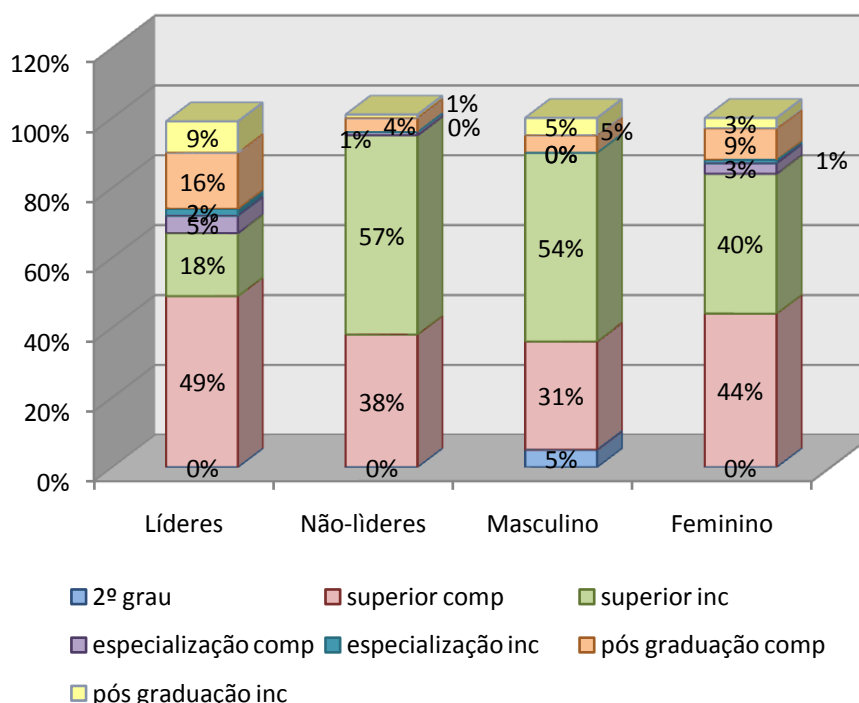
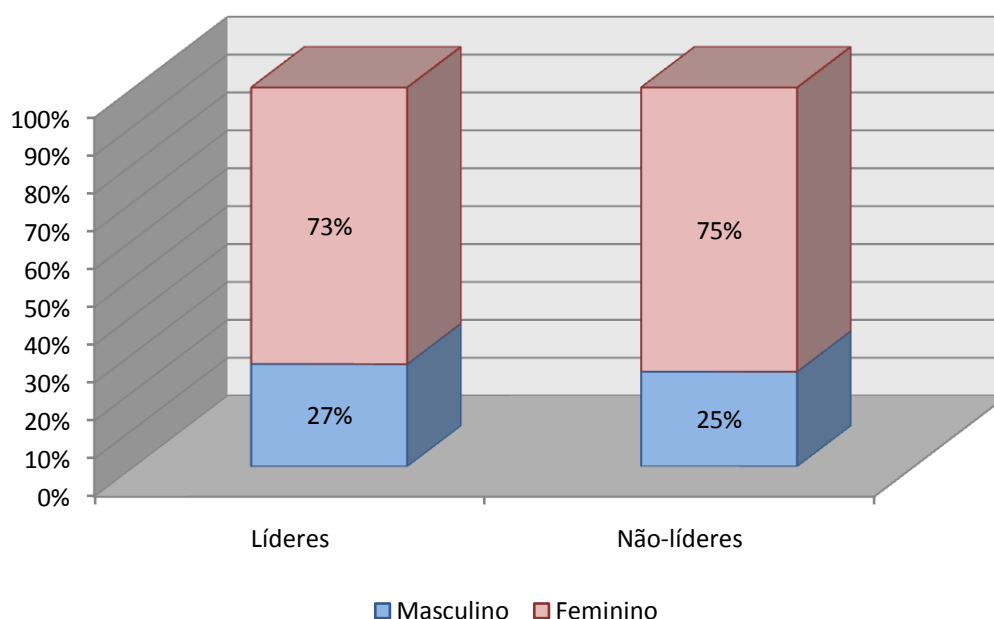


Figura 4.4. Nível de Escolaridade Global (líderes e não-líderes) e gênero - Parte A.

Os dados demonstram que (49%) da liderança possuem superior completo e (16%) têm pós-graduação completa. O Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil (2005) relata que a eficiência no atendimento depende tanto das habilidades dos operadores como de técnicas de motivação e da liderança exercida por seus superiores. O estudo do Brasil (op. cit.) revela que quando se compara o índice de escolaridade dos *call centers* próprios e terceirizados, o nível superior é mais expressivo no *call center* próprio, representando (33%) e (12%) no terceirizado, informação esta que vem a ser confirmada nesta pesquisa.

Na questão de gênero, a pesquisa revela uma das características da contratação de profissionais para trabalhar em central de atendimento, que é a contratação da força de trabalho predominantemente feminina. Neste estudo confirma-se tal afirmativa, pois mais de dois terços da amostra é do sexo feminino (74%). A Figura 4.5 apresenta a *Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) por sexo* .

Figura 4.5. Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) por sexo.



Uma característica comum entre todos os países pesquisados nos estudos de Batt (2007) é que a linha de frente da força de trabalho é predominantemente feminina (69%). As argumentações apresentadas nos estudos para contratação de mulheres é que elas têm voz e conduta não ameaçadoras ao servir os clientes. Há pressupostos culturais de que as mulheres são confiáveis e boas digitadoras (BATT, op. cit.). Nos estudos do Relatório Brasileiro de 2005, (74%) perfaz o gênero feminino nos bancos e, de uma maneira geral, a força de trabalho global feminina no setor apresentado pelo Relatório Brasil é de (76,2%), o que vem a confirmar os dados desta pesquisa.

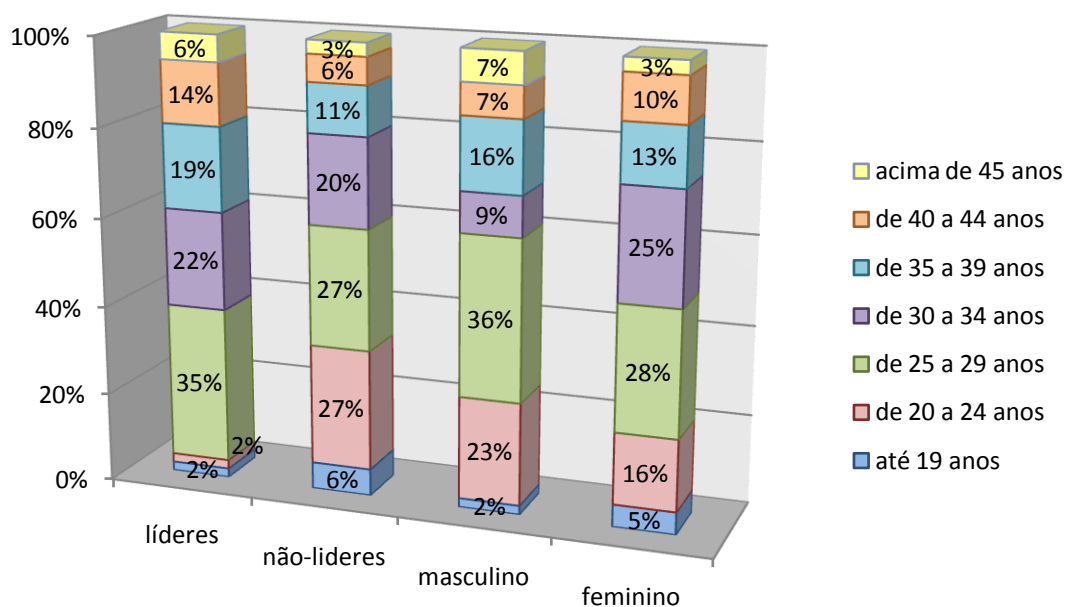


Figura 4.6. Distribuição Percentual Global por Faixa Etária e Gênero.

Trata-se de uma população que apresenta maior concentração de faixa etária entre 25 e 34 anos de idade, perfazendo um total de (51%), e entre 35 e 44 anos (23%), o que possibilita inferir, neste caso, que não se trata de primeiro emprego, uma vez que o índice apresentado é de (3%) de até 1 ano de experiência no mercado de trabalho, conforme mostra a Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais (vide anexo 7-C).

Os índices mencionados na Figura 4.6. *Distribuição Percentual Global por Faixa Etária e Gênero* indicam que os profissionais ocupantes da posição de não-líderes, ou seja, (95%) operadores da central de atendimento, apresentam maiores percentagens quanto ao tempo de trabalho no cargo atual, ou seja, em menos de 1 ano e entre 1ano a 2 anos incompletos - (25,9%) e (39,8%) respectivamente. Os dados apresentados na pesquisa do Brasil (2005) revelam que o índice de *turnover* anual é, em média, (33,1%). Essa informação pode referendar a afirmativa de que os profissionais que ocupam a posição de operador de central de atendimento no mercado contribuem para o aumento nos índices de rotatividade, o qual, neste estudo, não se pode concluir tal afirmativa, uma vez que não se dispõe de dados levantados com essa finalidade. O que pode ser sugerido é que, por tratar-se de empresa que possibilita o crescimento profissional, para outras unidades de negócio interno talvez exista certa rotatividade inerente ao processo de crescimento ou ascensão na carreira do banco.

A pesquisa Global (BATT, 2007) revela que há uma grande variação na rotatividade de alguns países, a exemplo de (4%) na Áustria à (40%) na Índia. Destaca, ainda, que a rotatividade média é de (15%) nos países industrializados, (25%) nos países liberais e (23%) nos países em desenvolvimento. Os países foram agrupados em três categorias: economias desenvolvidas (Áustria, Dinamarca, França, Alemanha, Israel, Holanda, Espanha e Suécia); economias de mercado liberal, com regulamentação de mercado de trabalho mais flexível (como Canadá, Irlanda, Reino Unido e os Estados Unidos); e os países considerados em desenvolvimento ou recentemente industrializados (Brasil, Índia, Polônia, África do Sul e Coreia do Sul). Vale ressaltar que o índice de rotatividade é resultante de todos os tipos de mudança, tais como demissão, promoção e aposentadoria.

Há diferenças substanciais nos índices de rotatividade entre as centrais próprias e terceirizadas. Em média, os índices de rotatividade são de (19%) por ano nas centrais próprias, comparados a (25%) nas terceirizadas. Este padrão repete-se na maioria dos países pesquisados nos estudos de BATT (2007).

Para os líderes, os dados referentes ao tempo no cargo atual, conforme pode-se verificar na Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais., apresentam concentração entre 2 anos a 5 anos incompletos, perfazendo uma percentagem de (58,1%), informação essa corroborada no Relatório do Brasil (2005), onde os resultados apresentados foram em média de 5,2 anos o tempo de permanência da gerência.

O percentual global dos profissionais com estado civil solteiro e casado é de (56,5%) e (38,2%) respectivamente, percentuais esses encontrados com certa semelhança entre o gênero masculino e feminino, conforme dados apresentados na Tabela 7.2 Parte A Dados Pessoais. (vide anexo 7-C). A seguir, a Figura 4.7. *Distribuição percentual do estado civil global (líderes e não-líderes) e gênero.*

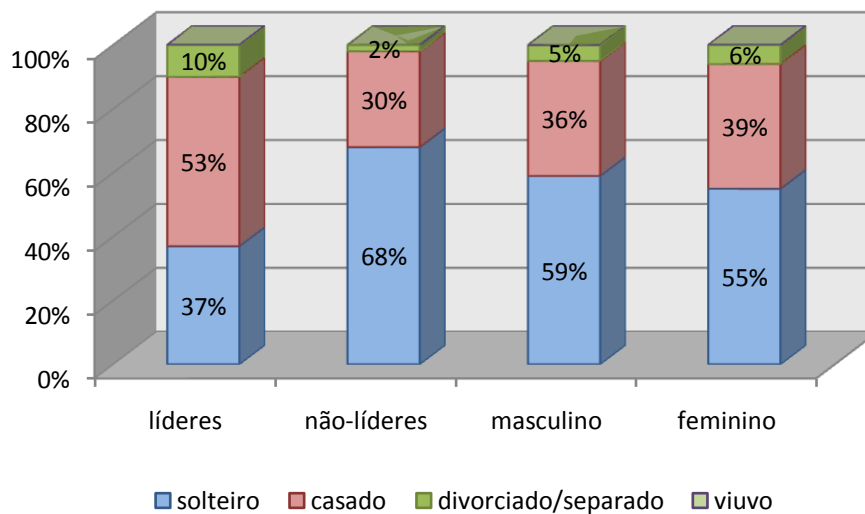


Figura 4.7. Distribuição percentual do estado civil global (líderes e não-líderes) e gênero.

A distribuição global (líderes e não-líderes) e gênero revelam que há um alto índice de (68%) de solteiros (não-líderes) e um índice de (53%) de casados entre a liderança, o que possibilita, neste caso, ser indicador de melhor compromisso para com o banco, tendo em vista tempo de experiência e estado civil constatados.

Com relação ao percentual de profissionais sindicalizados, (39,4%) são sindicalizados e desse total (34%) e (66%) referem-se aos líderes e não-líderes respectivamente, conforme visualiza-se na Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais. no anexo 7-C.

Pode-se constatar, nos dados da pesquisa Global de *Call Center* (BATT, 2007), a semelhança nos índices. Batt menciona que (29%) das centrais de atendimento terceirizadas têm alguma forma de representação coletiva, comparada à (41%) das centrais de atendimento próprias. Relata, ainda, que em todos os países pesquisados na pesquisa Global as centrais de atendimento com cobertura sindical têm índices de rotatividade mais baixos do que nos países sem cobertura sindical: (14%) da rotatividade anual em locais de trabalho sindicalizados comparados à (24%) aos não sindicalizados.

A remuneração bruta mensal pesquisada no grupo de líderes apresenta um índice de (32,3%) de R\$2.001,00 a R\$2.500,00 e (17,7%) acima de R\$3.000,00. A pesquisa do Relatório no Brasil de 2005 informa que o salário médio dos gerentes, no setor de bancos, é

de R\$ 4.150,00. A pesquisa Global de Batt (op. cit.) revela que as centrais de atendimento terceirizadas pagam em média (18%) mais baixos do que as próprias.

PARTE C - Natureza do trabalho

As perguntas da parte C referem-se ao trabalho atual do respondente. A Figura 4.8 a seguir, apresenta as questões com relação à natureza do trabalho. A figura 4.8 *Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) – refere-se a Natureza do Trabalho - Parte C*. Destacam-se identidade com a tarefa, conseqüências do erro, aprender algo novo no trabalho e trabalho rotineiro.

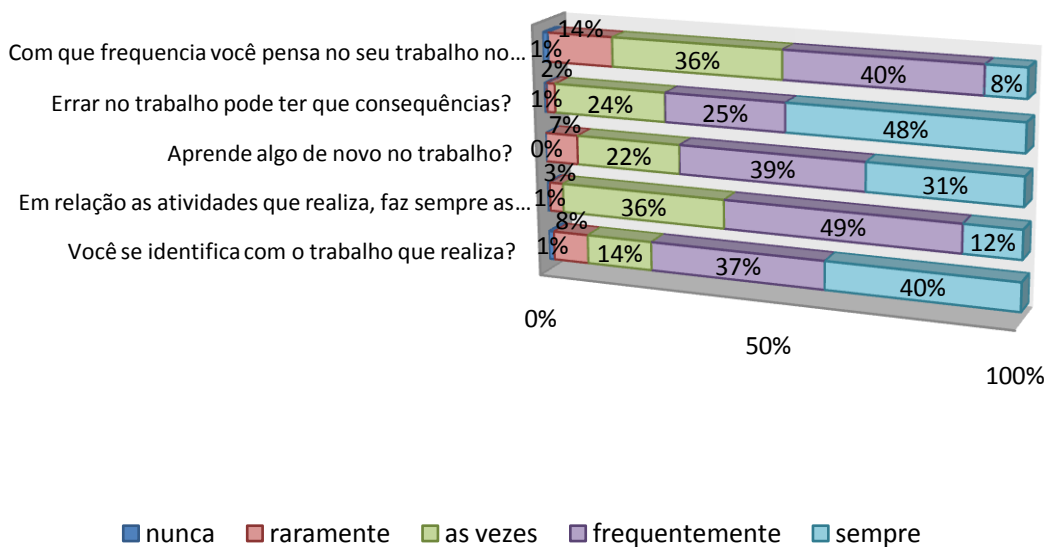


Figura 4.8. Distribuição Percentual Global (líderes e não-líderes) - Natureza do Trabalho - Parte C.

Ao analisar os dados, observa-se um alto índice percentual de reconhecimento de trabalho rotineiro, perfazendo um total de (51%) freqüentemente e sempre. Entretanto, (70%) dos líderes e não-líderes, de uma maneira geral, mencionam que sempre e freqüentemente aprendem algo novo no trabalho. Tal índice pode ser compreendido como sendo uma característica do setor financeiro, o qual demanda atualizações quase que diárias em seus produtos. Dessa forma, o profissional da central de atendimento necessita atualizar-se

diariamente para cumprir uma de suas principais tarefas: o atendimento ao cliente, fato este talvez confirmado na Questão 18 (“Errar no trabalho pode ter que conseqüências graves para a empresa e/ou para os clientes?”), cujo índice apresentado foi de (48%) sempre.

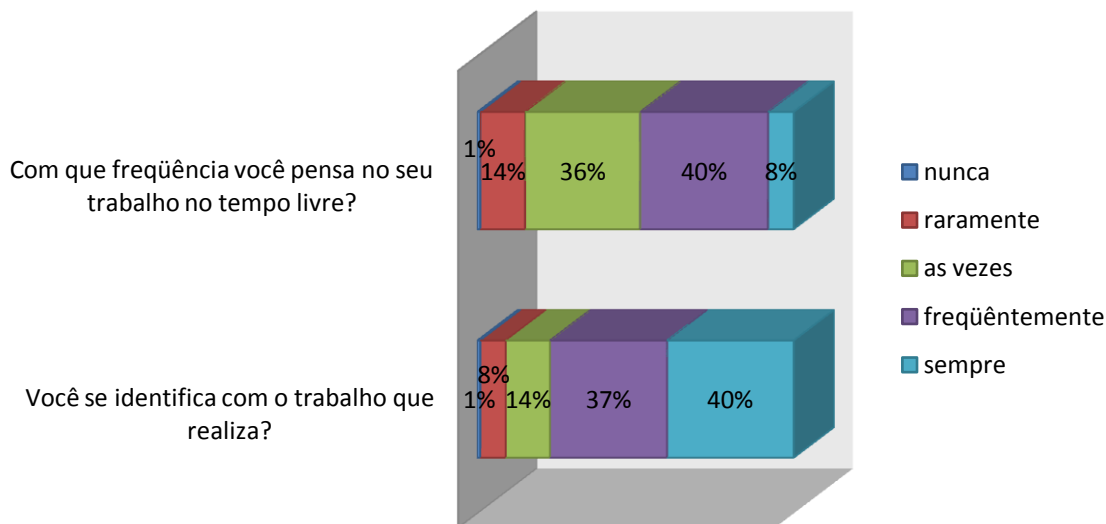


Figura 4.9 Distribuição percentual identidade com a tarefa – Parte C.

Com relação aos aspectos de identidade com a tarefa, provavelmente pode-se inferir que os respondentes identificam-se com a tarefa, visto que os dados apontam para uma frequência percentual relativamente alta nas questões: pensar no trabalho no tempo livre (48%) e identidade com o trabalho que realiza (77%), conforme podemos visualizar na Figura 4.9. *Distribuição percentual identidade com a tarefa - Parte C.*

É interessante analisar a questão de identidade com o trabalho, comparando-a com as questões de centralidade no trabalho em relação ao grau de importância do trabalho na vida profissional, referentes às questões 47, 49, 51 e 53 do questionário, Tabela 4.1. Distribuição percentual Grau de importância do trabalho - Parte F, abaixo. De uma maneira geral, os respondentes percebem a atividade como sendo importante, bem como o produto ou o serviço que fornecem; com relação à profissão, consideram como sendo importante. Na questão 53 – grau de importância que o trabalho tem sido para você nos últimos 5 -10 anos, pode-se verificar que (85%) consideram como sendo de muito à extremamente importante.

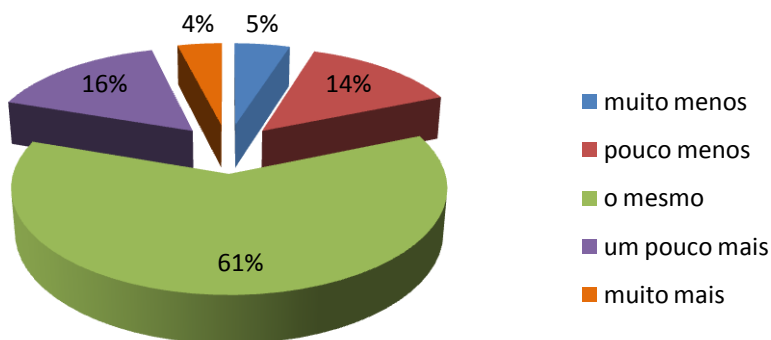
Tabela 4.1. Distribuição percentual grau de importância do trabalho - Parte F.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| 47. As atividades que realiza no trabalho | 0% | 1% | 30% | 38% | 32% |
| 49. O produto ou serviço que fornece | 0% | 1% | 20% | 42% | 38% |
| 51. O cargo ou profissão que exerce | 1% | 4% | 35% | 40% | 20% |
| 53. O trabalho tem sido nos últimos 5-10 anos | 0% | 2% | 14% | 39% | 46% |

Fonte: Respostas globais (líderes e não-líderes) das questões 47, 49, 51e 53 – Parte F.

Figura 4.10. Distribuição percentual - tempo disponibilizado no trabalho - Parte C.

Em relação ao tempo que trabalha hoje, quanto você gostaria de disponibilizar no seu trabalho?



Apesar de haver indício de identidade com a tarefa, os respondentes, em relação ao tempo que trabalham hoje, (61%) manifestam o desejo de disponibilizar o mesmo tempo nas atividades de trabalho e (14%) gostariam de disponibilizar um pouco menos de tempo; no entanto, (20%) revelam que poderiam disponibilizar um pouco mais de tempo para com as atividades do trabalho.

Os estudos das centrais de atendimento terceirizadas, coordenados por Batt (2007), continuam a revelar que há maior probabilidade de existir trabalhos que oferecem menos autonomia e maior monitoramento de desempenho. Os gerentes de *call centers*

terceirizados (48%) reportam trabalhos com baixa ou nenhuma autonomia, comparado a (35%) dos gerentes dos *call centers* próprios (BATT, 2007). Com relação à liberdade para tomar decisões a respeito do seu trabalho e procedimentos atuais, visualiza-se na Figura 4.11. *Distribuição percentual Global (líderes e não-líderes) - Autonomia no trabalho* e na Figura 4.12. *Distribuição percentual não-líderes - Autonomia no trabalho*.

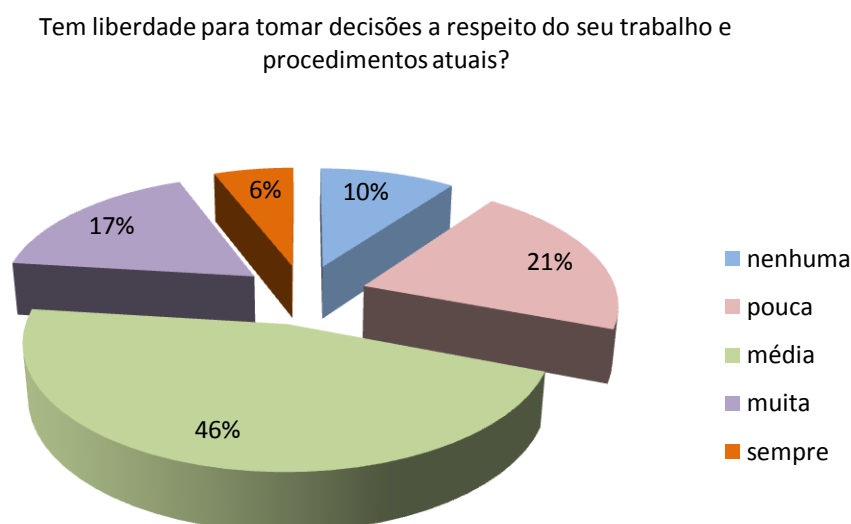


Figura 4.11. Distribuição percentual Global (líderes e não-líderes) - Autonomia no trabalho.

Analisando os resultados apresentados neste estudo, verifica-se que cerca de (31%) mencionam ter nenhuma ou pouca liberdade para tomar decisões a respeito do seu trabalho e procedimentos atuais, comparados a (46%, 17% e 6%) em média, muita e sempre ter liberdade para tomar decisões.

O estudo indica, de uma maneira geral, que os líderes e não-líderes reconhecem possuir certa autonomia no trabalho, com índice percentual de (46%) na média.

No Relatório Global de Batt (2007), a qualidade do trabalho foi medida em duas dimensões: a extensão da autonomia no trabalho e a intensidade do monitoramento do desempenho. Seu relatório indica que os empregados que têm níveis razoáveis de autonomia no trabalho não apenas têm uma sensação de controle, mas também a habilidade para responder diretamente as demandas do cliente e, também, um senso de responsabilidade ao fazer isso. Menciona que, ao serem responsáveis por sua produção, não precisam ser monitorados no processo. Em contrapartida, as centrais de atendimento que contam com

roteiros padronizados e baixos níveis de autonomia, provavelmente também contarão com altos níveis de monitoramento de desempenho. Segundo o relatório de Batt (2007), os estudos correlacionam consistentemente a alta autonomia no trabalho com o baixo monitoramento do desempenho a altos níveis de bem estar do empregado.

Tanto a autonomia no trabalho quanto o monitoramento do desempenho são indicadores de qualidade no trabalho. É importante ressaltar os resultados da pesquisa de Morin (2004), onde os seis aspectos mais valorizados pelos profissionais, em seus estudos, foram: ter um propósito social, ética, prazer relacionado à realização, autonomia, reconhecimento e relacionamentos positivos. Para Morin (op. cit.), a organização deve capacitar o profissional a usar suas habilidades e julgamento, de modo a mostrar sua criatividade na solução de problemas e ter poder de decisão em suas tarefas.

Batt (op. cit.) apresenta os resultados do estudo global, enfatizando que nas centrais de atendimento com economias desenvolvidas há níveis mais altos de qualidade de trabalho, isto é, alta autonomia e baixo monitoramento. A proporção de centrais de atendimento com trabalhos de qualidade alta a muito alta (41%) é maior do que aquelas com trabalhos de qualidade baixa a muito baixa (24%). Nas economias dos países em desenvolvimento, (82%) dos operadores desempenham trabalhos de qualidade baixa a muito baixa. As centrais de atendimento terceirizadas têm qualidade de trabalho mais baixa do que as centrais próprias.

Curioso saber que, no relatório global de Batt (op. cit.), o nível típico de rotatividade nas centrais de atendimento com qualidade de trabalho muito alta (alta autonomia e baixo monitoramento) é (9%), enquanto que nas centrais de atendimento com qualidade de trabalho baixa (baixa autonomia e alto monitoramento) é de (36%). A autora conclui que a baixa autonomia de trabalho e o alto monitoramento do desempenho têm sido mostrados como fatores que aumentam o estresse do empregado e, como resultado, o empregado tem maior probabilidade de pedir demissão.

A Figura 4.12. *Distribuição percentual dos não-líderes - Autonomia no trabalho* apresenta o índice percentual em relação à opinião dos operadores, considerados neste estudo como não-líderes, os quais representam (95%) em relação aos (5%) de analistas deste grupo. Podemos visualizar a seguir o índice de autonomia.

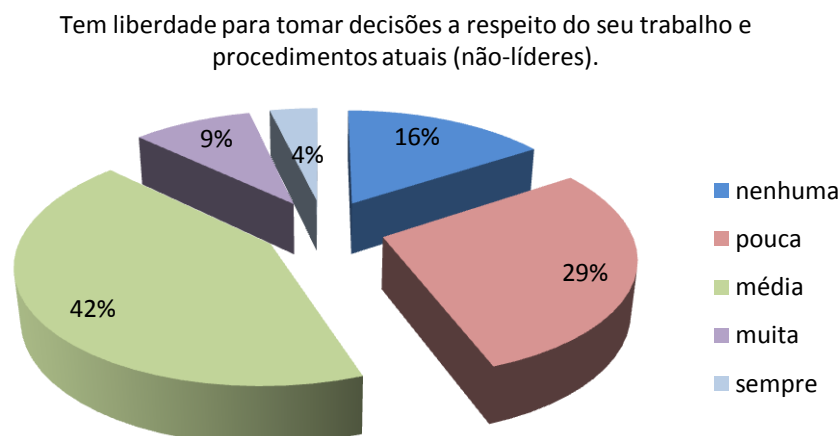


Figura 4.12. Distribuição percentual dos não-líderes - Autonomia no trabalho.

Conforme mostra a Figura 4.12. no aspecto autonomia no trabalho para os não-líderes, o índice percebido apresenta que há uma média (42%), ou seja, há certa autonomia com tendência a pouca (29%); dados esses também confirmados na pesquisa do Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil (2005), onde os resultados indicam que há pouca ou nenhuma autonomia no trabalho. Pode-se sugerir que os profissionais (operadores) da central de atendimento, de uma maneira geral, não reconhecem a autonomia como percebida no cotidiano, dado este confirmado na questão 55 deste instrumento de pesquisa, conforme pode-se visualizar no Anexo 7—H. Ao antecipar os resultados analisados, verifica-se que a autonomia não é valorizada tanto para os líderes quanto para os não-líderes, pois em uma escala hierárquica de 1º à 11ª a autonomia ocupa a 7ª posição de preferência para os líderes e 10ª posição para os não-líderes. Possibilita indicar que este índice denota que há uma dimensão estratégica superior que delibera sobre este aspecto. Pode-se concluir, portanto, que a autonomia é exercida e assumida pelas lideranças em posições mais estratégicas da hierarquia, e aos profissionais de linha cabe a responsabilidade pela execução, sem poder de decisão.

As centrais de atendimento terceirizadas mencionam que os profissionais levam cerca de três meses e meio para que se tornem completamente qualificados, enquanto que nos próprios o tempo necessário é de cinco meses, revela Batt (2007). Em relação a este aspecto, este estudo apresenta-se coincidente; para aprender o trabalho (37%) considera ser necessário até 3 meses e cerca de (39%) considera de 3 a 6 meses o tempo necessário.

Em relação ao esforço disponibilizado no trabalho, constata-se que (72%) disponibiliza muito esforço e (14%) extremo esforço, considerando esforço a quantidade de energia física e mental e o grau de concentração dessa energia que é direcionada para o seu trabalho. Interessante observar as respostas às questões 67, 70, 72 e 73 da Parte H do questionário MOW de pesquisa, que busca identificar quando uma atividade significa trabalho. Na Figura 4.13. *Quando uma atividade significa trabalho - Centralidade do Trabalho - Parte H* apresenta-se a distribuição percentual global (líderes e não-líderes).

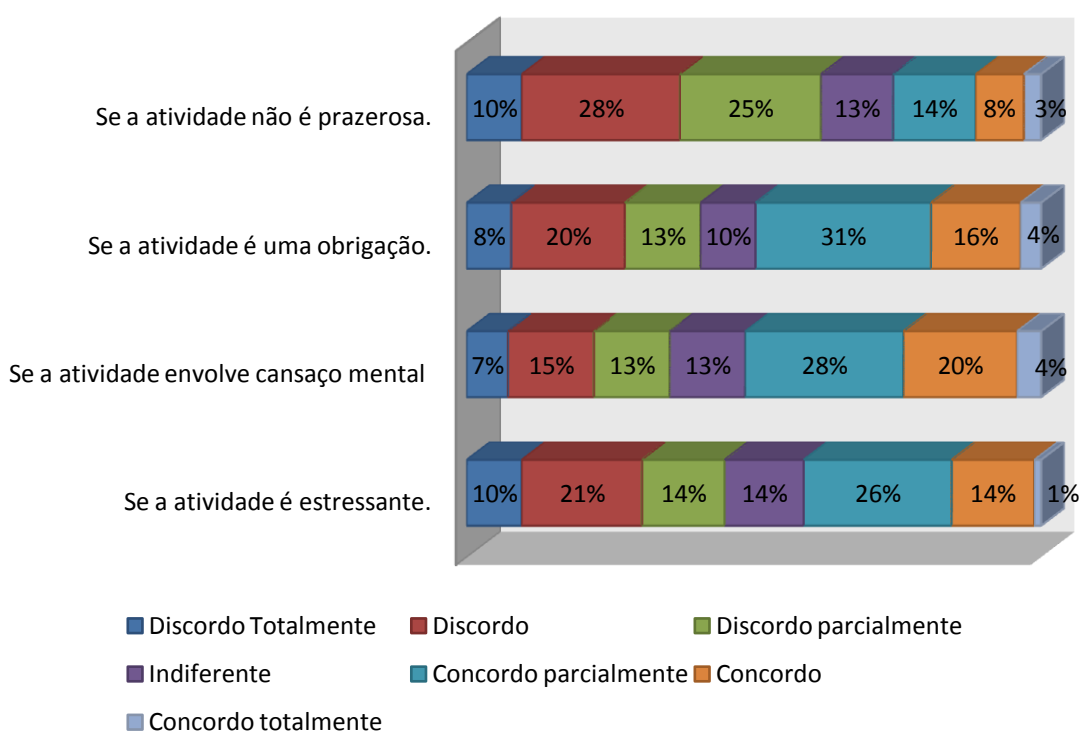


Figura 4.13. Quando uma atividade significa trabalho - Centralidade do Trabalho - Parte H.

Comparado às questões referentes a quando uma atividade significa trabalho, os dados da Figura 4.13. indicam que a maioria dos respondentes consideram um trabalho prazeroso, que possibilita senso de obrigação e responsabilidade; no entanto, percebem que para uma atividade ser considerada trabalho devem, também, sentir-se mentalmente cansados e estressados, informações essas que se confirmam com a questão 19 desta pesquisa, pois (72%) colocam muito esforço no seu trabalho.

| Questão 19 | nenhum | Pouco | médio | muito | extremo |
|--|--------|-------|-------|-------|---------|
| Quanto de esforço você coloca no seu trabalho? | 1% | 1% | 14% | 72% | 14% |

Quanto à Questão 21 a baixo, verifica-se que (79%) concordam totalmente com a questão, o que permite refletir que há interesse e provável compromisso com a instituição de trabalho, possibilitando inferir que o tipo de relação com o trabalho na central de atendimento seja saudável.

| Questão 21 | Trabalhar na central de atendimento como funcionário do banco é melhor do que ser funcionário de uma empresa de <i>telemarketing</i> contratada que presta serviços ao banco? | | | | | | |
|------------|---|----------|-----------------------|-------------|----------|-----------------------|---------------------|
| | Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| | 1% | 1% | 0% | 2% | 2% | 16% | 79% |

Parte D – Grau de Satisfação com relação às condições de trabalho e as práticas de gestão de pessoas

As questões da Parte D buscam detectar qual é o nível de satisfação com relação às condições de trabalho e práticas de gestão de pessoas.

A partir das observações das respostas dos questionários aplicados para esta pesquisa, pode-se constatar possível correlação entre as variáveis *gestão de pessoas* e *condições de trabalho*. O estudo desta correlação refere-se às questões de 22 a 40. A pergunta que surgiu a partir da análise das questões foi: *Será que boa gestão de pessoas indica boas condições de trabalho?* Será que todas as pessoas que deram notas altas para gestão de pessoas também deram notas altas para condições de trabalho? A resposta a essas questões podem ser visualizadas nas Figuras que se seguem, cujos resultados são verdadeiros.

Para a análise da regressão linear, leva-se em consideração as médias das questões de gestão de pessoas e as médias das questões de condições de trabalho. O estudo de Pareto foi calculado com os valores das respostas das questões. Para o cálculo básico da regressão linear foi utilizado o método dos mínimos quadrados, ou seja, a reta dos mínimos quadrados. O objetivo dessa regressão foi estabelecer uma relação entre gestão de pessoas e condições de trabalho, dado pelo fato de ter-se observado que em boa parte das questões há uma tendência a notas altas, acima de três. Então, surgiram as questões. A resposta está no estudo dessa regressão, a seguir.

Abaixo, o Quadro 7 apresenta as questões da Parte D, analisadas por variável, condição de trabalho e práticas de gestão de pessoas, respectivamente.

Quadro 7. Parte D - questões consideradas na análise das variáveis condições de trabalho e gestão de pessoas.

| Parte D. Grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas | Questões | |
|---|-----------------------|-------------------------------|
| | Condições de Trabalho | Práticas de Gestão de Pessoas |
| Com o trabalho na central de atendimento | 22 | |
| Com o banco | 23 | |
| Com o sistema de avaliação de desempenho | 24 | |
| Com o sistema de remuneração | 25 | |
| Com a forma como é informado/comunicado | | 26 |
| Com os processos e procedimentos de trabalho | 27 | |
| Com relação aos programas de formação e capacitação | 28 | |
| Com a freqüência com que recebe do seu supervisor avaliação sinceras da qualidade do seu trabalho | | 29 |
| Com o material e equipamentos necessários para realizar bem o seu trabalho | 30 | |
| Com a facilidade de acesso com o seu supervisor | | 31 |
| Com o incentivo que o seu supervisor o estimula as contribuições com novas idéias de trabalho | | 32 |
| As sugestões dos operadores são levadas em consideração na tomada de decisão | | 33 |
| Os supervisores apóiam a equipe em casos de insucessos | | 34 |
| O ambiente de trabalho da central de atendimento facilita o relacionamento entre os operadores | | 35 |
| Trabalhar neste banco possibilita fazer carreira e crescer | 36 | |
| O supervisor deixa claro o que espera do seu trabalho | | 37 |
| As instalações e o espaço onde realiza o seu trabalho são seguros, limpos e confortáveis | 38 | |
| Na central de atendimento, todos trabalham como um verdadeiro time | | 39 |
| Quando preciso de orientações da supervisão é bem atendido | | 40 |

Fonte: Quadro elaborado pela autora da dissertação.

A seguir, apresenta-se as figuras referentes às questões globais (líderes e não-líderes), agrupadas por questão versus as variáveis *condições de trabalho* e *gestão de pessoas*.

O índice de distribuição percentual em questões de gestão de pessoas indica alta concentração nos níveis de satisfação, muita e extrema satisfação, conforme pode-se visualizar na Figura 4.14. e Figura 4.15.

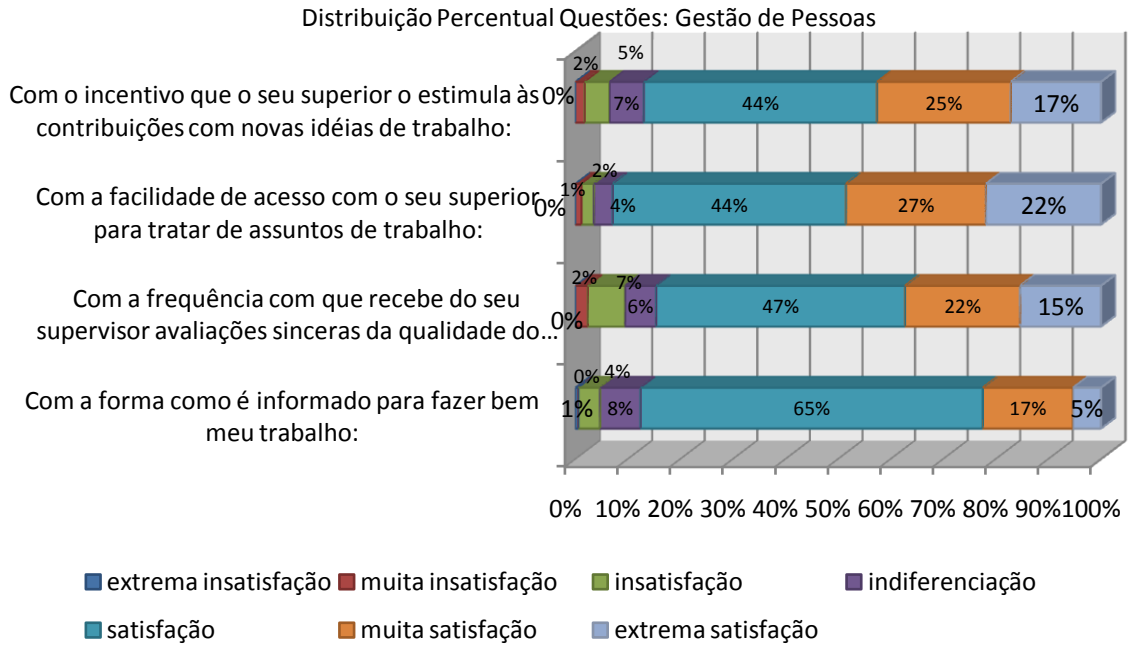


Figura 4.14. Distribuição percentual global: Gestão de Pessoas.

Em relação às questões de feedback, pode-se verificar que (65%) estão satisfeitos com a forma como são informados para executar bem o trabalho, bem como recebem avaliações de seus superiores. O estilo de liderança que se destaca é uma liderança que propicia certa acessibilidade e estimulação às contribuições com novas idéias de trabalho e ações de cooperação, devido ao trabalho em time, facilidade nos relacionamentos e apoio nos casos de insucesso, dados esses visualizados nas questões referentes às duas Figuras de Gestão de Pessoas: Figura 4.14 e Figura 4.15 *Distribuição percentual global: Gestão de Pessoas.*

Como mencionado anteriormente, verifica-se um índice percentual global alto nas questões de concordância à concordância total nas questões pertinentes à gestão de pessoas. Cabe ressaltar um parecer favorável com relação ao processo como são informados e orientados, ao espírito de time, bem como ao clima de trabalho. O processo de comunicação é enfatizado como favorável.

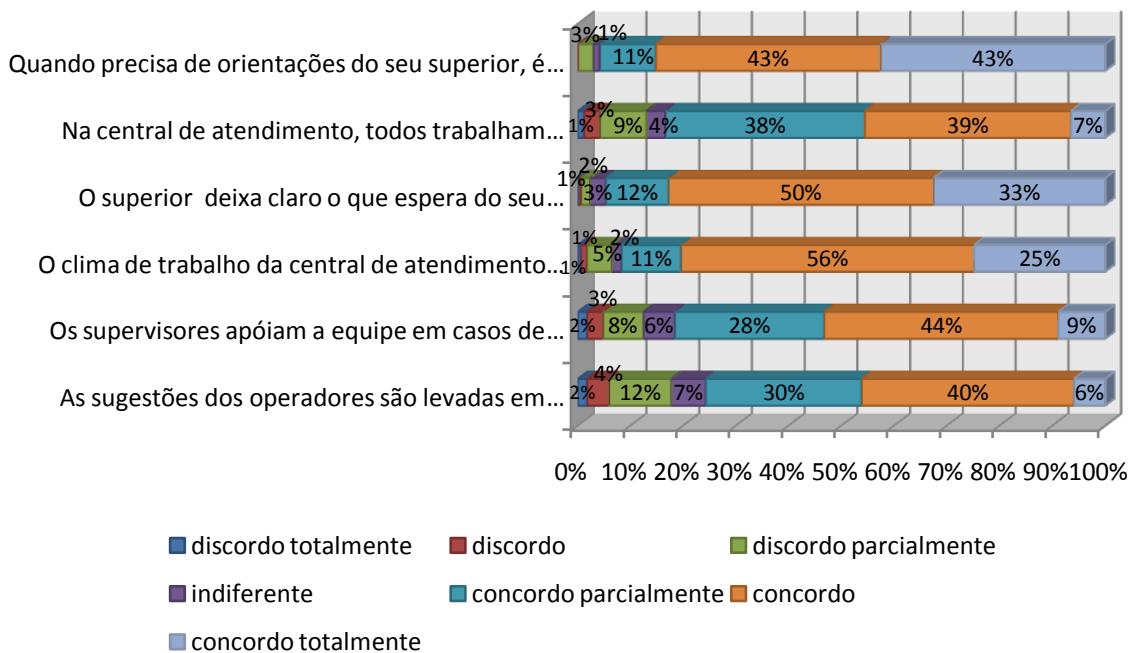


Figura 4.15 Distribuição percentual global: Gestão de Pessoas.

Quando se examina as condições de trabalho no *Call Center* próprio desse estudo, verifica-se, com relação às condições de trabalho (material e equipamentos, instalações, espaço, ventilação e iluminação), um índice de satisfação que perfaz (78%) de atendimento, bem como (83%) de posicionamento de concordância e total concordância em relação às

instalações, higiene e segurança, conforme pode ser visto na Figura 4.16 e Figura 4.17 *Distribuição percentual global: Condições de Trabalho.*

A partir da análise dos dados das questões referentes à estrutura de gestão de recursos humanos, observa-se que o índice de satisfação com relação ao treinamento e desenvolvimento é alto, perfazendo (70%) de satisfação à muita satisfação. Como mencionado anteriormente, no capítulo dois, referente aos procedimentos e práticas da empresa, verifica-se que o banco investe em horas de treinamento consideradas imprescindíveis para a formação e capacitação dos profissionais, informação essa também confirmada na pesquisa realizada pelo Brasil (2005). A pesquisa no Brasil (op. cit., p.32) enfatiza que um profissional de central de atendimento participa de programa inicial de treinamento antes de assumir suas funções. Em geral, o *call center* próprio apresenta uma diferença de aproximadamente 2 semanas a mais de treinamento inicial dos atendentes em comparação aos terceirizados. Analisando os dados, pode-se inferir que nas centrais de atendimento próprias há investimento e incentivo no aperfeiçoamento e capacitação dos seus profissionais. O relatório do Brasil (2005) menciona que os terceirizados treinam ao redor de 3,5 semanas, e os bancos, 3,6 semanas. Atualmente, o banco em estudo investe ao redor de 30 dias de treinamento teórico presencial, além de dias adicionais para os programas comportamentais, tais como cuidados com a voz e qualidade no atendimento ao cliente. Após a formação técnica e comportamental, o treinamento continuado é investido na medida em que há a necessidade por alguma limitação identificada no desempenho da função e/ou por necessidade de reciclagem de processo e procedimento de produtos.

O relatório Brasil (op. cit.) relata que o setor bancário aumenta um pouco o tempo de treinamento em relação ao número de semanas de treinamento inicial, que provavelmente ocorrem em decorrência de atualizações constantes do setor.

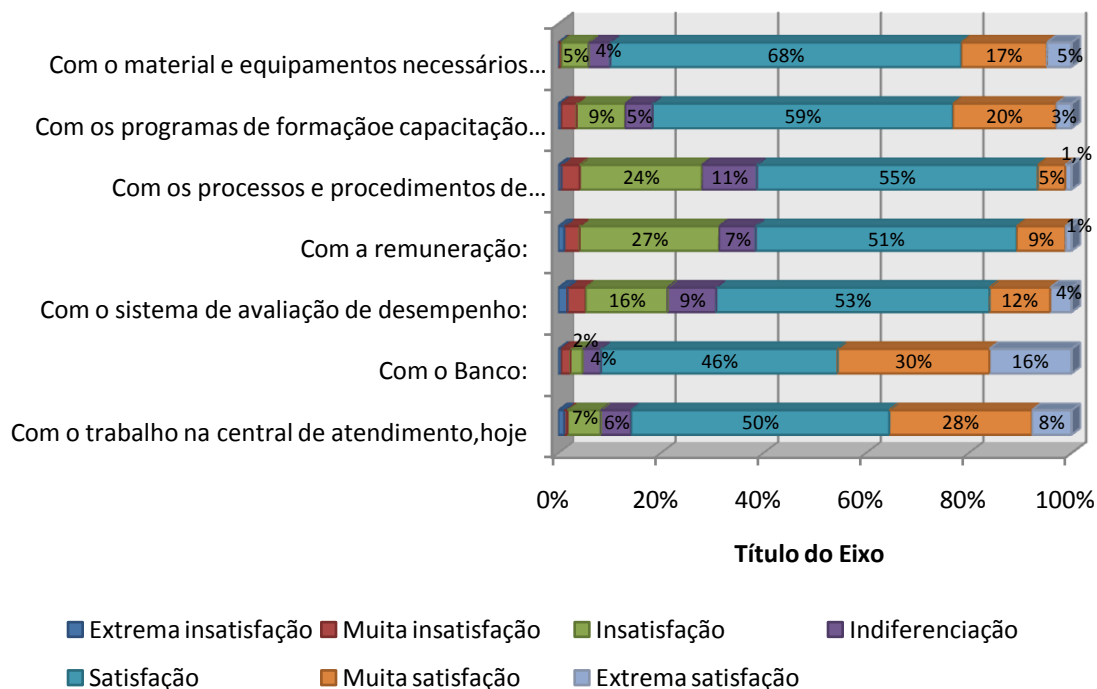


Figura 4.16. Distribuição percentual global: Condições de Trabalho.

Diante dos outros aspectos de práticas de gestão de recursos humanos, como avaliação de desempenho, remuneração, comunicação, processos e procedimentos de trabalho (*script* e monitoramento), verifica-se um índice alto quanto ao grau de satisfação mencionado pelos participantes respondentes da pesquisa (líderes e não-líderes). Com relação às práticas de monitoramento, pode-se confirmar, nas respostas obtidas através da Questão 64 da Parte G do questionário, quanto ao parecer sobre o trabalho, o índice manifestado de (13%), (43%) e (40%) para concordância parcial, concordo e concordo totalmente, respectivamente, em relação ao exercício das práticas de monitoramento das ligações. Os respondentes acreditam efetivamente, que essas práticas contribuem para o aprendizado do profissional.

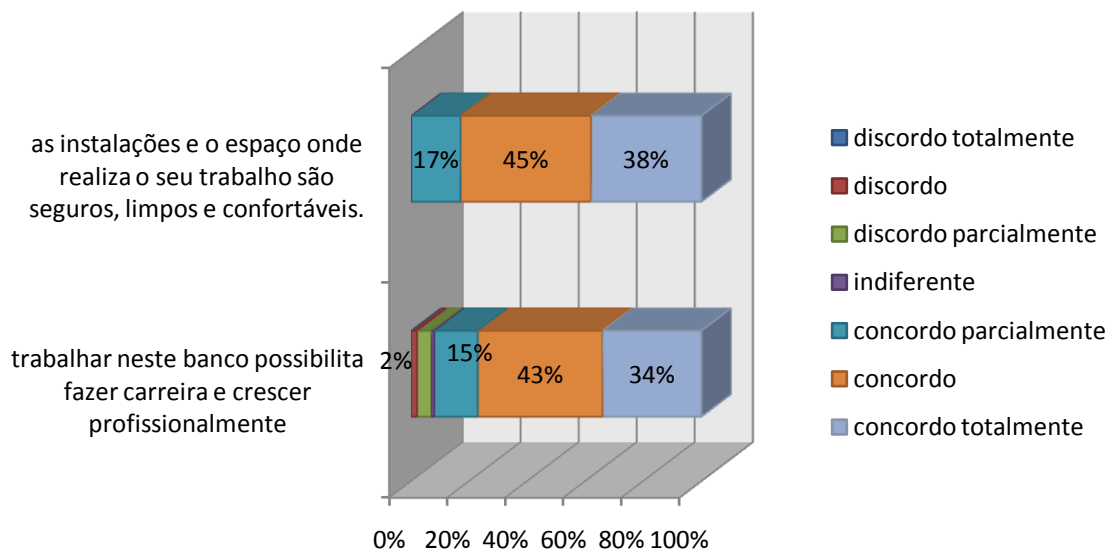


Figura 4.17. Distribuição percentual global: Condições de trabalho.

O índice de satisfação com a instituição pesquisada é destacado nos resultados da pesquisa. Quanto ao trabalho na central de atendimento, (78%) manifestam parecer de satisfação à muita satisfação. Em relação ao banco, (92%) ressaltam de satisfação à extrema satisfação. Pode-se inferir, tendo em vista os altos índices obtidos em relação às práticas de gestão e condições de trabalho, que os profissionais do banco em questão demonstram satisfação pelo trabalho, pois vislumbram crescimento na carreira e conseqüentemente crescimento profissional.

A tabela a seguir, Tabela 4.2. *Resultado Geral das médias (líderes e não-líderes)* – Parte D, apresenta os resultados estatísticos da análise das variáveis: Gestão de Pessoas (GP) e Condições de Trabalho (CT).

Tabela 4.2. Resultado Geral das médias (líderes e não-líderes) – Parte D

| | Gestão de Pessoas | Condições de Trabalho |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|
| Média | 5,492307692 | 5,125986193 |
| Erro Padrão | 0,059264298 | 0,051156243 |
| Mediana | 5,6 | 5,111111111 |
| Moda | 5,6 | 5,222222222 |
| Desvio Padrão | 0,770435869 | 0,665031156 |
| Variância | 0,593571429 | 0,442266438 |
| Curtose | 0,961261676 | -0,206487993 |
| Simetria | -0,69711047 | -0,023672 |
| Faixa | 4,4 | 3,333333333 |
| Mínimo | 2,6 | 3,444444444 |
| Máximo | 7 | 6,777777778 |
| Soma | 928,2 | 866,2916667 |
| Contagem | 169 | 169 |
| Nível de Confiança (95.0%) | 0,116998722 | 0,100991917 |

Fonte: tabela elaborada pela autora da dissertação.

A estatística descritiva é o primeiro passo de uma análise estatística. A média encontrada foi de 5,49 e 5,12 para gestão de pessoas (GP) e condições de trabalho (CT), com desvio padrão de 0,77 e 0,66, respectivamente. O desvio padrão estabelece uma medida de dispersão dos dados em torno da média. A faixa de valores é de 1 à 7, referentes à escala de questões - a escala Likert de resposta variou de 1 (extrema insatisfação) a 7 (extrema satisfação). O valor 0,77 nos diz que 68% dos valores estão à média (5,49) menos um desvio padrão (0,77) e a média (5,49) mais um desvio padrão (0,77): entre 4,72 e 6,26. O nível de confiança (95%) de (0,11) e (0,10), para GP e CT, respectivamente.

A Figura 4.18– *Distribuição da frequência - Condições de Trabalho (Pareto)* e a Figura 4.19 *Distribuição da frequência - Gestão de Pessoas (Pareto)* indicam que o índice de respondentes insatisfeitos com as condições de trabalho e gestão de pessoas é baixo, tendo em vista a alta concentração de suas escolhas nas alternativas 5 (“satisfação”), 6 (“muita satisfação”) e 7 (“extrema satisfação”) do questionário.

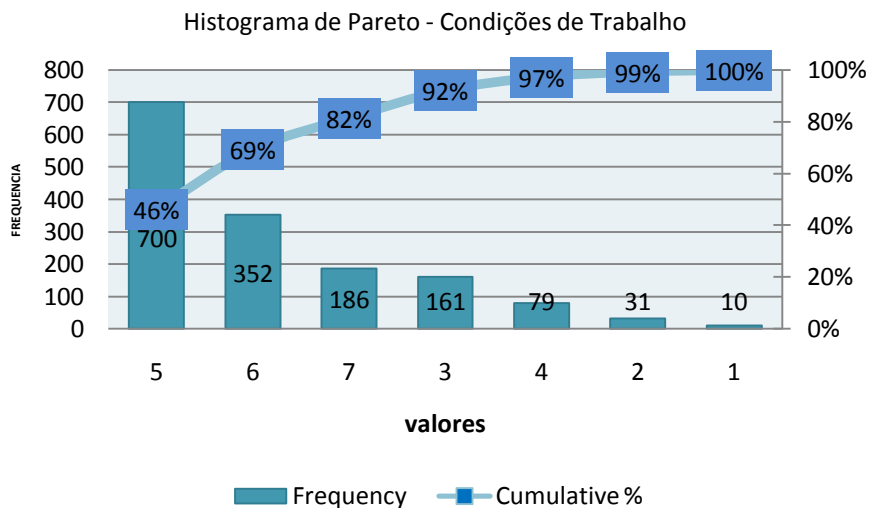


Figura 4.18. Distribuição da frequência - Condições de Trabalho (Pareto).

A média das respostas pertinentes à análise da variável condição de trabalho é de (5,13), sendo a mediana (5,1) e moda (5,2). Diante dos resultados, podemos concluir que 81% dos respondentes, considerados líderes e não-líderes, classificam as condições de trabalho como de satisfação para de extrema satisfação. Pode-se verificar que a frequência de respostas nas alternativas 5, 6, e 7 são muito altas para a combinação das nove perguntas (vide Quadro 8. Parte D – questões consideradas na análise das variáveis condições de trabalho e gestão de pessoas, coluna Condições de trabalho) referentes às condições de trabalho.

Com relação à Figura 4.19. *Distribuição da frequência – Gestão de Pessoas*, na figura abaixo, verifica-se que A média das respostas da variável gestão de pessoas é de (5,49), sendo a mediana (5,6) e moda (5,6). Diante dos resultados, podemos concluir que (88%) dos respondentes, considerados líderes e não-líderes, consideram a gestão de pessoas como sendo satisfatória a de extrema satisfação. Pode-se verificar que a frequência de respostas nas alternativas 5, 6, e 7 são muito altas para a combinação de análise das dez perguntas referentes à gestão de pessoas (vide. Quadro 7 - Parte D - *questões consideradas na análise das variáveis condições de trabalho e gestão de pessoas, coluna Práticas de Gestão de Pessoas*).

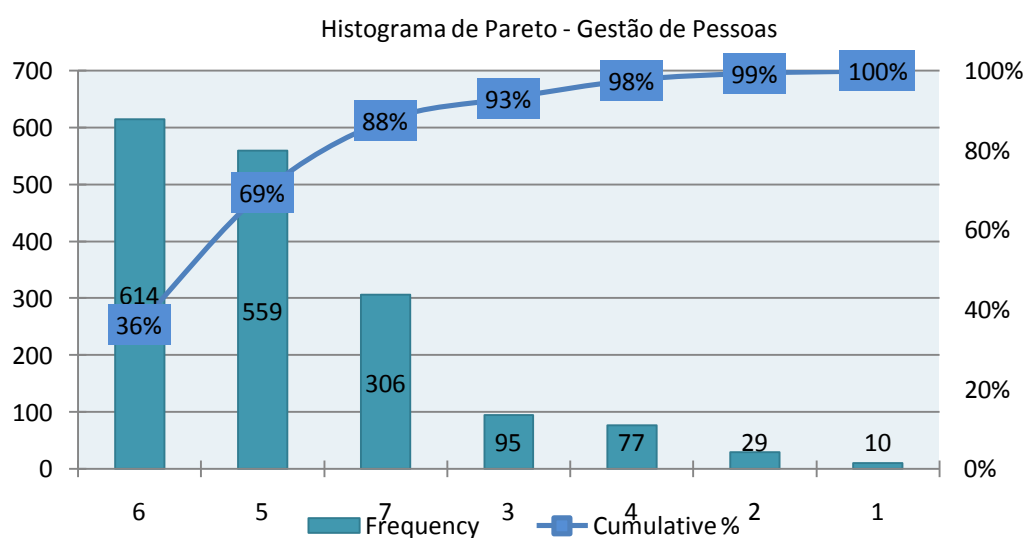


Figura 4.19. Distribuição da frequência - Gestão de Pessoas (Pareto).

A seguir Figura 4.20 demonstra a correlação encontrada entre as duas variáveis (Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho).

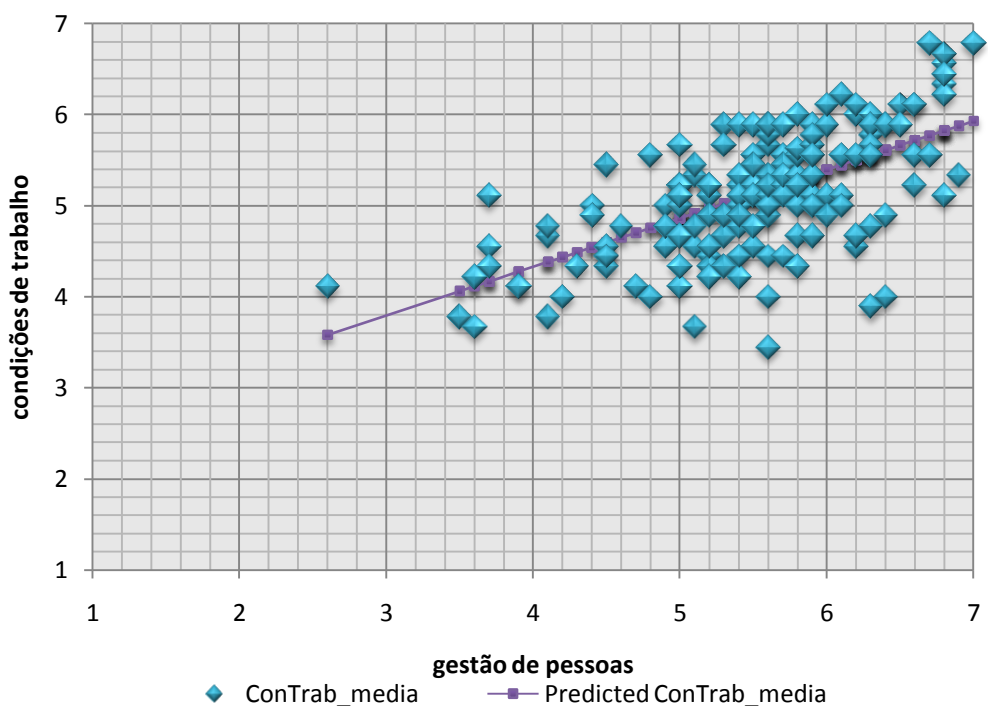


Figura 4.20. Correlação entre condições de trabalho e gestão de pessoas.

Diante dos resultados da Figura 4.20 *Correlação entre condições de trabalho e gestão de pessoas* é possível visualizar uma forte correlação entre as variáveis *gestão de pessoas* e *condições de trabalho*, considerando-se que em boa parte das questões há uma

tendência a notas altas, acima de (3). Esta figura permite visualizar que se a nota de gestão de pessoas for pequena, por exemplo (2), a correlação encontrada na variável *condições de trabalho* é (3,26). Esses dados permitem inferir que a maioria dos funcionários do banco em questão se sentem bem trabalhando na central de atendimento do banco, tanto do ponto de vista de condições de trabalho como do de gestão de pessoas.

4.3 Análise da Pesquisa: Variáveis Centrais

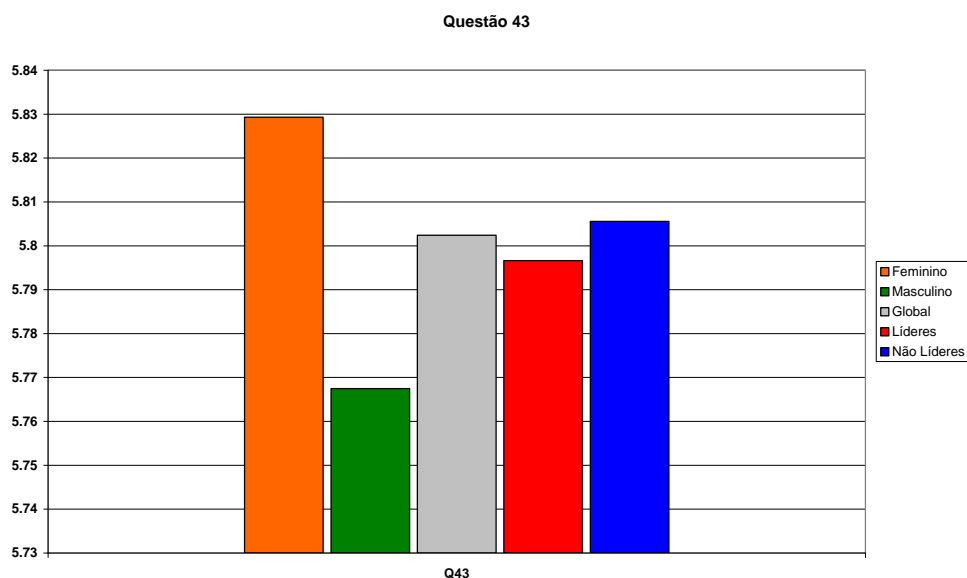
Com relação às variáveis de centralidade no trabalho, o instrumento de pesquisa MOW (1987) busca investigar e conhecer a opinião dos profissionais em relação ao grau de importância do trabalho em sua vida pessoal e profissional, natureza de um trabalho ideal, referentes às Partes E e F, respectivamente. A Parte G, normas societárias, refere-se às questões com relação ao parecer sobre o trabalho (direitos e deveres/ética). As Partes H e I, dizem respeito a quando uma atividade significa trabalho e à centralidade projetiva do trabalho, respectivamente.

4.3.1 Centralidade do trabalho

A *centralidade absoluta do trabalho* mensura o valor atribuído ao trabalho dentro da vida das pessoas. Este componente apresenta como propriedade a identificação com o trabalho, resultado de um processo de consistência cognitiva baseado na comparação entre o trabalho como atividade e a percepção de si mesmo, ou seja, refere-se à importância do trabalho na vida pessoal e profissional das pessoas.

As questões 43 e 44 buscam identificar a centralidade absoluta no trabalho.

Pode-se visualizar os levantamentos estatísticos no Anexo 7—F:



Q 43. Avalie e escolha o **grau de importância do significado do trabalho** em sua vida pessoal em uma escala um (uma das coisas menos importantes em minha vida) a sete (uma das coisas mais importantes em minha vida).

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Uma das coisas MENOS importantes em minha vida (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Uma das coisas MAIS importantes em minha vida (7) |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|

Figura 4.21 Centralidade Absoluta do trabalho - demonstra a média global- Q 43.

Tabela 4.3. Resultado Consolidado das médias - Q43.

| Categoria | Q43 |
|-------------|-------------|
| Feminino | 5.829268293 |
| Masculino | 5.76744186 |
| Global | 5.80239521 |
| Líderes | 5.796610169 |
| Não-líderes | 5.805555556 |

Fonte: Tabela elaborada pela autora da dissertação – Gentil (2009)

As médias encontradas foram: liderança (5,79), não-liderança (5,8). Tanto para o gênero masculino como feminino, as médias obtidas foram de aproximadamente (5,8). Os resultados sugerem que o trabalho tem um grau de importância e significado para os

profissionais, dados estes que vêm a corroborar a pesquisa MOW (1987), em que sugerem que trabalhar é central para a vida da maioria das pessoas.

Cabe ressaltar que apenas 3 de um total de 167 pessoas atribuíram uma nota abaixo da média da escala, conforme pode-se visualizar no Anexo 7—F. Distribuição Estatística da Questão 43 - Figura 7.17. *Distribuição de Resultados Global – Q 43*. Essa posição de centralidade no trabalho pode ser confirmada com a questão seguinte, que mostra que (93%) dos funcionários do banco em questão continuariam a trabalhar mesmo se não precisassem do dinheiro - vide Figura 4.22 *Centralidade absoluta do trabalho – Questão 44*, e no Anexo 7-G, a Figura 7.23 – *Resultado consolidado das médias*.

Pode-se visualizar os levantamentos estatísticos no Anexo 7—F. Distribuição Estatística da Questão 43 e Anexo 7- G *Distribuição Estatística da Questão 44*.

Q. 44. - Imagine que você ganhou na loteria ou herdou uma fortuna e poderia viver confortavelmente o resto de sua vida sem trabalhar. O que você faria com relação ao trabalho?

| | |
|--|---|
| | paro de trabalhar |
| | continuo a trabalhar na mesma atividade |
| | continuo a trabalhar, mas em outra atividade. |

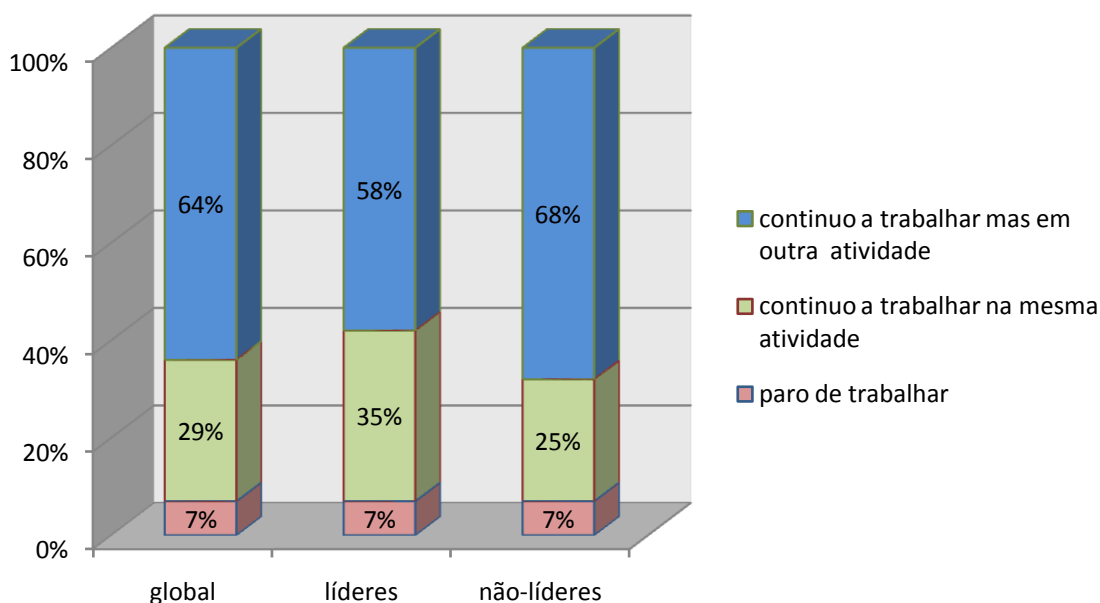


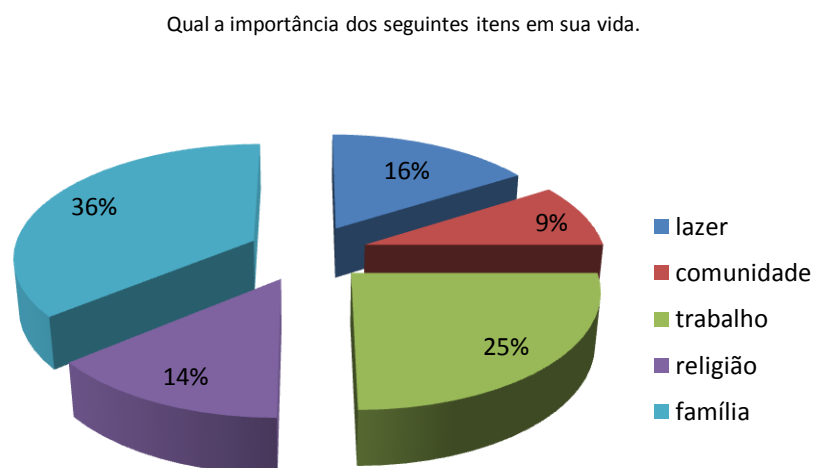
Figura 4.22 Centralidade absoluta do trabalho – Questão 44.

A Figura 4.22 *Centralidade absoluta do trabalho – Questão 44* mostra que os profissionais não enxergam o trabalho apenas como uma necessidade monetária, pois continuariam a trabalhar mesmo sem precisar de dinheiro. A pesquisa MOW (1987) também demonstra que as pessoas, em sua maioria, continuariam a trabalhar mesmo se tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, pois o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de relacionar-se com os outros, de sentir-se parte de um grupo ou sociedade, de crescimento pessoal e profissional. Neste estudo, a atividade executada na central de atendimento, hoje, não é um fim em si mesmo: os respondentes, apesar de se mostrarem satisfeitos com a atividade executada na central de atendimento, (64%) deles continuam a trabalhar, mas em outra atividade. Outro dado nos conduz a refletir quanto ao índice obtido no *continuo a trabalhar na mesma atividade*, cerca de (29%) se comprometem com o atual trabalho; no entanto, muitos mudariam de atividade assim que possível, o que talvez pudesse explicar o alto índice de rotatividade do setor de *call center*.

A *Centralidade Objetiva e Relativa do Trabalho* mede a relação do mesmo com outros momentos importantes da vida. Parte da premissa de que as experiências de uma pessoa são segmentadas em diferentes sub-esferas (trabalho, lazer, vida associativa, religião) e que uma pessoa difere de outra nas suas preferências por uma ou outra sub-esfera. Neste estudo, os resultados dos dados da questão 42 indicam que a centralidade objetiva e relativa

do trabalho é significativa, perdendo em importância apenas para a sub-esfera família, conforme pode-se visualizar na Figura 4.23 *Centralidade Objetiva e Relativa do Trabalho – Resultado Global. Q42*, a seguir.

Figura 4.23. Centralidade Objetiva e Relativa do Trabalho – Resultado Global. Q42



Morin (2004) menciona que o trabalho é central em muitas culturas, apesar da diversidade existente. Os resultados de suas pesquisas também indicam que o trabalho é importante e significativo para a maioria das pessoas.

Abaixo, é mencionado os resultados consolidados da questão 42 em médias por categorias.

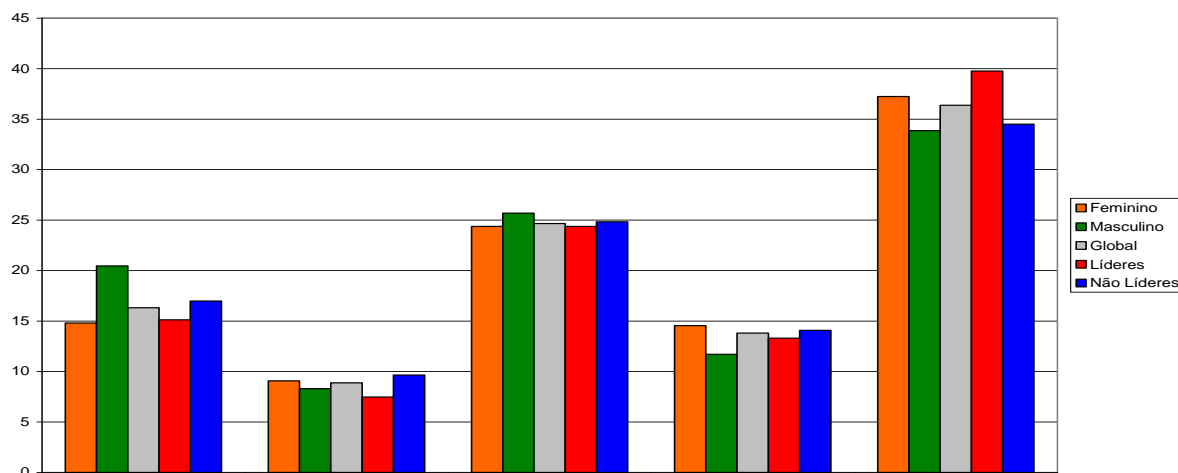


Figura 4.24 . Resultado Consolidado das médias - Questão 42

Tabela 4.4 Resultado Consolidado das médias Q42 por categoria

| Categoria | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|------------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Feminino | 14.79675 | 9.065041 | 24.36585 | 14.53659 | 37.23577 |
| Masculino | 20.45455 | 8.295455 | 25.68182 | 11.70455 | 33.86364 |
| Global | 16.30952 | 8.869048 | 24.65476 | 13.79762 | 36.36905 |
| Líderes | 15.11667 | 7.466667 | 24.36667 | 13.3 | 39.75 |
| Não-líderes | 16.97222 | 9.648148 | 24.81481 | 14.07407 | 34.49074 |

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa

Os dados revelam que não há diferenças significativas entre o gênero e o cargo.

Nos estudos apresentados por Mendes (2005, p.49), o autor menciona que os resultados obtidos em sua investigação, em uma empresa do Brasil, mostram uma razoável proximidade com os estudos realizados por Harpaz e Fu (2002) e por MOW (1987). Os resultados da pesquisa MOW, realizada em 08 países, a família ficou em primeiro lugar em 06 deles (Bélgica, Reino-Unido, Alemanha, Israel, Holanda e EUA), seguida pelo trabalho, lazer, comunidade e religião. Para o Japão e a ex-Iugoslávia, o trabalho ficou em primeiro lugar, seguido da família.

Deste modo, pode-se constatar que os resultados obtidos nesta dissertação refletem, com grande semelhança, os resultados obtidos por Harpaz e Fu (2002) e por MOW (1987).

A Parte F do questionário também busca verificar a centralidade do trabalho. Investiga o *Grau de importância do trabalho em sua vida profissional*. Questões 47 à 54.

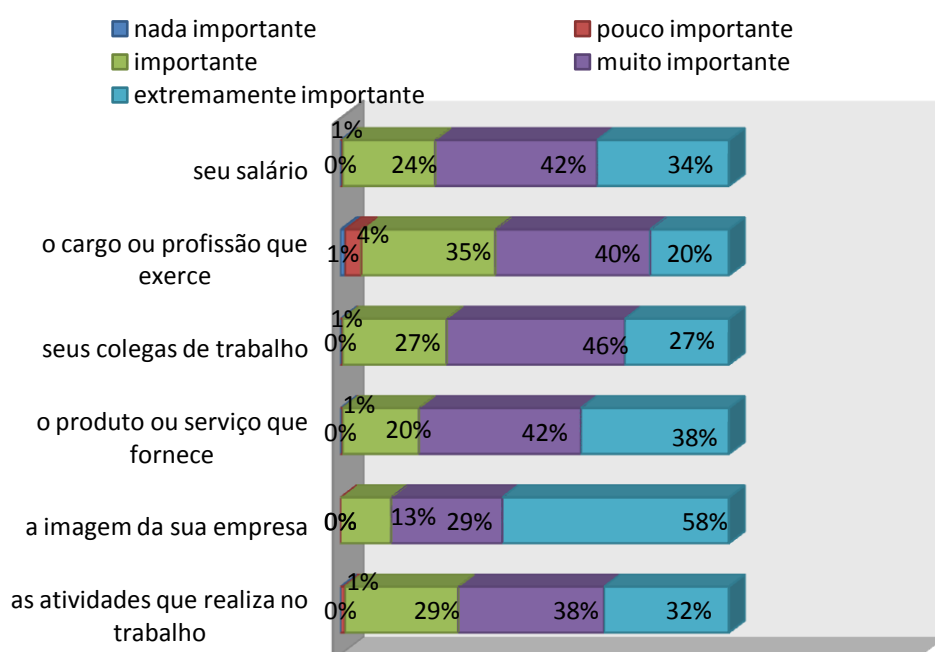


Figura 4.25. Distribuição Percentual Global - Grau de Importância do Significado do Trabalho em sua vida profissional - Parte F.

Os dados confirmam a análise das questões anteriores, na medida em que os resultados indicam que, para os profissionais deste estudo de caso, o salário, a profissão, os relacionamentos com os colegas de trabalho, o produto e/ou serviço que fornecem são importantes, bem como a imagem da empresa, a qual, neste caso, representou o maior índice de extrema importância (58%). As atividades que realizam também se destacam como importantes para os respondentes.

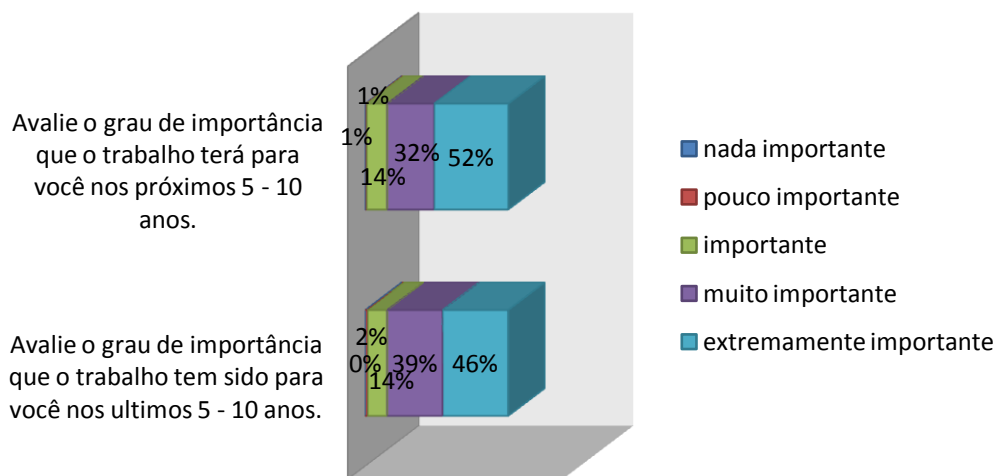


Figura 4.26. Centralidade do trabalho - Parte F.

Ao responderem sobre a importância do trabalho em termos de tempo, do que foi e da expectativa futura, (85%) e (84%), respectivamente, reconhecem a importância do trabalho, independentemente do tempo passado e/ou projeção futura.

Parte H – Quando uma atividade significa trabalho? Questões 65 à 77. Foi solicitado aos respondentes que informassem o grau de concordância ou discordância da lista de afirmativas que melhor definem quando uma atividade significa trabalho. A Figura 4.27. *Centralidade do trabalho - Percepção do Significado do Trabalho. Parte H* apresenta os índices percentuais globais. Diante dos resultados, verifica-se as cinco principais respostas, em ordem de preferência. Uma atividade significa trabalho se: em primeiro lugar, a atividade possibilita crescimento; em segundo, se é realizada em um bom local de trabalho; em terceiro, se possibilita reconhecimento; em quarto, se a atividade é remunerada; e por último, se a atividade contribui para a sociedade.

Quando uma atividade significa trabalho?- Parte H

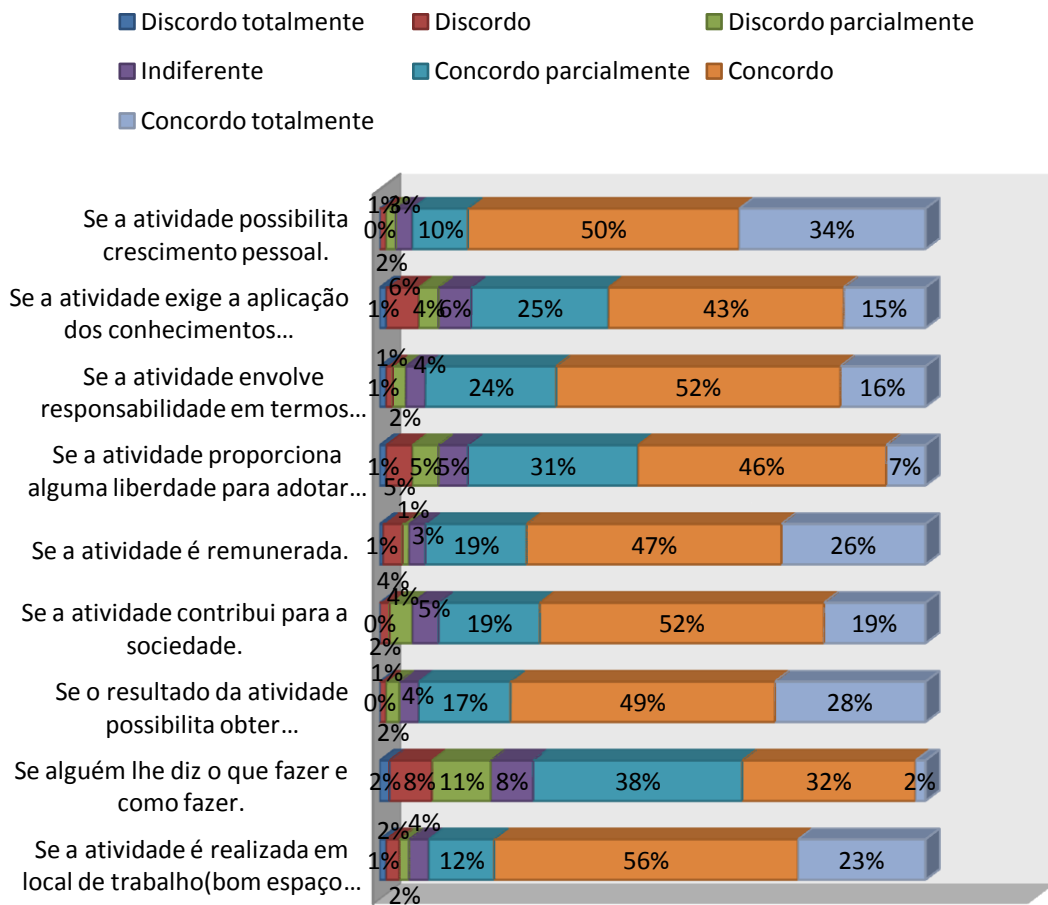


Figura 4.27. Centralidade do trabalho - Percepção do Significado do Trabalho. Parte H.

É relevante analisar a questão com relação a se alguém lhe diz o que fazer e como fazer. (34%) concordam com a afirmativa; no entanto, (38%) concordam parcialmente, o que pode sugerir que talvez necessitem de orientação com relação ao *que fazer*, mas não necessariamente ao *como fazer*. Vale mencionar, aqui, os resultados de duas questões, 63 e 64, com relação à cobrança e punição e monitoramento. Os resultados dizem que no global (47%) revelam que se faz necessário a cobrança e punição para garantir os resultados, enquanto que (96%) mencionam que, para garantir a qualidade dos serviços, as práticas de monitoramento das ligações devem contribuir para o aprendizado.

Quando comparadas às questões referentes a quando uma atividade significa trabalho, questões 67, 70, 72 e 73, como mencionado anteriormente, na Figura 4.13, os resultados indicam que um trabalho pode ser prazeroso, que possibilita senso de obrigação e responsabilidade. Entretanto, os respondentes, de modo global, percebem que para uma

atividade ser considerada trabalho, devem, também, sentir-se mentalmente cansado e estressado, além de apontar a necessidade da presença do controle enquanto coordenação, direção e monitoramento das atividades do dia-a-dia.

Parte I – Sua relação com o trabalho – comprometimento. Questão 78. O respondente seleciona a figura que retrate mais precisamente sua relação com o trabalho.

No Anexo 7—J Apresentação da Distribuição Estatística Questão 78, vemos os resultados da distribuição das escolhas dos respondentes, referentes a toda base de dados.

No questionário, a figura 1 refere-se ao equivalente ao valor numérico 1; a figura 2 é o equivalente ao valor numérico 2; e assim por diante, até a figura 7, que é o equivalente ao valor numérico 7. Na figura 1, os dois círculos estão separados, representando que o trabalho está separado. Na outra extremidade, figura 7, os dois círculos estão totalmente sobrepostos, ou seja, representa que está totalmente comprometido com o trabalho. O respondente deveria selecionar a figura que retratasse mais precisamente sua relação com o trabalho em geral.

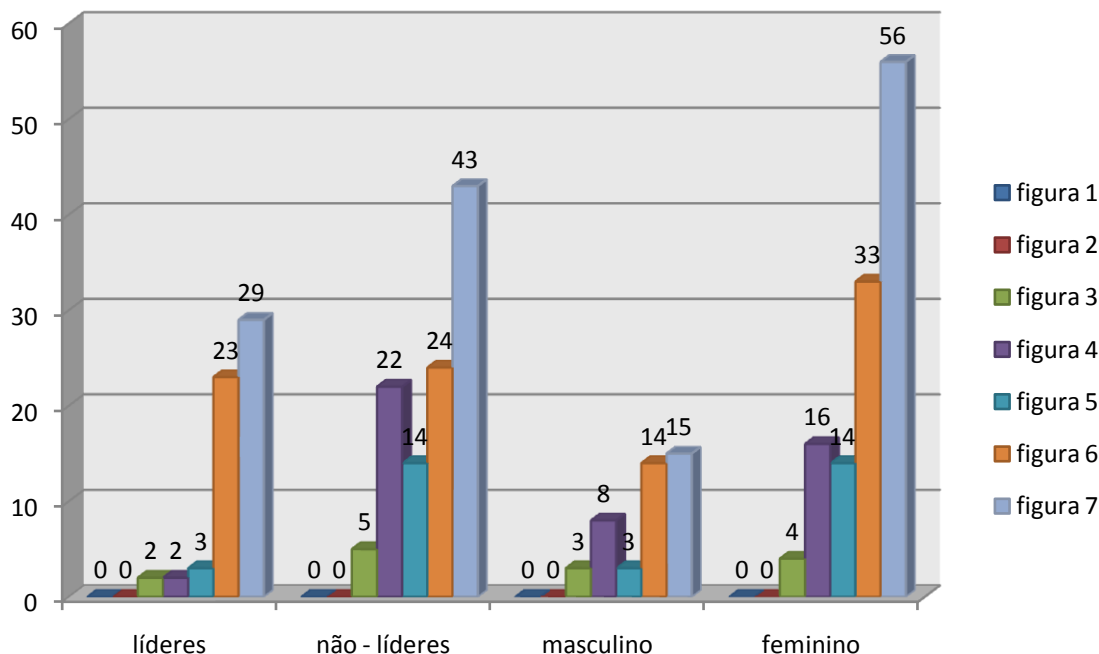


Figura 4.28. Sua relação com o trabalho – comprometimento – Q78.

Observando o gráfico acima, vemos que (47) respondentes optaram pela figura 6 (valor 6), (72) respondentes optaram pela figura 7, total compromisso com o trabalho.

A análise descritiva da Tabela 7.57. Resultado Global: Líderes e não Líderes Q78 – estatística descritiva. apresenta media global de (5,9) e mediana (6). Neste estudo, o valor 6 mostra que há grande concentração das escolhas nas figuras 6 e 7, conforme demonstra o gráfico. O DP = (1,22), com nível de confiança (95% = 0,186). Quanto menor o valor encontrado no nível de confiança, maior a confiança. Isso significa que a tolerância de erro é menor. Neste estudo, a média = (5,9) tem 95% de probabilidade de estar entre (5,72) e (6,10).

A Figura 7.59. Resultado Consolidado das médias – Questão78: faixa etária, tempo casa e renda bruta. apresenta as médias consolidadas dos respondentes em relação às escolhas das figuras de 1 a 7. Verifica-se que, independentemente do sexo, idade, tempo de casa e renda, a opinião dos respondentes se mantém em média (5.9).

Sua relação com o trabalho - distribuição percentual global - Q78.

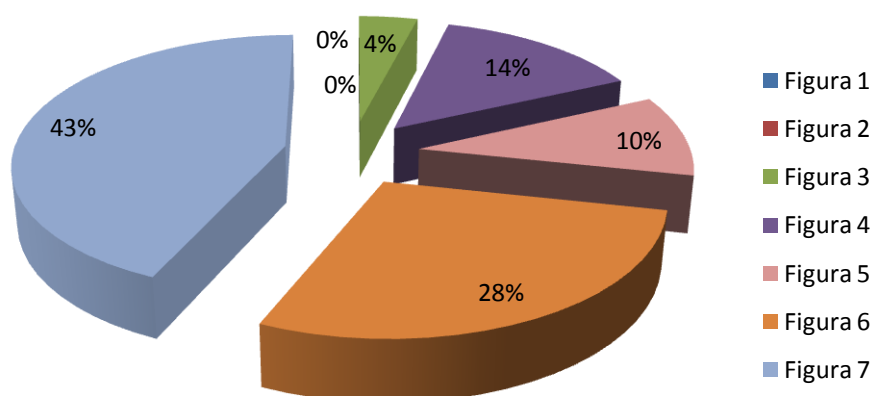


Figura 4.29. Distribuição percentual global – comprometimento com o trabalho– Q78.

O dado percentual disposto na figura acima corrobora os pareceres de que, muito provavelmente, o trabalho é central na vida das pessoas. Cerca de (81%) escolheram as figuras 5, 6 e 7 da questão 78. Chama-nos a atenção o fato de que nenhum respondente se vê separado do trabalho, conforme mostram as figuras 1 e 2 (0%).

Portanto, o resultado quantitativo da pesquisa realizada na central de atendimento do banco, referente às questões de centralidade do trabalho, sugere que o trabalho tem um papel significativo na vida das pessoas.

4.3.2 Resultados objetivos e valorizados do trabalho

A análise dos resultados objetivos e valorizados do trabalho busca identificar os motivos do constructo do significado do trabalho, relacionados com as finalidades que as atividades representam. Quais são os motivos que levam as pessoas a trabalhar? Portanto, busca-se conhecer os valores que as pessoas têm em relação ao trabalho. Para responder essas indagações, o modelo MOW de pesquisa apresenta duas questões: 41 e 55.

A questão 41 possibilita identificar os motivos que os levam a trabalhar na central de atendimento, hoje.

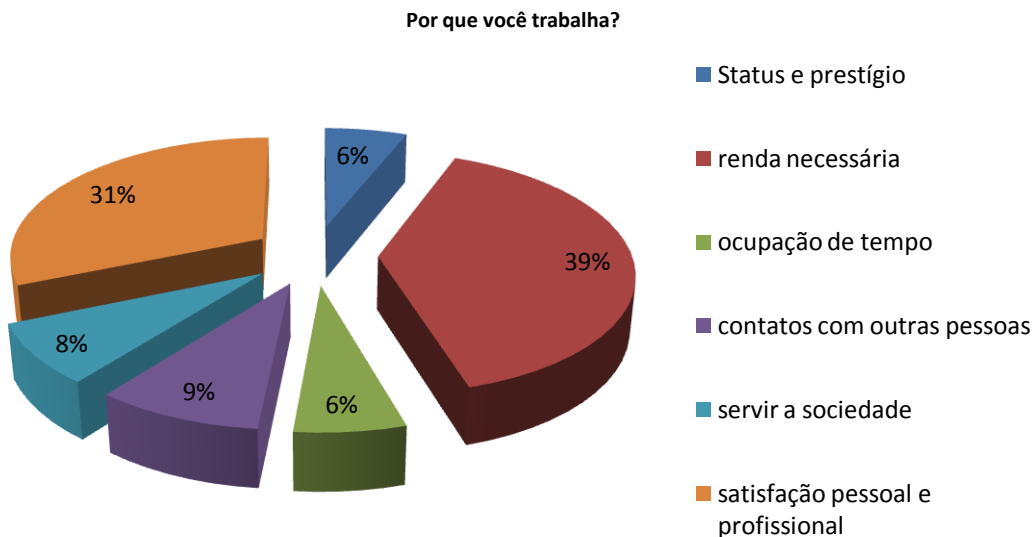


Figura 4.30. Resultados objetivos e valorizados do trabalho - Global Q41.

Com relação à questão de resultados e objetivos valorizados do trabalho, (39%) e (31%) trabalham conciliando renda e satisfação pessoal e profissional, respectivamente. Os resultados apresentam certa distribuição percentual entre os motivos do porque você trabalha, o que vem a reforçar o posicionamento de Morin (2004).

Para Morin (op. cit.), quando alguém pensa no trabalho, a pessoa freqüentemente pensa em emprego, mas o trabalho é mais que isso. O trabalho supre as necessidades básicas e condições dignas de vida, bem como contribui para a melhoria dos relacionamentos interpessoais, atribui uma causa e senso de compromisso social e reconhecimento.

Tendo em vista os resultados quantitativos dessa questão, apresenta-se, na tabela a seguir, os resultados da mesma, realizados pelos pesquisadores Mendes (2005) e Siebra (2000) apud Mendes (ibid, p.59).

Tabela 4.5. Tabela comparativa de pesquisas realizadas: Por que você trabalha?

| Pesquisas | Call Center- Banco (Gentil, 2009) | Setor de turismo – Ceará (Siebra,2000) | Caloi (Mendes,2005) |
|--|--------------------------------------|---|------------------------|
| Status e prestígio | 5º | 5º | 5º |
| Renda necessária | 1º | 1º | 1º |
| Ocupação de tempo | 6º | 6º | 6º |
| Contatos interessantes com outras pessoas | 3º | 4º | 4º |
| Maneira útil de servir a sociedade | 4º | 3º | 3º |
| Satisfação pessoal e profissional | 2º | 2º | 2º |

Fonte: Trabalho de conclusão de curso de Administração, Mendes (2005), com dados complementares da autora da dissertação, Gentil (2009).

Os resultados da tabela demonstram que há um reconhecimento do estudo proposto por MOW (1987), pois existe similaridade de posição preferencial na escolha das respostas. Sugere, portanto, que há um grau de confiabilidade no instrumento de pesquisa.

A Questão 55 busca identificar, com relação à natureza do trabalho ideal, o grau de importância de alguns itens em uma escala hierárquica de 1º, considerado de extrema importância, a 11º, considerado de pouca importância. Os resultados consolidados podem ser visualizados Anexo 7—H Distribuição Estatística da Questão 55.

Os resultados estatísticos em anexo, referente à análise da questão 55, podem ser visualizados nas figuras do referido anexo – Figura 7.30 à Figura 7.45. Na Tabela 7.34 – *Resultado global: líderes e não-líderes* é apresentada a estatística descritiva do resultado global da questão 55. Diante dos dados, verifica-se que todos os itens foram escolhidos tanto na 1ª posição quanto na 11ª. A moda - tanto salário quanto muitas oportunidades de aprender coisas novas – foi igual a 1.

A seguir, distribuição consolidada da hierarquia de postos da respectiva questão.

Tabela 4.6. Resultado Consolidado – médias: liderança, não-liderança e global – Q55.

| | Líderes | Não-líderes | Geral | Média Geral | Resultados MOW ¹⁸ |
|--|---------|-------------|-------|-------------|------------------------------|
| bom salário | 2º | 2º | 1º | 4.31 | 2º |
| muitas oportunidades para aprender coisas novas | 3º | 1º | 2º | 4.32 | 7º |
| oportunidade de crescimento ou promoção | 1º | 3º | 3º | 4.33 | 11º |
| bons relacionamentos interpessoais | 4º | 4º | 4º | 5.20 | 3º |
| compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências | 6º | 6º | 5º | 6.34 | 5º |
| trabalho interessante | 5º | 7º | 6º | 7.47 | 1º |
| horário de trabalho conveniente | 9º | 5º | 7º | 6.51 | 9º |
| boas condições físicas no local de trabalho | 10º | 9º | 8º | 6.88 | 10º |
| segurança no trabalho | 8º | 8º | 9º | 6.70 | 4º |
| Autonomia | 7º | 10º | 10º | 7.13 | 6º |
| variedade de atividades | 11º | 11º | 11º | 7.81 | 8º |

Fonte: Tabela elaborada pela autora da dissertação (Gentil, 2009).

Os resultados apresentados evidenciam que o salário é condição imprescindível para a satisfação no trabalho, seguidos bem de perto pelos itens oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Os resultados sugerem que os profissionais vislumbram crescimento e desenvolvimento dentro do banco, ou seja, buscam ascensão profissional na área, ou até mesmo em outra área do banco. De modo global, o item relacionamentos interpessoais ocupa a 4ª posição em termos de preferência hierárquica.

¹⁸ MOW – Estudos apresentados do Ranking do significado e objetivos do trabalho e importância relativa do trabalho. The Meaning of Working, Harpaz, (1990), MOW, (1987) *apud* C.A.L. Pearson & S.R. Chatterjee (2004), *Work Goals of Asian Managers: Contrasting Evidence to the Meaning of Working Study*.

Para os profissionais da central de atendimento, os aspectos menos relevantes foram autonomia e variedade de atividades na tarefa, o que pode indicar a presença de um perfil de profissional adequado a um trabalho rotineiro e repetitivo, com baixa expectativa de auto direção, fato este presente tanto para o sexo masculino quanto feminino, conforme mostra o gráfico Anexo 7—H Distribuição Estatística da Questão 55.

Os resultados são parcialmente suportados por Morin (2004), pois em seu estudo emergem seis fatores considerados importantes para que um trabalho tenha significado: propósito social, ética, prazer relacionado à realização, autonomia, reconhecimento e relacionamentos positivos.

Nelson (2006, p. 277) comenta os estudos de Westwood e Leung (1996), que demonstram que enquanto os chineses avaliaram como sendo importante a oportunidade de aprender coisas novas, no geral a população de trabalho chinesa atribuiu alta importância na remuneração salarial. A pesquisa de Pearson (2004) já havia confirmado tal parecer com relação à oportunidade de aprender coisas novas, em 1º lugar, e quanto ao salário, em 4º lugar.

Nesta pesquisa, os dados da Figura 7.45 (vide *Anexo 7-H*) apresentam os resultados consolidados das médias – global – questão 55, constatando-se que não há diferenças significativas de resultados em relação às preferências hierárquicas mencionadas do ponto de vista de faixa etária, tempo de banco e renda bruta salarial.

A análise dos dados desta pesquisa demonstram que o trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas, perdendo sua 1ª posição de centralidade para a família. Podemos destacar algumas características globais, tais como vislumbrarem possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, reconhecimento e, principalmente, salário. O trabalho não necessariamente está vinculado a atividades não prazerosas, mas poucos vêm a atividade como obrigação, que envolve cansaço mental e estresse. Com relação aos resultados objetivos e valorizados do trabalho, os dados analisados nos permitem concluir que o salário é vital para todos do setor. No entanto, o que se destaca nessa central de atendimento própria, em estudo, é que os respondentes reconhecem o valor da marca da empresa, as atividades, os produtos, que nos leva a sugerir que esses funcionários identificam-se com a tarefa e o banco em que trabalham, contribuindo, assim, para o grau de satisfação no trabalho alcançado, conforme dados já apresentados e analisados.

A seguir, apresenta-se o próximo tópico do estudo da dimensão das Variáveis Centrais, o estudo das normas societais / ética no trabalho.

4.3.3 Normas sociais – ética no trabalho

A **Parte G** – *Parecer sobre o trabalho*. Questões 56 à 64 são as questões referentes às normas sociais (direitos e deveres/ética). As normas sociais, direitos e deveres estão intimamente associadas às crenças e valores da sociedade, ou seja, ao estudo da cultura. Deveres constituem os padrões sociais sobre o trabalho considerados corretos pelas pessoas em sua relação com a sociedade. Direitos são as obrigações da sociedade para com o trabalhador. Nesse sentido, tem-se que todas as pessoas têm direito a um trabalho interessante e significativo. Concordando com Morin (2004), o empregador deve treinar o trabalhador quando desatualizado, e este deve participar das decisões relativas ao trabalho.

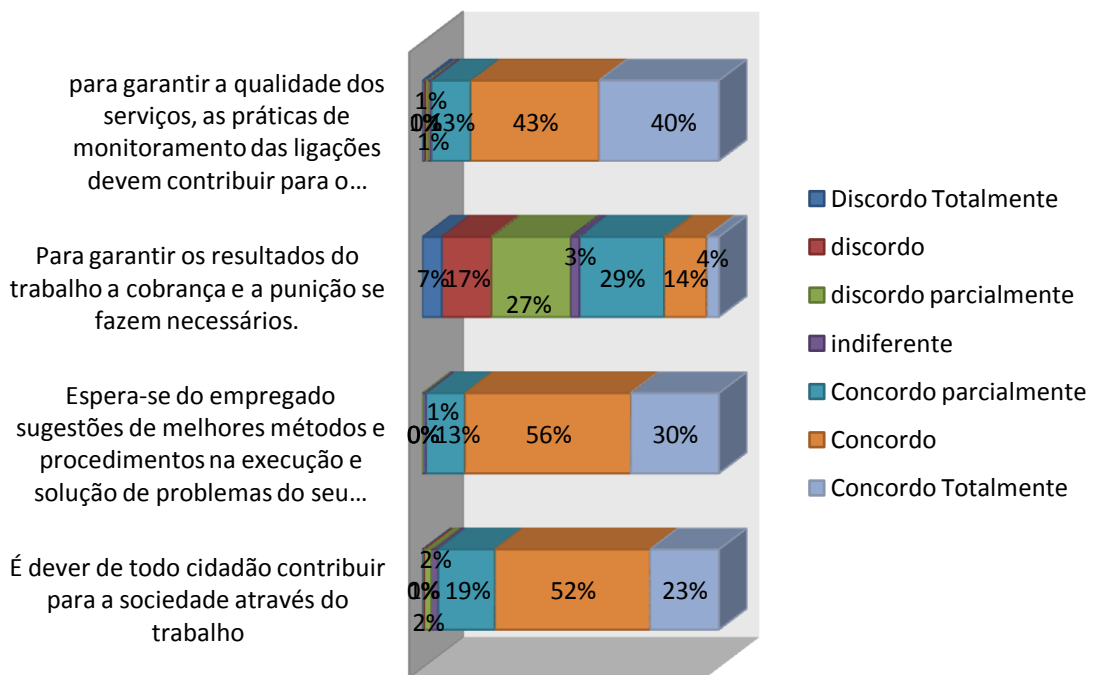


Figura 4.31. Normas sociais – Dever para com o trabalho – Parte G.

O resultado da Figura 4.31 possibilita compreender que os profissionais da central de atendimento própria, deste estudo, reconhecem como dever para com o trabalho submeter-se às práticas de monitoramento das ligações, pois acreditam que esse processo contribui para o crescimento e aprendizado profissional, dados estes não compatíveis com a pesquisa de Batt

(2007), já mencionada anteriormente, onde as práticas de monitoramento, o baixo índice de autonomia, resultam em diminuição no índice de satisfação no trabalho. No entanto, apesar de haver elevado índice no monitoramento, os profissionais deste estudo mostram-se satisfeitos com o trabalho na central de atendimento.

Os resultados da tabela acima estão parcialmente suportados pelos estudos de Morin (2004), o qual menciona que o sentido do trabalho é definido como um efeito de coerência entre as características buscadas por uma pessoa em seu trabalho versus o que a pessoa percebe no trabalho que desempenha. As características que uma pessoa busca deveria refletir seus valores. O seu modelo identifica seis fatores do qual o propósito social é um dos fatores considerados. Neste estudo, há expressiva opinião de que através do trabalho possamos contribuir para a sociedade, perfazendo (75%) de concordância.

A figura 4.32 a seguir demonstra os resultados consolidados – global das questões (58, 59 e 60) referentes aos direitos sobre o trabalho.

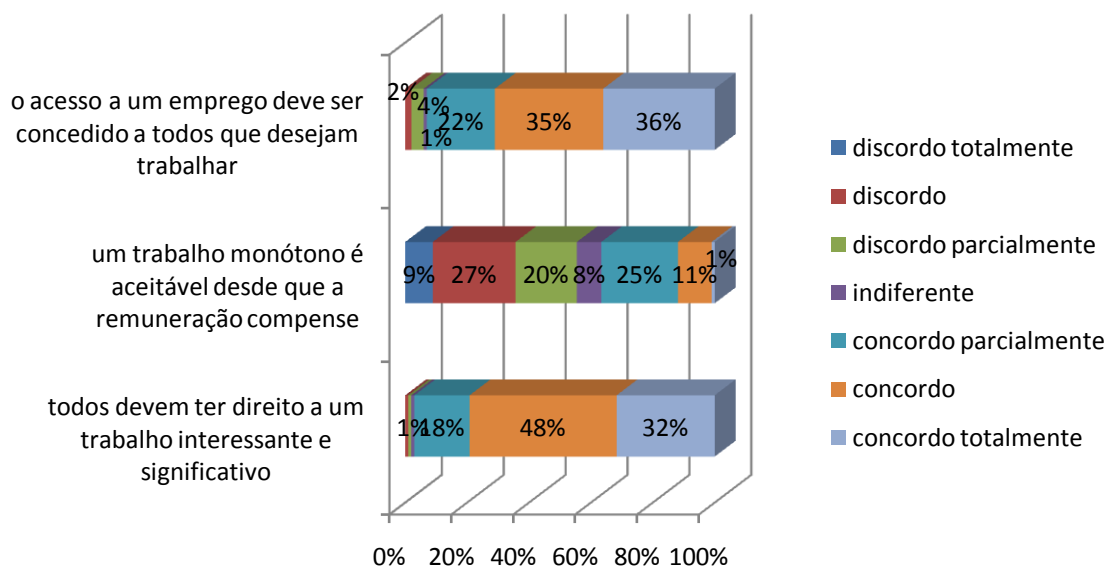


Figura 4.32. Normas sociais- Direitos para com trabalho – Parte G.

Para Morin (2004), o trabalho precisa proporcionar prazer relacionado à realização, ou seja, o trabalhador deve gostar do trabalho, fazer um trabalho que estimule o desenvolvimento de seu potencial e que possibilite alcance de seus objetivos. Nesta questão, verifica-se que os respondentes acreditam ser de direito a oportunidade de trabalhar; entretanto, (45%) concordam trabalhar em uma atividade considerada monótona, desde que a

remuneração compensa, e (80%) têm interesse em desempenhar suas funções em um trabalho interessante e significativo.

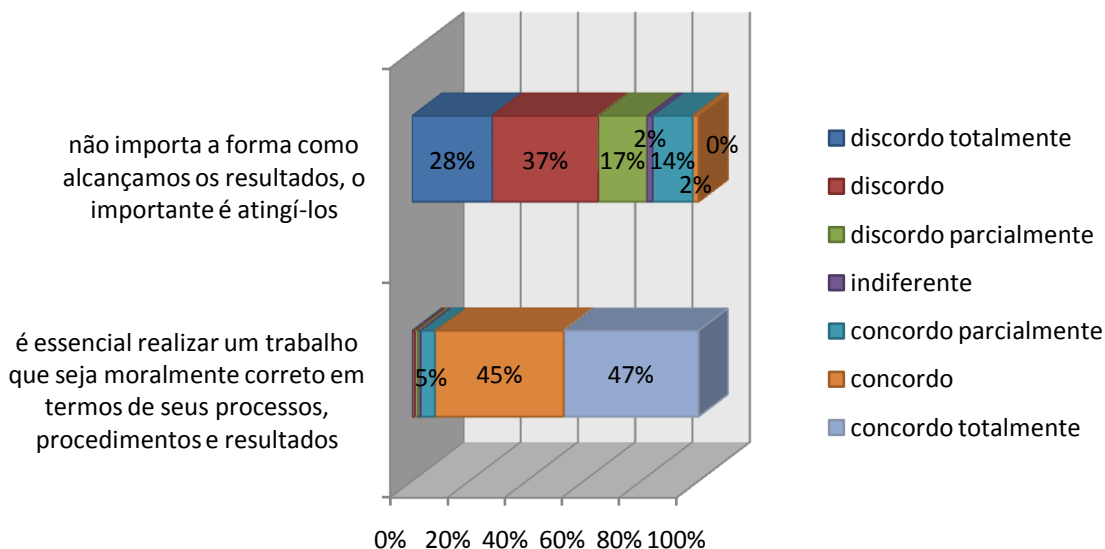


Figura 4.33. Ética – Parte G.

Ética é um dos aspectos considerados por Morin (2004) e inseridos nesta pesquisa. Para Morin, ética é realizar um trabalho que seja moralmente justificável em termos de seus processos e resultados. Os resultados da figura acima estão em conformidade com os argumentos apresentados por Morin. Por um lado, os profissionais da pesquisa percebem, de forma global, ser fundamental realizar um trabalho que seja moralmente correto (92% - Questão 61); por outro lado, (16%) deles concordam com a Questão 62 (“não importa como alcançamos os resultados, o importante é atingi-los”), que pode ter sido escolhida pela própria pressão hoje presente no cenário de trabalho.

No Anexo 7—I Apresentação da Distribuição Estatística da Questão 61 – Ética pode-se visualizar as figuras e tabelas estatísticas da questão. A média (6,3) foi encontrada nos resultados para realizar um trabalho moralmente correto.

Para melhor dissertar e comentar as questões sobre normas sociais, acredita-se ser de fundamental relevância o estudo da cultura, de modo a aprofundar os conceitos de crenças e valores.

5 CONCLUSÃO FINAL

A principal proposta deste estudo foi apresentar e discutir sobre o significado do trabalho, tema este considerado atraente diante do atual contexto de trabalho. Estamos diante de um mercado de trabalho considerado competitivo, em recessão, com diminuição no índice de emprego; no entanto, mesmo assim é expressivo o crescimento do setor de serviços em central de atendimento.

O estudo propôs conhecer a opinião dos profissionais de uma central de atendimento própria com relação ao trabalho, buscando, desta forma, compreender como é percebido o trabalho pelos profissionais de uma empresa de *call center* próprio. Considerando os objetivos delineados, a problematização do setor, investigada e contextualizada por pesquisadores brasileiros e estrangeiros, já mencionados e retratados neste estudo, buscou-se, como unidade de análise, uma central de atendimento própria de um banco do Estado de São Paulo cuja amostra foi composta por 170 profissionais respondentes da pesquisa, via Internet, e um primeiro grupo piloto. Os profissionais respondentes foram agrupados em líderes e não-líderes. Os profissionais considerados líderes foram os coordenadores, os supervisores e os gerentes; e os não-líderes, os operadores e os analistas.

A metodologia de pesquisa foi suportada pela estrutura do *Meaning of Working – MOW* (1987). Cabe mencionar que o instrumento de pesquisa teve uma análise e ampliação de questões, referentes às práticas de gestão de pessoas e ética, perfazendo um total de 78 questões. As questões elaboradas foram fundamentadas nas pesquisas retratadas por Morin (2004).

O instrumento de pesquisa contemplou nove partes, com o intuito de investigar as variáveis condicionais, as variáveis centrais e as conseqüências futuras. Primeiramente, o instrumento abordou questões com relação às variáveis condicionais, sobre dados pessoais e profissionais dos respondentes, natureza e condições de trabalho, grau de satisfação com relação às condições de trabalho e práticas de gestão. Em seguida, foram abordadas questões relacionadas às variáveis centrais, sendo ressaltados aspectos de grau de importância do trabalho na vida pessoal e profissional dos respondentes, quando uma atividade significa trabalho e investigado as conseqüências futuras quanto à importância do trabalho para o futuro.

O conceito de trabalho tem se modificado nestes últimos anos, bem como seu papel na centralidade da vida do trabalhador (MORIN et al.,2003). Para a autora, o trabalho é eficiente e produz um resultado útil, há prazer na realização da tarefa, permite autonomia e é fonte de relações humanas satisfatórias. Uma coincidência pode ser constatada entre os resultados obtidos e apresentados nesta dissertação e os resultados obtidos pela equipe MOW (1987) e por Morin et al., (2003), em que o trabalho é essencial na vida das pessoas e que permite a sobrevivência.

Os principais destaques que merecem nossa atenção quanto aos pareceres dos profissionais da central de atendimento própria, em relação à opinião do significado do trabalho atribuído ao trabalho, são:

O estudo revelou que se trata de um grupo de profissionais com nível de escolaridade superior e pós-graduação, presença concentrada na faixa etária jovem e predominância do sexo feminino. Tendo em vista o tempo de empresa e expectativa futura no banco em relação ao índice de rotatividade, podemos inferir, neste caso, por tratar-se de *call center* próprio, que a rotatividade existente é inerente ao processo de crescimento ou ascensão na carreira do banco, como demonstram os dados da pesquisa. O tempo de permanência de trabalho na área da central de atendimento no banco é consideravelmente maior se comparado com os resultados das pesquisas realizadas pela equipe Brasil (2005) e por Batt (2007).

Com relação à Natureza do Trabalho, a análise dos dados da pesquisa revelou que, por um lado, trata-se de um trabalho rotineiro para os funcionários da central de atendimento própria do banco pesquisado; por outro lado, conforme eles mencionam, aprendem algo novo no trabalho, identificam-se com a tarefa, percebem a atividade como sendo importante, bem como o produto ou serviço que fornecem. Com relação à autonomia, o índice indica que é baixo, tendo em vista haver pouca liberdade para tomar decisões a respeito do trabalho e procedimentos. Podemos inferir que a autonomia é exercida e assumida pelas lideranças em posições mais estratégicas da hierarquia, cabendo aos profissionais de linha a execução das tarefas.

Os dados demonstram que há certa correlação nos resultados apresentados entre o grau de satisfação e as condições de trabalho e gestão de pessoas. O estilo de liderança que se destaca é uma liderança que propicia certa acessibilidade e estimulação às contribuições com novas idéias de trabalho e ações de cooperação, devido ao trabalho em time, facilidade nos relacionamentos e apoio nos casos de insucesso.

Quanto ao item pesquisado “quando uma atividade significa trabalho”, os respondentes destacam que uma atividade significa trabalho quando possibilita crescimento e reconhecimento profissional, se é realizada em local de trabalho adequado, se é remunerada e se a atividade contribui para a sociedade, bem como se a atividade é prazerosa, devendo possibilitar responsabilidade e senso de obrigação. Entretanto, os respondentes ressaltam que eles também consideram necessários sentir-se mentalmente cansados e estressados quando realizam o trabalho.

Com relação ao grau de importância do significado do trabalho, os dados denotam que, independentemente do sexo e salário, o trabalho é muito importante para os respondentes. Esse significado que os profissionais da central de atendimento pesquisada atribuem ao trabalho pode ser corroborado com a pesquisa MOW (1987), pois argumenta que trabalhar é central para a vida da maioria das pessoas.

Os resultados desta pesquisa indicam que a centralidade relativa e objetiva do trabalho é significativa, perdendo posição apenas para a sub-esfera família, concordando, portanto, com Morin (2004), que argumenta que o trabalho é central em muitas culturas.

Com relação às questões de centralidade do trabalho, podemos inferir que, na central de atendimento própria pesquisada, o trabalho é central para os profissionais, assumindo um papel significativo na vida das pessoas.

Analisando os motivos do porquê as pessoas trabalham, os dados denunciam que os respondentes trabalham, primeiramente, pelo salário, pela renda necessária para a sobrevivência; e em segundo lugar, por satisfação pessoal e profissional.

Os dois grupos pesquisados, composto por líderes e não-líderes, consideram tanto salário quanto a oportunidade de aprender coisas novas fundamentais para a natureza de um trabalho ideal, mencionando, em ordem de importância: bom salário, muitas oportunidades de aprender coisas novas, de crescimento ou promoção, bons relacionamentos, compatibilidade entre requisitos profissionais com habilidades e experiências pessoais, trabalho interessante, horário conveniente, boas condições físicas de trabalho, segurança no trabalho, autonomia e variedade de atividades.

Os dados sugerem que os profissionais buscam crescimento e ascensão profissional, na área ou mesmo em outra área do banco, revelando, também, que se trata de um perfil de profissional adequado a um trabalho rotineiro e repetitivo, tendo em vista o baixo

interesse por autonomia e incremento de novas atividades no trabalho, fato este presente tanto para o sexo masculino quanto feminino. De uma maneira geral, não foram evidenciadas grandes discrepâncias de resultados entre os grupos analisados de líderes e não-líderes, bem como quanto a gênero, faixa etária, renda e tempo de trabalho no banco.

Cabe ressaltar que uma das limitações neste estudo se refere à falta de investigação com relação às questões de cultura, crenças e valores que, de certa forma, influenciam as posturas e atitudes dos profissionais. As características que uma pessoa busca em seu trabalho deveriam refletir os seus interesses e vontades. Quanto à ética, apesar de os respondentes perceberem ser fundamental realizar um trabalho que seja moralmente correto, há um baixo índice percentual de respostas quanto à manifestação dos que mencionam não importar-se em relação ao modo como alcançam os resultados, mas efetivamente atingi-los.

Em suma, esta pesquisa conclui que, diante dos resultados depreendidos e analisados, podemos inferir que há um diferencial trabalhar na central de atendimento própria do banco pesquisado, apesar de identificarmos a deficiência em alguns aspectos considerados nas pesquisas internacionais de Batt (2007), destacando que há qualidade e satisfação no trabalho quando há o reconhecimento de autonomia e baixo monitoramento no trabalho, dados esses incompatíveis com os levantamentos apresentados e relatados neste estudo.

O significado do trabalho é melhor compreendido quando analisados dentro de um contexto cultural particular. Futuras pesquisas que adotam o modelo MOW precisam reconhecer o assunto relatado para cultura organizacional, para melhor compreender o significado que os profissionais atribuem ao seu papel de trabalho. Por fim, a indústria de *Call Center* apresenta um grande potencial de crescimento e deveria despertar a realização de estudos comparados com profissionais de outras áreas na procura de temas recorrentes de sentido do trabalho. Nos parece também fundamental que o sentido do trabalho seja investigado em diferentes classes sociais, principalmente no Brasil, onde as desigualdades sociais são tão marcantes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, Júlia I. et al. Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, 31 (114); p. 97 - 112, 2006.

ALBUQUERQUE e CHANG Jr. *Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham: um estudo de caso num departamento do metrô de São Paulo*. 1994. Disponível em www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/RH/Art/35.pdf , acesso em nov.2008.

ANTUNES, Ricardo L. ; MARIA A. M. S. (orgs.). *O avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 1ª ed., 2004.

_____. *Adeus ao Trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

ARENDDT, Hanna. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1991.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Telesserviços – ABT. *Código de ética do programa de auto-regulamentação do setor de relacionamento com clientes e consumidores*.

<<http://www.abt.org.br/>> Acesso em 23. Ago.2008.

ASSUNÇÃO, Ada O. e JACKSON, J. M. Fº. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde- editorial. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114); p. 4, (2006).

____Ada O. et al. Diferenças interindividuais em teleatendimento de energias: explicitação por meio da entrevista de auto confrontação. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114); p. 83-96, 2006.

____Ada O. e et al. Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114); p. 47 – 62, (2006).

BANCO CENTRAL. Bases de dado. *Glossário*. Disponível em:

<<http://.bcb.gov.br/glossario.asp?id=glossario&definicao=pib>>. Acesso em 30. Ago.2008.

BATT, Rosemary, HOLMAN David and HOTGREWE, Úrsula. *The global call center report: International Perspectives on Management and Employment*. Report of the Global Call Center Network, 2007. Consulta em http://works.bepress.com/rosemary_batt/18, acesso em jun/2007.

BERTERO, C. O. (coord.). *Gestão empresarial: estratégias organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, L. O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. In: *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 13 (2), 211-221. (1997, mai/ago).

_____. Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia social: No caminho do existencialismo. In: *Vivências*, 12, 87-105 (1998).

_____. As concepções do trabalho: Um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. In: *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 3 (3), 81-108. (1999 a, Set/Dez).

_____. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e valorização de um questionário. In: *Revista de Estudos de Psicologia* (Natal) 4(1), 107-139. (1999 b, jun).

_____ e ALVES A. F. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. In: *Revista de Estudos de Psicologia* (Natal) 2001, 6(2), p. 177-194. ISSN 1413-294X. Retirado em 22.Ago.2007, da Base de Dados Scientific Electronic Library On line (SciELO), de <http://www.scileo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>

_____ e TAMAYO, A. Valores do Trabalho e das Organizações, p. 397 - 431. In: ROS, M. e VALDINEY V. G. (org.). *Psicologia social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. São Paulo: Senac, 2006.

CATTANI, A.D. *Trabalho e autonomia*. 2.ed. Petrópolis, RJ:Vozes, 2000.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. (org.). *A análise das organizações: perspectivas latinas: volume 1 - olhar histórico e constatações atuais e volume 2 – poder, cultura, subjetividade e vida simbólica*. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

CODA, R. e FONSECA G. F., Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, ano 6 número 14, abril 2004.

CORTÉS, Alejandra . Valores y competencias profesionales em la sociedad actual. IN: *IV Congreso de formación para el trabajo*, Zaragoza, 9-11 de Novembro 2005. Consulta em <http://tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/documentos/cortes.pdf> , acesso em 21 junho 2008.

COSTA, Pedro L. O. Neto, *Estatística*. São Paulo. Ed.: Edgard Blucher Ltda, 1978.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly *A psicologia da felicidade*. 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 1992.

_____. *Gestão Qualificada: a conexão entre a felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DOWBOR, Ladislav. *O mosaico partido: a economia além das equações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. *A reprodução social*. Vol. 1 – Tecnologia, globalização e governabilidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

FITZSIMMONS, James A, e FITZSIMMONS Mona J. *Administração em Serviços: operação, estratégia e tecnologia da informação*. 4.ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, M. E.; BARRETO, M.; HELOANI, J. R. M. *Assédio Moral no Trabalho*, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado Financeiro: produtos e serviços*. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed.,1997

FURTADO, Odair; BOCK, Ana M. Bahia e TEIXEIRA, Maria de L. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. Ed. Saraiva,1999.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONELLY, J. *Organizações: comportamento, estrutura, e processos*. São Paulo: Atlas, 1988.

GORZ, André. *Metamorfoses do Trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 1988.

_____. *Misérias do Presente, Riqueza do Possível*. São Paulo: Annablume, 1997.

_____. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2003.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O Trabalho Criativo – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1990.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. *Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Violência Invisível*. *RAE- executivo*,v.2, n.3, p56-61, Ago./out. 2003.

_____. *Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. *ERA-Eletrônica*,v.3, n.1, jan-jun/2004. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

HOBBSAWM, Eric. *Globalização, democracia e terrorismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

JACKSON, J. M. Fº. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde- editorial. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114); p. 4, (2006).

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio Janeiro: Elsevier (2004).

- LALLEMENT, Michel. *História das idéias sociológicas: de Parsons aos contemporâneos*. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 2004.
- LEVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência. O futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: ED.34, 1993.
- LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIPOVETSKY, Gilles. *A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- MENDES, D.W. *Os significados do trabalho em uma indústria de médio porte*. São Paulo, 2005. 74f. Monografia de conclusão de curso de Administração de Empresas, Universidade de São Paulo.
- MORIN, Estelle M. L'efficacité organisationnelle et Le sens du travail. In: PAUCHANT, T. C. et al. (Coord). *La quête du sens: gérer nos organisations pour La santé des personnes, de nos sociétés et de La nature*. Québec: Éditions de l'organisation, 1996.p,257-286.
- _____. Os Sentidos do Trabalho. In: T.Wood Jr. (coord.). *Gestão Empresarial – O Fator Humano*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13-34. Artigo publicado originalmente *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set.2001.
- _____. Os Sentidos do Trabalho. In: T.Wood Jr. (coord.). *Gestão Empresarial: Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 63-71. Artigo publicado originalmente na *RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v.1, n.1, p.70-75, Ago./out.2002.
- _____ e TONELLI, M. J. e PLIOPAS, A. L. V. (2003). O trabalho e seus sentidos. In: *Psicologia & Sociedade*; 19 Edição Especial 1: 47-56, (2007). Banco de dados. Disponível em: < <http://www6.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewissue.php?id=11>. pdf> Acesso em 27/dez/2007.
- _____. *The meaning of work in modern times*. Conference. 10th World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil, August, 20th, 2004.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

‘MOW International Research Team. *The meaning of Work*. London: Academic Press. 1987.

NADLER, D. A. e LAWLER, E. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NAVARRO, V. L. e PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. In: *Psicologia & Sociedade*; 19 Edição Especial 1: 14-20, (2007). Banco de dados. Disponível em: < <http://www6.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewissue.php?id=11>. pdf > Acesso em 27/dez/2007.

NELSON, S. A. *Making Fun: Work and Organisation Practices in Australian Aquatic Theme Parks*. Tese de doutorado em Filosofia. Novembro 2006, 388f.

NOGUEIRA, Arnaldo. J. F. M. A modernização conservadora do sindicalismo brasileiro: a experiência do Sindicato dos Metalúrgicos de SP. São Paulo: Educ, 1997.

_____. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M.T. L. (org.) et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Ed Gente, 2002, p. 115-132.

_____. *A liberdade desfigurada: a trajetória do sindicalismo no setor público brasileiro*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

NOGUEIRA, Claudia M.F.M. *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução – um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir (coord.); GUEVARA, A. J. H.; TREVISAN, L. N.; NOGUEIRA, A. J. F.; GIÃO, P.R., SILVA, M. de F.; MELO, P. L. R. *The Global Call Center Industry Project*. Relatório Brasil. Pontifícia Universidade Católica, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei R. de; Piccinini, Valmiria C.; Foutoura, Daniele dos S.; Schweig, C. “Buscando o sentido do trabalho”. In: *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 2004, p.283. Porto Alegre, RS: ANPAD.

OLIVEIRA, Sirlei Márcia. *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma (re) visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva* (estudo de caso da telefônica fixa em São Paulo – 1990-2003). São Paulo, 2004. 376f. Tese

(Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

ORGANISTA, J. H. C. *O debate sobre a centralidade do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PEARSON, C.A.L e CHATTERJEE S.R. *Work Goals of Asian Managers: Contrasting Evidence to the Meaning of Working of Working Study*.

http://espace.library.curtin.edu.au:1802/view/action/singleViewer.do?dvs=1226827840670~256&locale=pt_BR&search_terms=EPR-953&application=DIGITool-3&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true – acesso em 16. nov.2008.

PERLS, Frederick S. *A Abordagem Gestáltica e Testemunha Ocular da Terapia*. Rio de Janeiro: LTC – livros técnicos e científicos Ed. AS.2ª Ed. 1973

_____. Frederick S. 1997. *Gestalt-therapy*. São Paulo: Summus, 1997.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. São Paulo: Makron Books , 1995.

_____. *A era do Acesso*. São Paulo: 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RÒS, Maria., SCHWARTZ, S.H., e SURKISS, S. Basic Individual Values, Work Values, and Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*.(1999).

_____.e GOUVEIA, Valdiney V. (org.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Ed. Senac, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. F; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. H. *A Psicologia na Organização*. Livraria Clássica Editora, 1968.

_____. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1982.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Editora Record Ltda, 2006.

_____. *A corrosão do caráter*. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2002.

SPIEGEL, Murray Ralph. *Estatística: resumo da teoria*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

STIGLITZ, J. E. *Os malefícios da globalização*. São Paulo: Cia das Letras, 2002.

TOLFO, S.R. e PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. In: *Revista de Psicologia & Sociedade*; 19, Edição Especial 1: 38-46, 2007. Banco de dados. Disponível em: <
<http://www6.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewissue.php?id=11>. pdf> Acesso em 27/dez/2007.

VENCO, Selma B. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas, SP: [s.n.], 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

_____. Selma B. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114);7-18, 2006.

_____. Selma B. *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*. Campinas, SP: [s.n.], 2006, 299f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

VOGT, Carlos (2001) – artigo do site – <http://www.consciencia.br> – atualizado em 10.03.2001 – Acesso em 05.de junho de 2006.

WEITEN, Mayne. *Introdução à Psicologia: temas e variações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

WOOD, Thomas Jr (Coord.). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. et al. *Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. *Competências*. Atlas, 1999.

Bases de Dados *online*

COFECON – Conselho Federal de Economia. Retirado da Base de dados em 30.Ago.2008.
<http://cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=764&Itemid=99>.

_____. *Brasil: desafios para um ciclo virtuoso de desenvolvimento* - Banco de dados.

Disponível

em: <http://cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1525&Itemid=51>
> Acesso 30.Ago.2008.

_____. *Indústria puxa elevação do PIB no primeiro trimestre de 2008* – Banco de dados.

Disponível em:

<http://cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1423&Itemid=51>.
Acesso em: 30.Ago.2008.

_____. *Entrevista com a economista e conselheira federal do COFECON Dirlene Marques*.

Banco de dados. Disponível em:

<http://cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1403&Itemid=149>.
Acesso em: 30.Ago.2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – Banco de dados. *O trabalho da mulher principal responsável no domicílio*. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhadorerendimento/pme_nova/trabalho_mulher_responsavel.pdf>. Acesso em: 23.Ago.2008

_____. *Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho- 2003-2008*. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhadorerendimento/pme_nova/apresentacao_mulher_responsavel.pdf>. Acesso em: 23.Ago.2008

_____. *Séries históricas da Pesquisa Sindical – 1990/2001*. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/sindical/seriehistorica2001.pdf>>. Acesso em: 23.Ago.2008

REVISTA, guiacallcenter. Disponíveis em:

<http://www.guiacallcenter.com/glossario_callcenter-1.htm. - em 22/março/2008.

_____, Callcenter. Disponível em:

<<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=31053> / 31055/
> glossário. Acesso em 23/março/2008

<http://www.callcenter.inf.br/ranking/default.asp?sp=ranking_dados.asp&codigo=105&secao=312&p=7> Acesso em 21/março/2008.

<<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=30656> >
glossário. Acesso em 11/fev./2008

_____, ClienteSA. Disponível em:

<<http://www.clientesa.com.br/especial/default.asp?pag=matintegra&matID=31054>> Acesso
em 23/março/2008. <<http://www.RankBrasil.com.br>> Acesso em 30.Ago.2008.

7 ANEXOS

Anexo 7—A Questionário de Pesquisa (MOW Adaptado pela autora da dissertação, Gentil,2009)

A presente pesquisa objetiva conhecer a opinião que os profissionais da central de atendimento deste Banco têm em relação ao seu trabalho. Sua participação é muito importante. As informações fornecidas nesta pesquisa são confidenciais. Suas respostas serão agrupadas com as de outros profissionais que estão participando desta pesquisa, mantendo-se a privacidade e o anonimato dos participantes.

Nenhum trecho deste texto pode ser reproduzido sem autorização da autora da pesquisa.

Instruções Gerais

- O questionário está subdividido em nove (9) partes.

Parte A – Dados pessoais.

Parte B – Dados profissionais.

Parte C – Natureza do Trabalho.

Parte D – Grau de satisfação com relação às condições de trabalho e às práticas de gestão de pessoas.

Parte E – Grau de importância do significado do trabalho nas áreas de sua vida pessoal.

Parte F – Grau de importância do trabalho em sua vida profissional.

Parte G – Parecer sobre o trabalho.

Parte H – Quando uma atividade significa trabalho.

Parte I – Sua relação com o trabalho – comprometimento.

- Preencha completamente o campo de resposta, escolhendo sempre a melhor alternativa para você.
- Não há respostas certas e nem erradas, pois o que importa é a sua opinião sincera acerca do trabalho.
- Todas as questões precisam ser respondidas. Um processo de validação das respostas está ativo de forma que quando uma questão não tiver resposta ou a resposta não for correta, um asterisco (*) aparecerá indicando a irregularidade a ser corrigida.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito.

Parte A. Dados Pessoais

1. Formação (indicar o nível mais alto).

| Formação | Completo | Incompleto |
|-----------------|----------|------------|
| Primeiro grau | | |
| Segundo grau | | |
| Ensino superior | | |
| Especialização | | |
| Pós-graduação | | |

2. Sexo

| | |
|---------------|--------------|
| Masculino () | Feminino () |
|---------------|--------------|

3. Faixa Etária

| | |
|--|----------------------|
| | até 19 anos |
| | De 20 anos a 24 anos |
| | De 25 anos a 29 anos |
| | De 30 anos a 34 anos |
| | De 35 anos a 39 anos |
| | De 40 anos a 44 anos |
| | acima 45 anos |

4. Estado civil:

| | |
|--|--------------------------------|
| | Solteiro |
| | Casado |
| | Divorciado/separado/desquitado |
| | Viúvo |

Parte B. Dados Profissionais

5. Você é sindicalizado?

| | |
|---------|---------|
| Sim () | Não () |
|---------|---------|

6. Faixa Salarial

| Faixa Salarial Bruta Mensal |
|--------------------------------|
| até R\$ 1.000,00 |
| De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00 |
| De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 |
| De R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00 |
| De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00 |
| acima de R\$ 3.001,00 |

7. Quantos anos você tem no mercado de trabalho?

| | |
|--|----------------------------|
| | até um ano |
| | de 1 – 3 anos incompletos |
| | de 3 – 5 anos incompletos |
| | de 5 – 10 anos incompletos |
| | acima de 10 anos |

8. Quantos anos você tem de trabalho em Call Center ?

| | |
|--|----------------------------|
| | até um ano |
| | de 1 – 3 anos incompletos |
| | de 3 – 5 anos incompletos |
| | de 5 – 10 anos incompletos |
| | acima de 10 anos |

9. Quantos anos você tem de trabalho neste Banco?

| | |
|--|--------------------------------|
| | Menos de 1 ano |
| | de 1 ano - 2 anos incompletos |
| | de 2 anos - 3 anos incompletos |
| | de 3 anos - 5 anos incompletos |
| | acima de 5 anos |

10. Qual é o seu cargo atual?

| | |
|--|------------------------------------|
| | Gerente |
| | Coordenador |
| | Supervisor |
| | Operador da central de atendimento |
| | Analista |

11. Quantos anos de trabalho você tem no cargo atual?

| | |
|--|----------------------------|
| | menos de um ano |
| | de 1 – 2 anos incompletos |
| | de 2 – 3 anos incompletos |
| | de 3 – 5 anos incompletos |
| | de 5 – 10 anos incompletos |
| | acima de 10 anos |

Parte C. Natureza do Trabalho. As perguntas a seguir referem-se ao seu trabalho atual.

12. Uma pessoa com formação adequada leva em média quanto **tempo para aprender** o seu trabalho?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | menos de 3 meses | <input type="checkbox"/> | de 3 a 6 meses | <input type="checkbox"/> | de 6 a 12 meses | <input type="checkbox"/> | De 12 a 24 meses | <input type="checkbox"/> | mais de 24 meses |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|

13. Em relação ao **tempo** que trabalha hoje, quanto você gostaria de disponibilizar no seu trabalho?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|---------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | muito menos | <input type="checkbox"/> | pouco menos | <input type="checkbox"/> | o mesmo | <input type="checkbox"/> | um pouco mais | <input type="checkbox"/> | muito mais |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|---------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|

14. Você se identifica com o trabalho que realiza?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> | pouco | <input type="checkbox"/> | algumas vezes | <input type="checkbox"/> | freqüentemente | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|

15. Tem liberdade **para tomar decisões** a respeito do seu trabalho e procedimentos atuais?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | nenhuma | <input type="checkbox"/> | pouca | <input type="checkbox"/> | média | <input type="checkbox"/> | muita | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|--------|

16. Em relação as atividades que realiza, faz sempre as **mesmas coisas**?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> | raramente | <input type="checkbox"/> | às vezes | <input type="checkbox"/> | freqüentemente | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|

17. **Aprende** algo de novo no trabalho?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> | raramente | <input type="checkbox"/> | às vezes | <input type="checkbox"/> | freqüentemente | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|

18. Errar no trabalho pode ter que **conseqüências** graves para a empresa e/ou para os clientes?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> | raramente | <input type="checkbox"/> | às vezes | <input type="checkbox"/> | freqüentemente | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|

19. Quanto de **esforço** você coloca no seu trabalho? (por esforço entenda quantidade de energia física e mental e o grau de concentração dessa energia que é direcionada para o seu trabalho).

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | nenhum | <input type="checkbox"/> | pouco | <input type="checkbox"/> | Médio | <input type="checkbox"/> | muito | <input type="checkbox"/> | extremo |
|--------------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|---------|

20. Com que freqüência você **pensa no seu trabalho** no tempo livre?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> | raramente | <input type="checkbox"/> | às vezes | <input type="checkbox"/> | freqüentemente | <input type="checkbox"/> | sempre |
|--------------------------|-------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------|

21. Trabalhar na central de atendimento como funcionário (a) do **banco** é melhor do que ser funcionário (a) de uma empresa de telemarketing contratada que presta serviços ao Banco?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> | .Indiferente | <input type="checkbox"/> | Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |

Parte D – Grau de satisfação com relação às condições de trabalho e as práticas de gestão de pessoas. As questões a seguir buscam conhecer:

Qual é o seu nível de satisfação com relação às condições de trabalho e as práticas de gestão de pessoas?

22. Com o **trabalho** na central de atendimento, hoje:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

23. Com o **banco**:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

24. Com o sistema de **avaliação de desempenho**:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

25. Com o sistema de **remuneração**:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

26. Com a **forma como é informado / comunicado** para fazer bem o meu trabalho:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

27. Com os **processos e procedimento** de trabalho (script, monitoramento):

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

28. Com relação aos programas de **formação e capacitação profissional** (treinamento e desenvolvimento):

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

29. Com a frequência com **que recebe do seu supervisor avaliações** sinceras da qualidade do seu trabalho:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

30. Com o material e **equipamentos** necessários para realizar bem o seu trabalho:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

31. Com a facilidade de **acesso com o seu supervisor** para tratar de assuntos de trabalho:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

32. Com o incentivo que **o seu supervisor o estimula às contribuições com novas idéias** de trabalho:

| extrema insatisfação | muita insatisfação | insatisfação | indiferenciação | satisfação | muita satisfação | extrema satisfação |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | |

33. As sugestões **dos operadores são levadas em consideração** na tomada de decisão.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

34. Os supervisores **apóiam a equipe** em casos de insucessos.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

35. O ambiente **de trabalho** da central de atendimento facilita o relacionamento entre os operadores.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

36. Trabalhar neste Banco possibilita fazer **carreira e crescer** profissionalmente.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

37. O supervisor deixa **claro o que espera do seu trabalho.**

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

38. As **instalações e o espaço** onde realiza o seu trabalho são seguros, limpos e confortáveis.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

39. Na central de atendimento, todos trabalham como um **verdadeiro time.**

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

40. Quando preciso de **orientações** da supervisão é bem atendido.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

Parte E. Para as três (3) questões a seguir reflita sobre a **importância do trabalho em sua vida pessoal.**

Para indicar qual a importância do trabalho na sua vida, leia todos os itens abaixo e distribua, em qualquer combinação que você desejar, um total de 100 pontos entre eles. Quanto mais uma área for importante em sua vida, mais pontos você deverá marcar para ela. Você poderá atribuir zero caso considere que a área não tem nenhuma importância para você. Lembre-se: a soma dos pontos atribuídos a todos os itens deverá ser igual a 100.

41. Distribua os pontos de zero a 100 nas seguintes áreas abaixo, respondendo a questão: **Por que você trabalha?**

| | |
|--|--|
| | status e prestígio |
| | renda necessária |
| | ocupação de tempo |
| | contatos interessantes com outras pessoas |
| | maneira útil de servir a sociedade |
| | satisfação pessoal e profissional |

Soma = 100

42. Distribua os pontos de zero a 100 nas seguintes áreas abaixo, respondendo a questão: **Qual é a importância dos itens a seguir em sua vida?**

| | |
|--|--|
| | Lazer (hobbies, esportes, recreação e contato com amigos) |
| | Comunidade (trabalho voluntário, participações em ações da comunidade, sindicato) |
| | Trabalho |
| | Religião |
| | Família |

Soma = 100

43. **Avalie** e escolha o **grau de importância do significado do trabalho** em sua vida pessoal em uma escala (uma das coisas **menos** importantes em minha vida) a 7 (uma das coisas mais importantes em minha vida).

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Uma das coisas MENOS importantes em minha vida (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Uma das coisas MAIS importantes em minha vida (7) |
| | | | | | | | | |

44. Imagine que você ganhou na loteria ou herdou uma fortuna e poderia viver confortavelmente o resto de sua vida sem trabalhar. O que você faria com relação ao trabalho?

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | paro de trabalhar |
| <input type="checkbox"/> | continuo a trabalhar na mesma atividade |
| <input type="checkbox"/> | continuo a trabalhar, mas em outra atividade. |

45. Por quanto **tempo** você se vê trabalhando **neste Banco**?

| | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Até 2 anos incompletos |
| <input type="checkbox"/> | De 2 anos a 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Até aposentar-se |

46. Por quanto **tempo** você se vê trabalhando **na área** de *Call Center*?

| | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Até 2 anos incompletos |
| <input type="checkbox"/> | De 2 anos a 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Até aposentar-se |

Parte F – Grau de importância do significado do trabalho em sua vida profissional. Qual é o grau de importância dos seguintes aspectos do trabalho para você?

47. As **atividades** que realiza no trabalho.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

48. A **imagem** da sua empresa.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

49. O **produto ou serviço** que fornece.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

50. **Seus colegas** de trabalho.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

51. O **cargo ou profissão** que exerce.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

52. Seu **salário**.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

53. Avalie o grau **de importância** que o trabalho tem sido para você nos **últimos 5 – 10 anos**.

| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | | | |

54. Avalie o **grau de importância** e o significado que o trabalho terá para você nos **próximos 5-10 anos**.

| | | | | |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| nada importante | pouco importante | importante | muito importante | extremamente importante |
| | | | | |

55. Com relação à **natureza do trabalho ideal** determine, na coluna “hierarquia”, o **grau de importância** dos seguintes itens numa escala de 1º (extrema importância) a 11º (pouca importância). Considere a escala abaixo:

| | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|-------------------|------|------------|------|--------------------|------|-------------------|-------|
| extrema importância | | | muita importância | | importante | | alguma importância | | pouca importância | |
| (1º) | (2º) | (3º) | (4º) | (5º) | (6º) | (7º) | (8º) | (9º) | (10º) | (11º) |

| ITENS | HIERARQUIA |
|---|------------|
| Muitas oportunidades para aprender coisas novas | |
| Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas) | |
| Oportunidade de crescimento ou promoção | |
| Horário de trabalho conveniente | |
| Variedades de atividades | |
| Trabalho interessante | |
| Segurança no trabalho | |
| Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências | |
| Bom salário | |
| Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído) | |
| Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho) | |

Parte G: Parecer sobre o trabalho.

56. É dever de todo cidadão **contribuir para a sociedade** através do trabalho.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

57. Espera-se do empregado **sugestões** de melhores métodos e procedimentos na execução e solução de problemas do seu trabalho.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

58. Todos devem ter direito a um **trabalho interessante e significativo**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

59. Um trabalho **monótono** é aceitável desde que a **remuneração compense**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

60. O **acesso a um emprego** deve ser concedido a todos que desejam trabalhar.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

61. É essencial realizar um trabalho que seja **moralmente** correto em termos de seus processos, procedimentos e resultados.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

62. Não importa a **forma como alcançamos os resultados**, o importante é atingi-los.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

63. Para garantir os resultados do trabalho a **cobrança e a punição** se fazem necessários.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

64. Para garantir a qualidade dos serviços, as **práticas de monitoramento** das ligações devem contribuir para o aprendizado.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

Parte H: Quando uma atividade significa “trabalho”?

Nem todos querem dizer a mesma coisa quando falam sobre trabalho. Da lista de afirmações abaixo, escolha o grau de concordância ou discordância que melhor definem: Quando uma atividade significa trabalho?

65. Se a atividade é realizada em um **local de trabalho** adequado (bom espaço físico, ventilação, iluminação).

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

66. Se alguém lhe **diz o que fazer e como fazer**.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

67. Se a atividade é **estressante**

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

68. Se o resultado da atividade possibilita obter **reconhecimento**

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

69. Se a atividade contribui para a **sociedade**

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

70. Se a atividade envolve **cansaço mental**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

71. Se a atividade é **remunerada**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

72. Se a atividade é uma **obrigação**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

73. Se a atividade **não é prazerosa**.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

74. Se a atividade proporciona **alguma liberdade** para adotar sua própria abordagem no trabalho.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

75. Se a atividade envolve **responsabilidade** em termos de conseqüências que ela gera.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |








76. Se a atividade exige a **aplicação dos conhecimentos** específicos adquiridos na sua formação acadêmica.

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

77. Se a atividade possibilita **crescimento pessoal**

| | | | | | | |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
| | | | | | | |

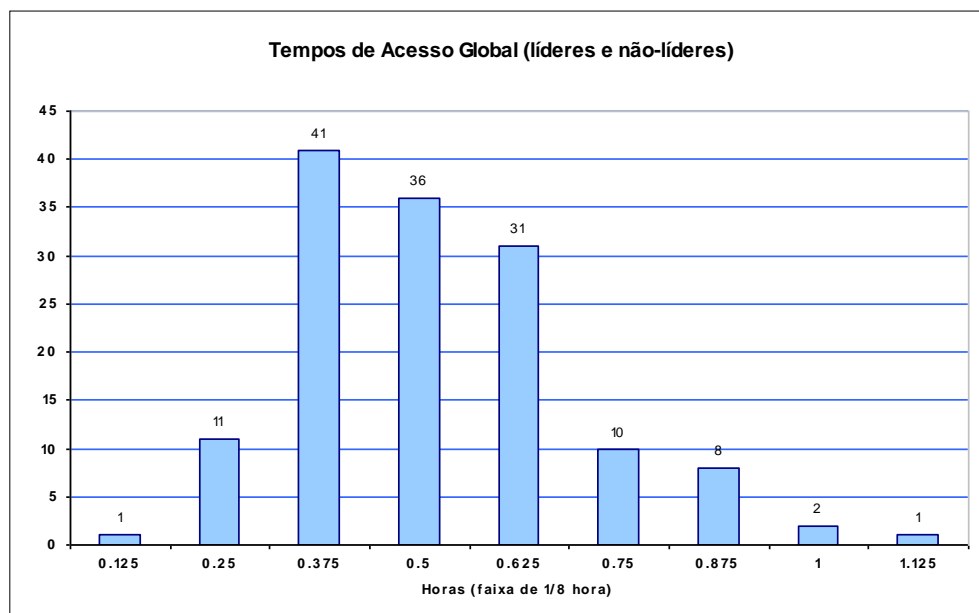
Parte I – Sua relação com o trabalho – comprometimento

| | |
|---|--|
| <p>Q.78 - À direita há sete figuras, cada uma com dois círculos. Um círculo representa o trabalho <i>em geral</i> e o outro representa você. Os círculos se sobrepõem em vários graus. Em uma extremidade, (figura 1) os dois círculos estão separados, ou seja, representa que você está separado do trabalho. Na outra extremidade, (figura 7) os dois círculos estão totalmente sobrepostos, ou seja, representa que você está totalmente comprometido com o trabalho. Selecione a figura que retrate mais precisamente <i>sua relação com o trabalho em geral</i> e assinale o número da figura correspondente.</p> | <p>Figura 1 </p> <p>Figura 2 </p> <p>Figura 3 </p> <p>Figura 4 </p> <p>Figura 5 </p> <p>Figura 6 </p> <p>Figura 7 </p> |
|---|--|

OBRIGADA!

Anexo 7—B Análise dos Tempos de Acesso Global (Líderes e não – líderes)

Figura 7.1 Tempo de Acesso Global (líderes e não-líderes).



Fonte: Elaboração da autora da dissertação, Gentil (2009).

Tabela 7.1 Dados Estatísticos para o Tempo de Acesso – Global (líderes e não-líderes).

| Parâmetro | Formato HH:MM:SS | Formato decimal |
|---------------|------------------|-------------------|
| Média | 00:27:25 | 0.456881403 horas |
| Erro padrão | 00:00:54 | 0.014903478 horas |
| Mediana | 00:24:58 | 0.416111111 horas |
| Moda | 00:19:04 | 0.317777778 horas |
| Desvio padrão | 00:10:37 | 0.176969001 horas |
| Variância | 00:01:53 | 0.031318027 horas |
| Faixa | 00:59:53 | 0.998055556 horas |
| Mínimo | 00:07:30 | 0.125 horas |
| Máximo | 01:07:23 | 1.123055556 horas |
| Soma | 64:25:13 | 64.42027778 horas |
| Contagem | | 141 acessos |

Anexo 7—C Tabelas das partes A e B do questionário de pesquisa

Tabela 7.2 Parte A Dados Pessoais.

| Dados Pessoais | Líderes | | não-Líderes | | Total | |
|---|-----------|--------|-------------|--------|------------|--------|
| | Conta gem | % | Conta Gem | % | Conta gem | % |
| 1 Formação (indicar o nível mais alto) | | | | | | |
| Segundo grau completo | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Ensino superior completo | 27 | 49,09% | 40 | 37,74% | 67 | 41,61% |
| Ensino superior incompleto | 10 | 18,18% | 60 | 56,60% | 70 | 43,48% |
| Especialização completo | 3 | 5,45% | 1 | 0,94% | 4 | 2,48% |
| Especialização incompleto | 1 | 1,82% | 0 | 0,00% | 1 | 0,62% |
| Pós-graduação completo | 9 | 16,36% | 4 | 3,77% | 13 | 8,07% |
| Pós-graduação incompleto | 5 | 9,09% | 1 | 0,94% | 6 | 3,73% |
| | 55 | | 106 | | 161 | |
| 2 Sexo | | | | | | |
| Feminino | 45 | 72,58% | 80 | 74,77% | 125 | 73,96% |
| Masculino | 17 | 27,42% | 27 | 25,23% | 44 | 26,04% |
| | 62 | | 107 | | 169 | |
| 3 Faixa etária | | | | | | |
| Até 19 anos | 1 | 1,61% | 7 | 6,48% | 8 | 4,71% |
| De 20 anos a 24 anos | 1 | 1,61% | 29 | 26,85% | 30 | 17,65% |
| De 25 anos a 29 anos | 22 | 35,48% | 29 | 26,85% | 51 | 30,00% |
| De 30 anos a 34 anos | 13 | 20,97% | 22 | 20,37% | 35 | 20,59% |
| De 35 anos a 39 anos | 12 | 19,35% | 12 | 11,11% | 24 | 14,12% |
| De 40 anos a 44 anos | 9 | 14,52% | 6 | 5,56% | 15 | 8,82% |
| acima 45 anos | 4 | 6,45% | 3 | 2,78% | 7 | 4,12% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 4 Estado civil | | | | | | |
| Solteiro | 23 | 37,10% | 73 | 67,59% | 96 | 56,47% |
| Casado | 33 | 53,23% | 32 | 29,63% | 65 | 38,24% |
| Divorciado/Separado/Desquitado | 6 | 9,68% | 3 | 2,78% | 9 | 5,29% |
| Viúvo | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |

Fonte: Elaboração da autora da dissertação, Gentil (2009).

Tabela 7.3 Parte A - Dados Pessoais por gênero.

| | Masculino | | Feminino | | Total | |
|---|-----------|---------|------------|---------|------------|--------|
| | contagem | % | contagem | % | contagem | % |
| 1 Formação (indicar o nível mais alto) | | | | | | |
| Segundo grau completo | 2 | 5,13% | 0 | 0,00% | 2 | 1,23% |
| Ensino superior completo | 12 | 30,77% | 54 | 43,90% | 66 | 40,74% |
| Ensino superior incompleto | 21 | 53,85% | 49 | 39,84% | 70 | 43,21% |
| Especialização completo | 0 | 0,00% | 4 | 3,25% | 4 | 2,47% |
| Especialização incompleto | 0 | 0,00% | 1 | 0,81% | 1 | 0,62% |
| Pós-graduação completo | 2 | 5,13% | 11 | 8,94% | 13 | 8,02% |
| Pós-graduação incompleto | 2 | 5,13% | 4 | 3,25% | 6 | 3,70% |
| | 39 | | 123 | | 162 | |
| 2 Sexo | | | | | | |
| Feminino | 0 | 0,00% | 125 | 100,00% | 125 | 73,96% |
| Masculino | 44 | 100,00% | 0 | 0,00% | 44 | 26,04% |
| | 44 | | 125 | | 169 | |
| 3 Faixa etária | | | | | | |
| Até 19 anos | 1 | 2,27% | 7 | 5,60% | 8 | 4,73% |
| De 20 anos a 24 anos | 10 | 22,73% | 20 | 16,00% | 30 | 17,75% |
| De 25 anos a 29 anos | 16 | 36,36% | 35 | 28,00% | 51 | 30,18% |
| De 30 anos a 34 anos | 4 | 9,09% | 31 | 24,80% | 35 | 20,71% |
| De 35 anos a 39 anos | 7 | 15,91% | 16 | 12,80% | 23 | 13,61% |
| De 40 anos a 44 anos | 3 | 6,82% | 12 | 9,60% | 15 | 8,88% |
| acima 45 anos | 3 | 6,82% | 4 | 3,20% | 7 | 4,14% |
| | 44 | | 125 | | 169 | |
| 4 Estado civil | | | | | | |
| Solteiro | 26 | 59,09% | 69 | 55,20% | 95 | 56,21% |
| Casado | 16 | 36,36% | 49 | 39,20% | 65 | 38,46% |
| Divorciado/Separado/Desquitado | 2 | 4,55% | 7 | 5,60% | 9 | 5,33% |
| Viúvo | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | 44 | | 125 | | 169 | |

Fonte: Elaboração da autora da dissertação, Gentil (2009).

Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais.

| | Líderes | | não-Líderes | | Total | |
|--|-----------|--------|-------------|--------|------------|--------|
| | Cont. | % | Cont. | % | Cont. | % |
| 5 Faixa salarial bruta mensal | | | | | | |
| Até R\$ 1.000,00 | 9 | 14,52% | 55 | 50,93% | 64 | 37,65% |
| De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00 | 10 | 16,13% | 46 | 42,59% | 56 | 32,94% |
| De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 | 6 | 9,68% | 7 | 6,48% | 13 | 7,65% |
| De R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00 | 20 | 32,26% | 0 | 0,00% | 20 | 11,76% |
| De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00 | 6 | 9,68% | 0 | 0,00% | 6 | 3,53% |
| Acima de R\$ 3.000,00 | 11 | 17,74% | 0 | 0,00% | 11 | 6,47% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 6 Você é sindicalizado? | | | | | | |
| Sim | 23 | 37,10% | 44 | 40,74% | 67 | 39,41% |
| Não | 39 | 62,90% | 64 | 59,26% | 103 | 60,59% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 7 Quantos anos você tem no mercado trabalho? | | | | | | |
| Até 1 ano | 0 | 0,00% | 5 | 4,63% | 5 | 2,94% |
| De 1 – 3 anos incompletos | 2 | 3,23% | 20 | 18,52% | 22 | 12,94% |
| De 3 – 5 anos incompletos | 3 | 4,84% | 18 | 16,67% | 21 | 12,35% |
| De 5 – 10 anos incompletos | 14 | 22,58% | 33 | 30,56% | 47 | 27,65% |
| Acima de 10 anos | 43 | 69,35% | 32 | 29,63% | 75 | 44,12% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 8 Quantos anos você tem de trabalho em Call Center? | | | | | | |
| Menos de 1 ano | 4 | 6,45% | 14 | 12,96% | 18 | 10,59% |
| De 1 ano - 2 anos incompletos | 3 | 4,84% | 23 | 21,30% | 26 | 15,29% |
| De 2 anos - 3 anos incompletos | 6 | 9,68% | 23 | 21,30% | 29 | 17,06% |
| De 3 anos - 5 anos incompletos | 9 | 14,52% | 21 | 19,44% | 30 | 17,65% |
| De 5 anos – 10 anos incompletos | 17 | 27,42% | 23 | 21,30% | 40 | 23,53% |
| Acima de 10 anos | 23 | 37,10% | 4 | 3,70% | 27 | 15,88% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 9 Quantos anos você tem de trabalho neste Banco? | | | | | | |
| Menos de 1 ano | 2 | 3,23% | 25 | 23,15% | 27 | 15,88% |
| De 1 ano - 2 anos incompletos | 0 | 0,00% | 43 | 39,81% | 43 | 25,29% |
| De 2 anos - 3 anos incompletos | 10 | 16,13% | 21 | 19,44% | 31 | 18,24% |
| De 3 anos - 5 anos incompletos | 11 | 17,74% | 12 | 11,11% | 23 | 13,53% |
| Acima de 5 anos | 39 | 62,90% | 7 | 6,48% | 46 | 27,06% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |
| 10 Qual é o seu cargo atual? | | | | | | |
| Gerente | 7 | 11,29% | 0 | 0,00% | 7 | 4,12% |
| Coordenador | 9 | 14,52% | 0 | 0,00% | 9 | 5,29% |
| Supervisor | 46 | 74,19% | 0 | 0,00% | 46 | 27,06% |
| Operador da central de atendimento | 0 | 0,00% | 103 | 95,37% | 103 | 60,59% |
| Analista | 0 | 0,00% | 5 | 4,63% | 5 | 2,94% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |

Fonte: Elaboração da autora da dissertação, Gentil (2009).

Tabela 7.4 Parte B - Dados Profissionais.

(continuação)

| | Líderes | | não-Líderes | | Total | |
|---|-----------|--------|-------------|--------|------------|--------|
| | Cont. | % | Cont. | % | Cont. | % |
| 11. Quantos anos de trabalho você tem no cargo atual? | | | | | | |
| Menos de 1 ano | 12 | 19,35% | 28 | 25,93% | 40 | 23,53% |
| De 1 ano - 2 anos incompletos | 8 | 12,90% | 43 | 39,81% | 51 | 30,00% |
| De 2 anos - 3 anos incompletos | 25 | 40,32% | 21 | 19,44% | 46 | 27,06% |
| De 3 anos - 5 anos incompletos | 11 | 17,74% | 12 | 11,11% | 23 | 13,53% |
| De 5 anos – 10 anos incompletos | 4 | 6,45% | 4 | 3,70% | 8 | 4,71% |
| Acima de 10 anos | 2 | 3,23% | 0 | 0,00% | 2 | 1,18% |
| | 62 | | 108 | | 170 | |

Fonte: Elaboração da autora da dissertação, Gentil (2009).

Anexo 7—D Distribuição Estatística da Questão 41

Parte E. Para as três (3) questões a seguir reflita sobre a importância do trabalho em sua vida pessoal.

Para indicar qual a importância do trabalho na sua vida, leia todos os itens abaixo e distribua, em qualquer combinação que você desejar, um total de 100 pontos entre eles. Quanto mais uma área for importante em sua vida, mais pontos você deverá marcar para ela. Você poderá atribuir zero caso considere que a área não tem nenhuma importância para você. Lembre-se: a soma dos pontos atribuídos a todos os itens deverá ser igual a 100.

41. Distribua os pontos de zero a 100 nas seguintes áreas abaixo, respondendo a questão: **Por que você trabalha?**

| | |
|--|--|
| | status e prestígio |
| | renda necessária |
| | ocupação de tempo |
| | contatos interessantes com outras pessoas |
| | maneira útil de servir a sociedade |
| | satisfação pessoal e profissional |

Soma = 100

Figura 7.2 Resultado Consolidado das médias - Questão: 41.

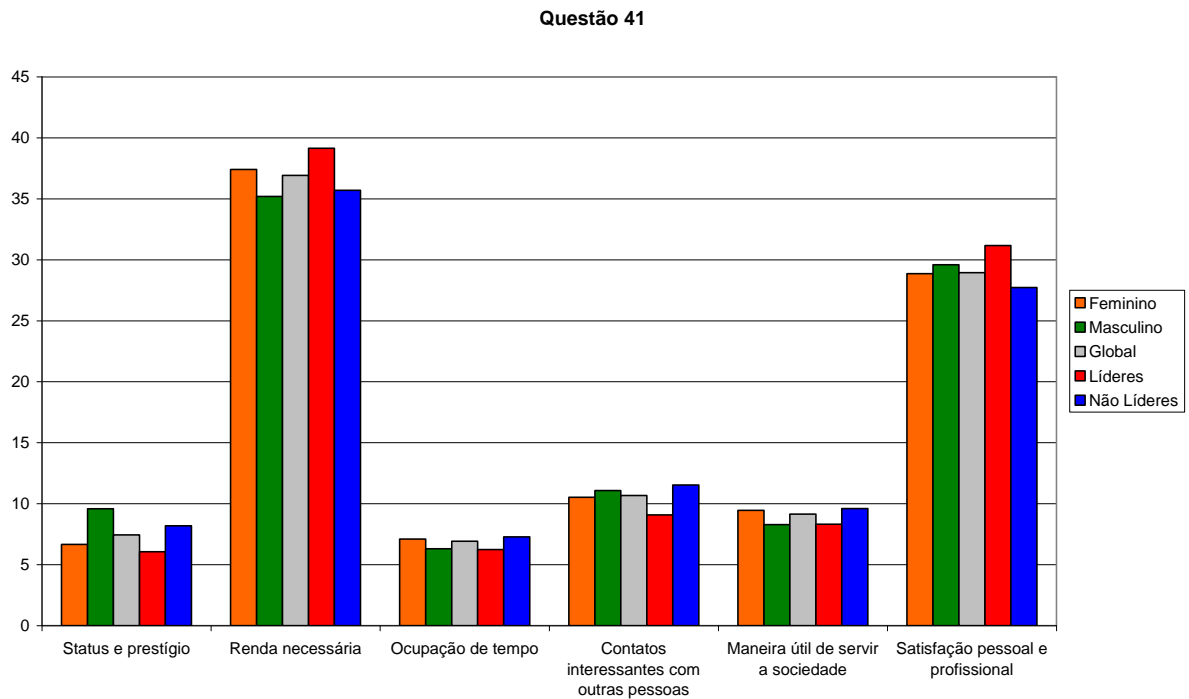


Tabela 7.5 Resultado das médias consolidado – Global, líderes e não-líderes e gênero (Q41).

| Categoria | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Feminino | 6.658536585 | 37.40650407 | 7.097560976 | 10.52845528 | 9.447154472 | 28.86178862 |
| Masculino | 9.581395349 | 35.18604651 | 6.302325581 | 11.06976744 | 8.279069767 | 29.58139535 |
| Global | 7.431137725 | 36.91017964 | 6.910179641 | 10.66467066 | 9.149700599 | 28.93413174 |
| Líderes | 6.050847458 | 39.13559322 | 6.237288136 | 9.084745763 | 8.322033898 | 31.16949153 |
| Não Líderes | 8.185185185 | 35.69444444 | 7.277777778 | 11.52777778 | 9.601851852 | 27.71296296 |

Figura 7.3 Resultado Global das médias (Líderes e não Líderes) – Questão 41.

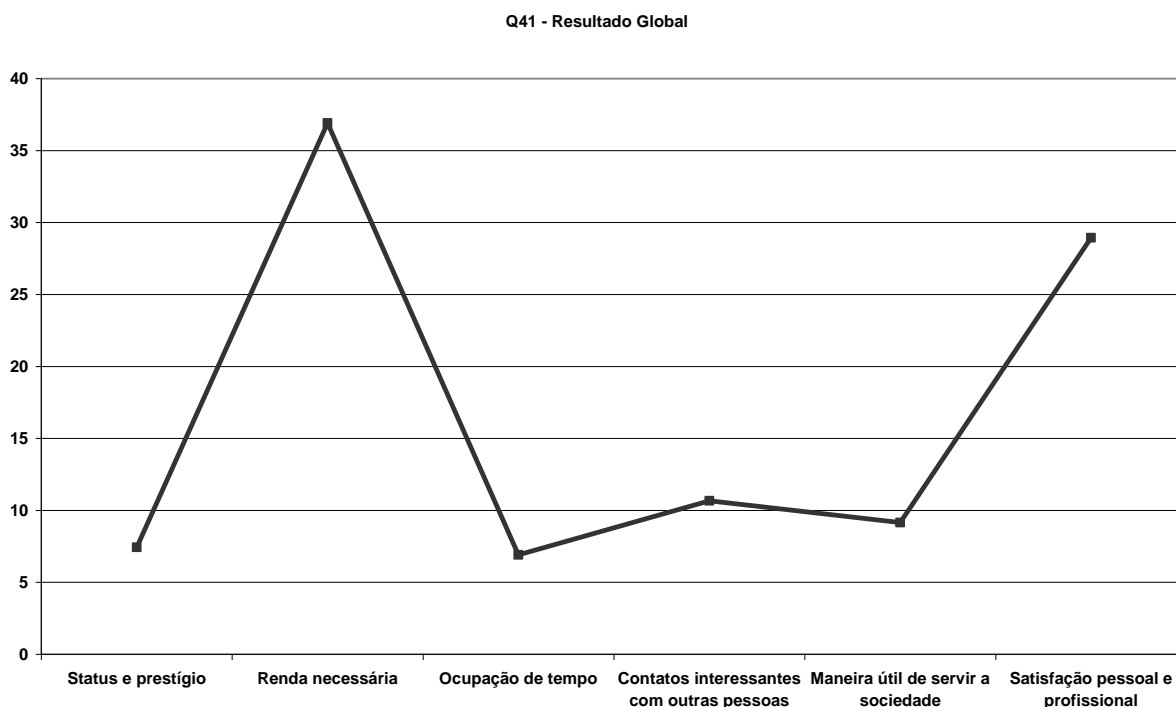


Tabela 7.6 Resultado Global: Líderes e não Líderes – estatística descritiva (Q41).

| Estatística | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Média | 7.431137725 | 36.91017964 | 6.910179641 | 10.66467066 | 9.149700599 | 28.93413174 |
| Erro Padrão | 0.612820196 | 1.813182025 | 0.641877564 | 0.660260063 | 0.525562471 | 1.319227259 |
| Mediana | 5 | 30 | 5 | 10 | 10 | 30 |
| Moda | 0 | 30 | 0 | 10 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 7.919382234 | 23.43147568 | 8.294886179 | 8.532440419 | 6.79176392 | 17.04817332 |
| Variância | 62.71661496 | 549.0340524 | 68.80513671 | 72.8025395 | 46.12805714 | 290.6402135 |
| Curtose | 7.549025273 | 0.278247456 | 7.788871537 | 6.554199299 | -0.229710294 | 1.836924001 |
| Simetria | 1.967211828 | 0.811316178 | 2.201283136 | 1.87346942 | 0.44581571 | 0.846265811 |
| Faixa | 55 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 55 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Soma | 1241 | 6164 | 1154 | 1781 | 1528 | 4832 |
| Contagem | 167 | 167 | 167 | 167 | 167 | 167 |
| Confiança (95%) | 1.209926691 | 3.579871132 | 1.267296349 | 1.303589990 | 1.037648671 | 2.604627398 |

Figura 7.4 Resultado das médias filtrado por Líderes – Questão 41.

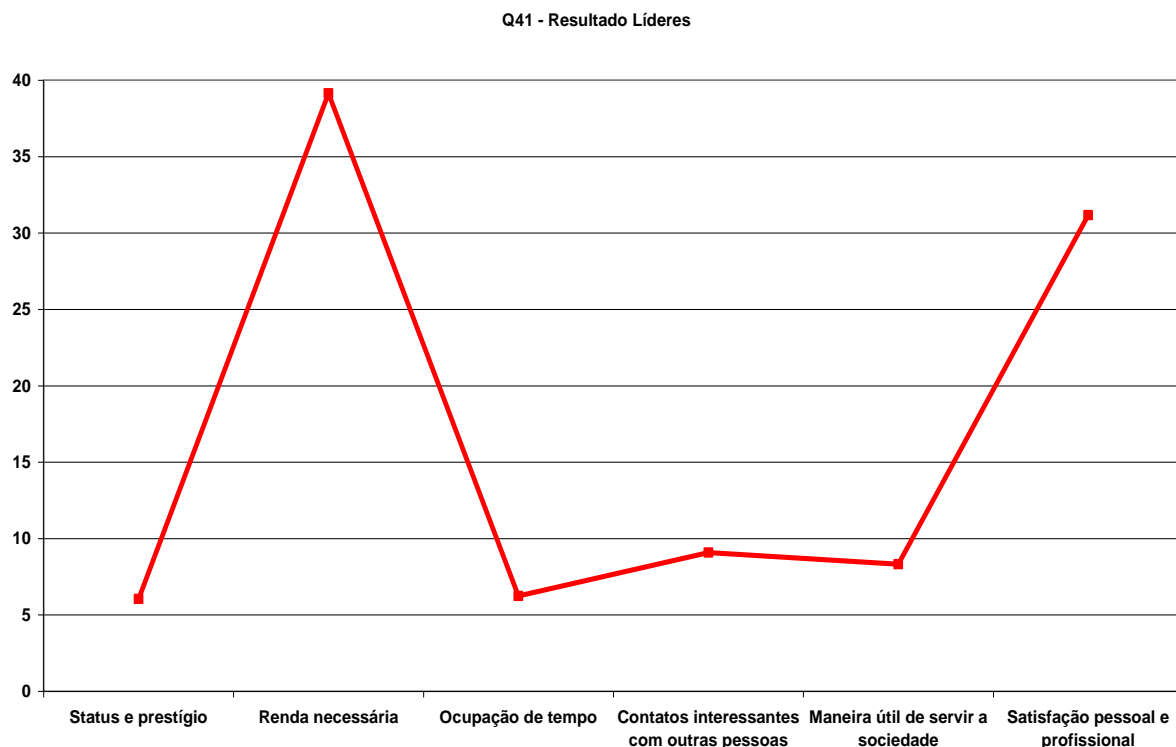


Tabela 7.7 Resultado filtrado por Líderes - estatística descritiva(Q41).

| Estatística | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Média | 6.050847458 | 39.13559322 | 6.237288136 | 9.084745763 | 8.322033898 | 31.16949153 |
| Erro Padrão | 0.755429878 | 3.19660267 | 0.905964063 | 0.861979609 | 0.838662721 | 2.048384995 |
| Mediana | 5 | 30 | 5 | 10 | 10 | 30 |
| Moda | 10 | 20 | 0 | 10 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 5.802566997 | 24.55357101 | 6.958842014 | 6.620991007 | 6.441890593 | 15.7339437 |
| Variância | 33.66978375 | 602.8778492 | 48.42548217 | 43.83752192 | 41.49795441 | 247.5569842 |
| Curtose | 3.73332358 | -0.760579696 | 1.916971229 | 0.507769448 | 0.164202478 | -0.834713164 |
| Simetria | 1.370653165 | 0.547735479 | 1.383486139 | 0.660399208 | 0.603349349 | -0.278487104 |
| Faixa | 30 | 90 | 30 | 30 | 25 | 60 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 30 | 90 | 30 | 30 | 25 | 60 |
| Soma | 357 | 2309 | 368 | 536 | 491 | 1839 |
| Contagem | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 |
| Confiança (95%) | 1.512156062 | 6.39869066 | 1.813482747 | 1.725438361 | 1.678764574 | 4.100284986 |

Figura 7.5 Resultado das médias filtrado por não Líderes – Questão 41.

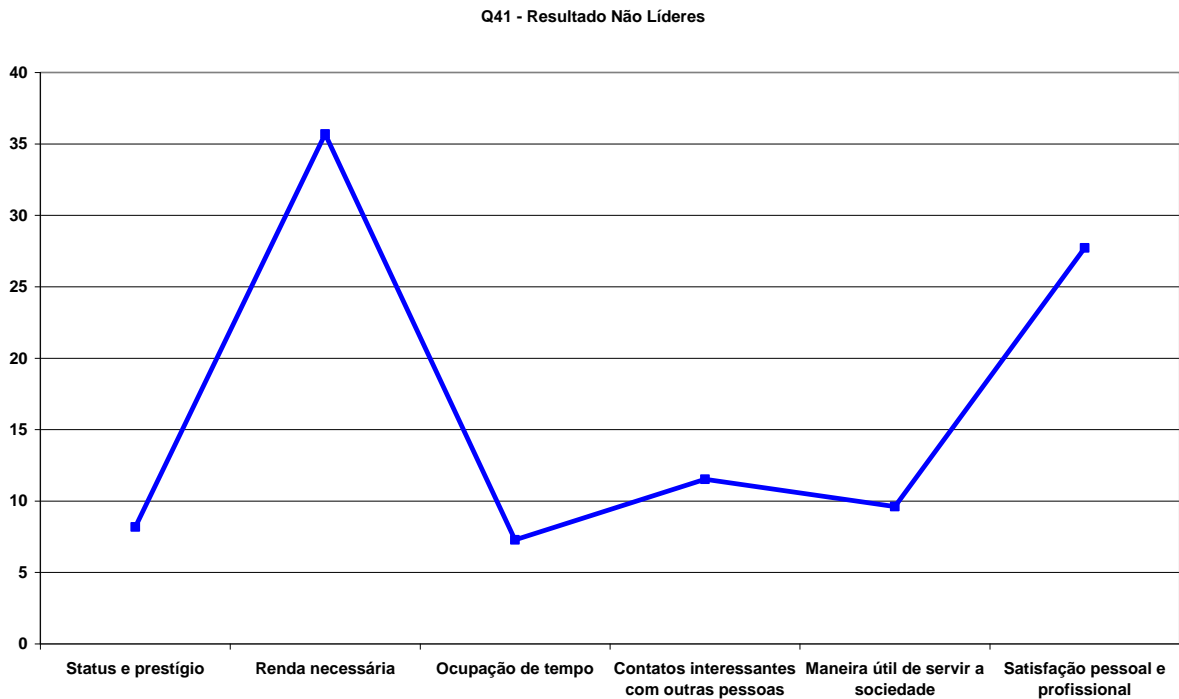


Tabela 7.8 Resultado filtrado por não Líderes - estatística descritiva(Q41).

| Estatística | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Média | 8.185185185 | 35.69444444 | 7.277777778 | 11.52777778 | 9.60185185 | 27.71296296 |
| Erro Padrão | 0.846689249 | 2.1958636 | 0.861249277 | 0.89781265 | 0.67002526 | 1.700897231 |
| Mediana | 10 | 30 | 5 | 10 | 10 | 30 |
| Moda | 0 | 30 | 0 | 10 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 8.799052783 | 22.82008393 | 8.950365035 | 9.330342756 | 6.9631068 | 17.67624253 |
| Variância | 77.42332987 | 520.7562305 | 80.10903427 | 87.05529595 | 48.4848564 | 312.44955 |
| Curtose | 6.634903081 | 1.128274382 | 8.301786915 | 6.295288494 | -0.33851087 | 3.221801089 |
| Simetria | 1.882768525 | 0.983040924 | 2.339487462 | 1.972130908 | 0.3619383 | 1.334866368 |
| Faixa | 55 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 55 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Soma | 884 | 3855 | 786 | 1245 | 1037 | 2993 |
| Contagem | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| Confiança (95%) | 1.678463791 | 4.353046347 | 1.707327368 | 1.779810038 | 1.328247816 | 3.371832602 |

Figura 7.6 Resultado das médias filtrado por Masculino –Questão 41.

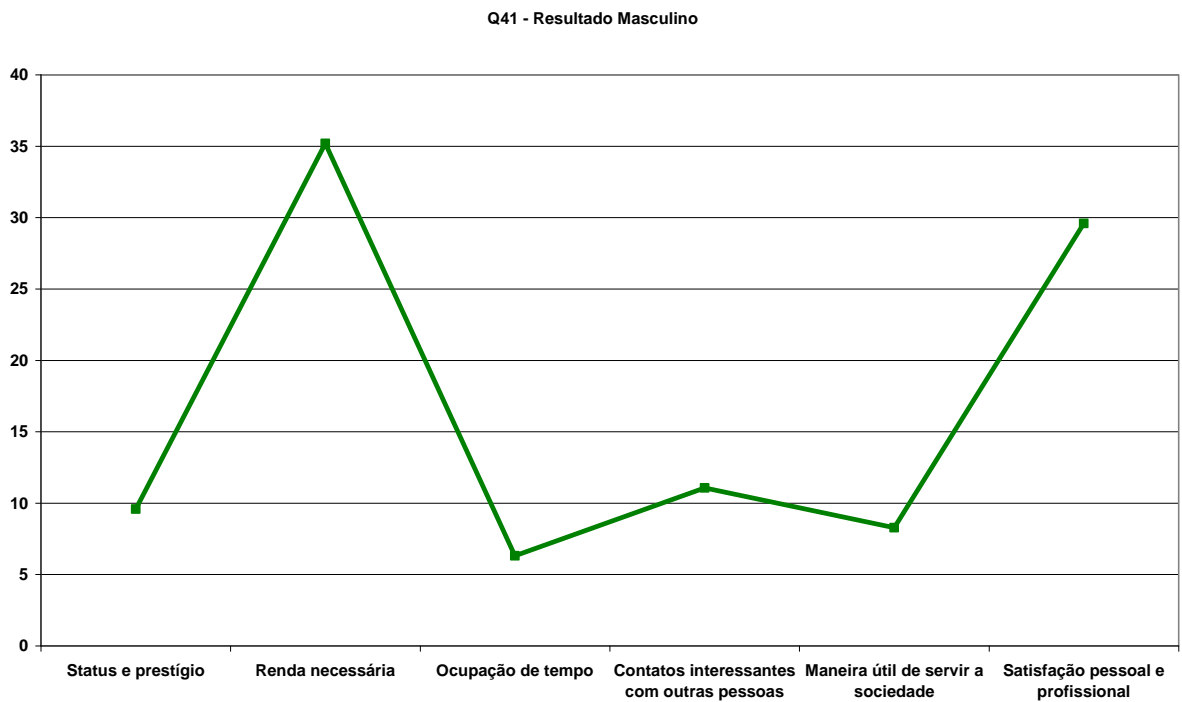


Tabela 7.9 Resultado filtrado por Masculino - estatística descritiva(Q41).

| Estatística | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Média | 9.581395349 | 35.18604651 | 6.302325581 | 11.06976744 | 8.279069767 | 29.58139535 |
| Erro Padrão | 1.619452814 | 3.908031287 | 1.063610768 | 1.403363839 | 1.106872512 | 2.739771587 |
| Mediana | 10 | 30 | 5 | 10 | 10 | 30 |
| Moda | 0 | 20 | 0 | 10 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 10.61946227 | 25.62667492 | 6.974562228 | 9.202472103 | 7.258248449 | 17.96588375 |
| Variância | 112.772979 | 656.7264673 | 48.64451827 | 84.6854928 | 52.68217054 | 322.772979 |
| Curtose | 6.787855149 | 0.016476742 | -0.368189854 | 6.700658223 | -0.267238044 | 2.718726153 |
| Simetria | 2.036714468 | 0.795296104 | 0.891220927 | 1.840134473 | 0.571711313 | 1.352199312 |
| Faixa | 55 | 100 | 20 | 50 | 25 | 90 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 55 | 100 | 20 | 50 | 25 | 90 |
| Soma | 412 | 1513 | 271 | 476 | 356 | 1272 |
| Contagem | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Confiança (95%) | 3.268189127 | 7.88672893 | 2.14645411 | 2.832103782 | 2.23375987 | 5.529084658 |

Figura 7.7 Resultado das médias filtrado por Feminino – Questão 41.

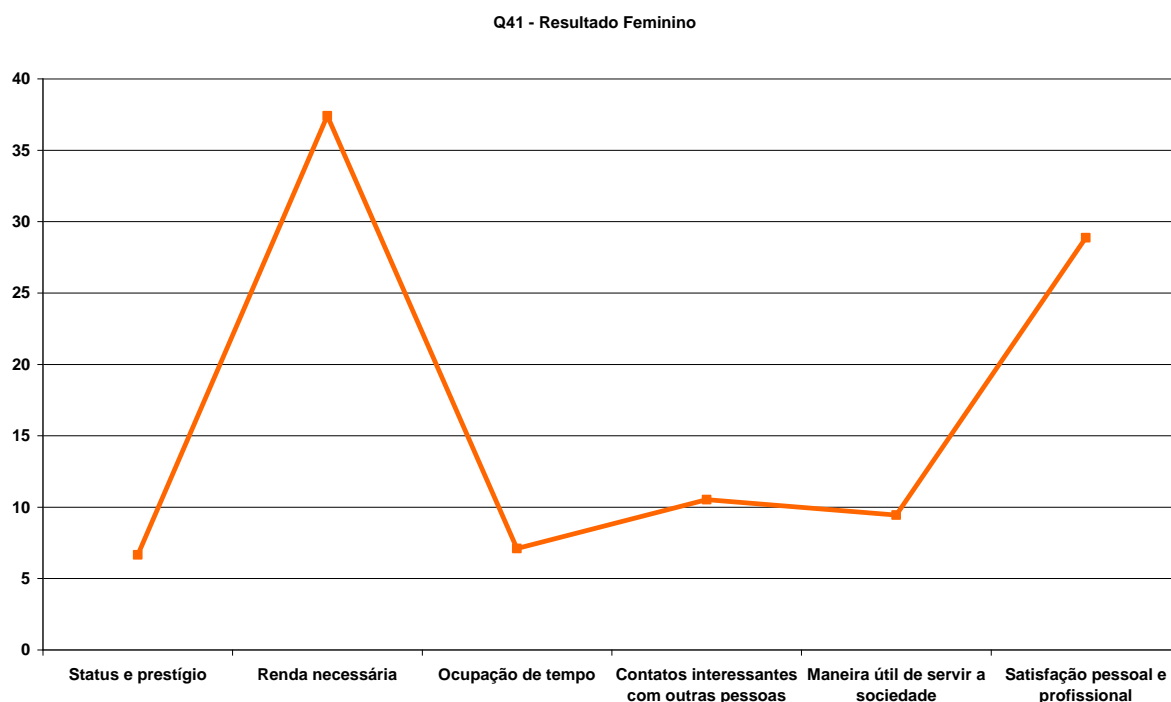


Tabela 7.10 Resultado filtrado por Feminino - estatística descritiva(Q41).

| Estatística | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Média | 6.658536585 | 37.40650407 | 7.097560976 | 10.52845528 | 9.447154472 | 28.86178862 |
| Erro Padrão | 0.599638843 | 2.05267945 | 0.789307343 | 0.75344738 | 0.599902615 | 1.512149261 |
| Mediana | 5 | 30 | 5 | 10 | 10 | 30 |
| Moda | 10 | 30 | 0 | 10 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 6.650316482 | 22.76531637 | 8.753841905 | 8.35613567 | 6.653241848 | 16.77054659 |
| Variância | 44.22670932 | 518.2596295 | 76.6297481 | 69.82500333 | 44.26562708 | 281.2512328 |
| Curtose | 2.144039786 | 0.486739523 | 8.437275465 | 6.703094936 | -0.162016352 | 1.576647554 |
| Simetria | 1.250338161 | 0.863227902 | 2.389786186 | 1.893589806 | 0.428268091 | 0.638791776 |
| Faixa | 30 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 30 | 100 | 55 | 50 | 30 | 100 |
| Soma | 819 | 4601 | 873 | 1295 | 1162 | 3550 |
| Contagem | 123 | 123 | 123 | 123 | 123 | 123 |
| Confiança (95%) | 1.187046026 | 4.063487565 | 1.562514096 | 1.491525654 | 1.187568188 | 2.993453128 |

Figura 7.8 Resultado Consolidado das médias (faixa etária, tempo casa e renda bruta) – Q 41.

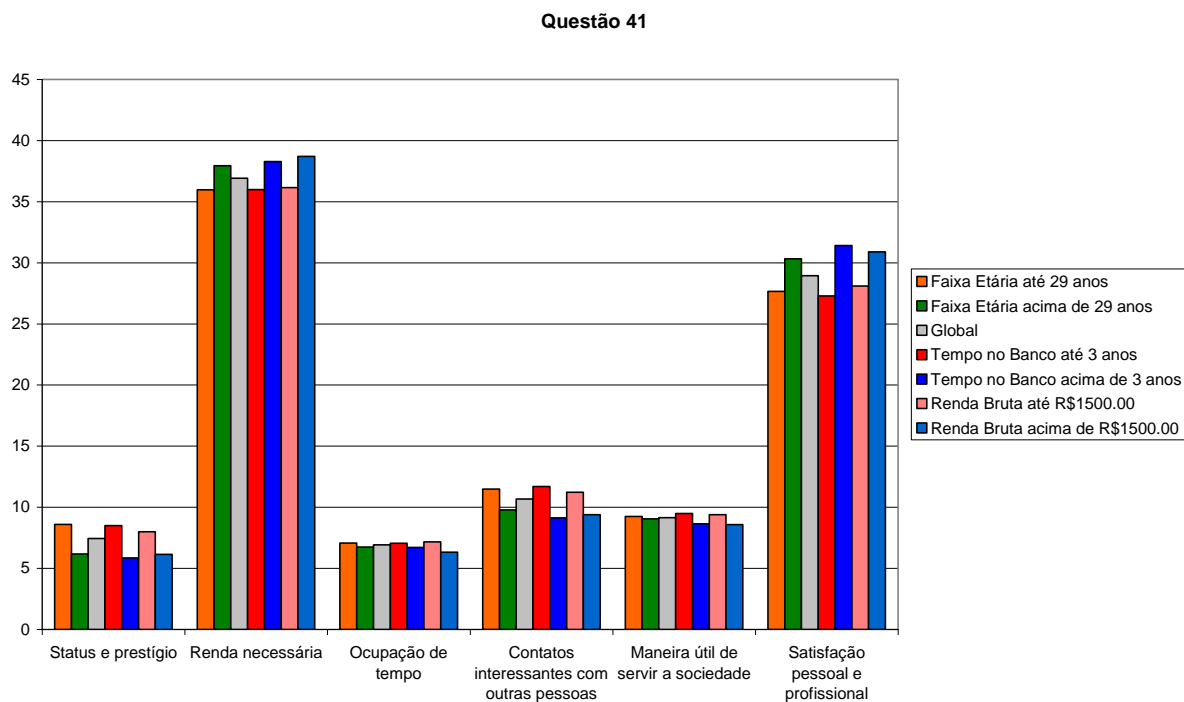


Tabela 7.11 Resultado Consolidado (Q41) – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.

| Categoria | Status e prestígio | Renda necessária | Ocupação de tempo | Contatos interessantes com outras pessoas | Maneira útil de servir a sociedade | Satisfação pessoal e profissional |
|---------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 8.586206897 | 35.96551724 | 7.068965517 | 11.48275862 | 9.24137931 | 27.65517241 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 6.175 | 37.9375 | 6.7375 | 9.775 | 9.05 | 30.325 |
| Global | 62.71661496 | 549.0340524 | 68.80513671 | 72.8025395 | 46.12805714 | 290.6402135 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 8.49 | 35.99 | 7.05 | 11.7 | 9.49 | 27.28 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 5.850746269 | 38.28358209 | 6.701492537 | 9.119402985 | 8.641791045 | 31.40298507 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 7.982905983 | 36.14529915 | 7.162393162 | 11.21367521 | 9.393162393 | 28.1025641 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 6.14 | 38.7 | 6.32 | 9.38 | 8.58 | 30.88 |

Anexo 7—E Distribuição Estatística da Questão 42

Q42. Distribua os pontos de zero a 100 nas seguintes áreas abaixo, respondendo a questão:
Qual é a importância dos itens a seguir em sua vida?

| | |
|--|--|
| | Lazer (hobbies, esportes, recreação e contato com amigos) |
| | Comunidade (trabalho voluntário, participações em ações da comunidade, sindicato) |
| | Trabalho |
| | Religião |
| | Família |

Soma = 100

Figura 7.9 Resultado Consolidado das médias - Questão 42.

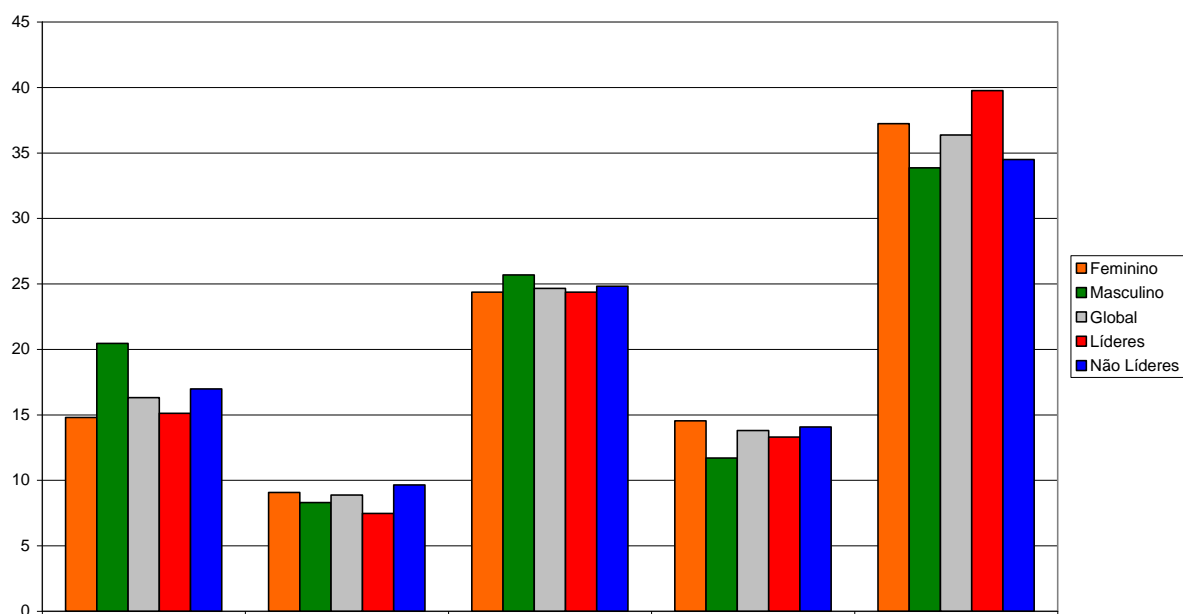


Tabela 7.12 Resultado Consolidado das médias Q42 por categoria.

| Categoria | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|------------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Feminino | 14.79675 | 9.065041 | 24.36585 | 14.53659 | 37.23577 |
| Masculino | 20.45455 | 8.295455 | 25.68182 | 11.70455 | 33.86364 |
| Global | 16.30952 | 8.869048 | 24.65476 | 13.79762 | 36.36905 |
| Líderes | 15.11667 | 7.466667 | 24.36667 | 13.3 | 39.75 |
| Não Líderes | 16.97222 | 9.648148 | 24.81481 | 14.07407 | 34.49074 |

Figura 7.10 Resultado Global das médias: (Líderes e não Líderes) - Questão 42.

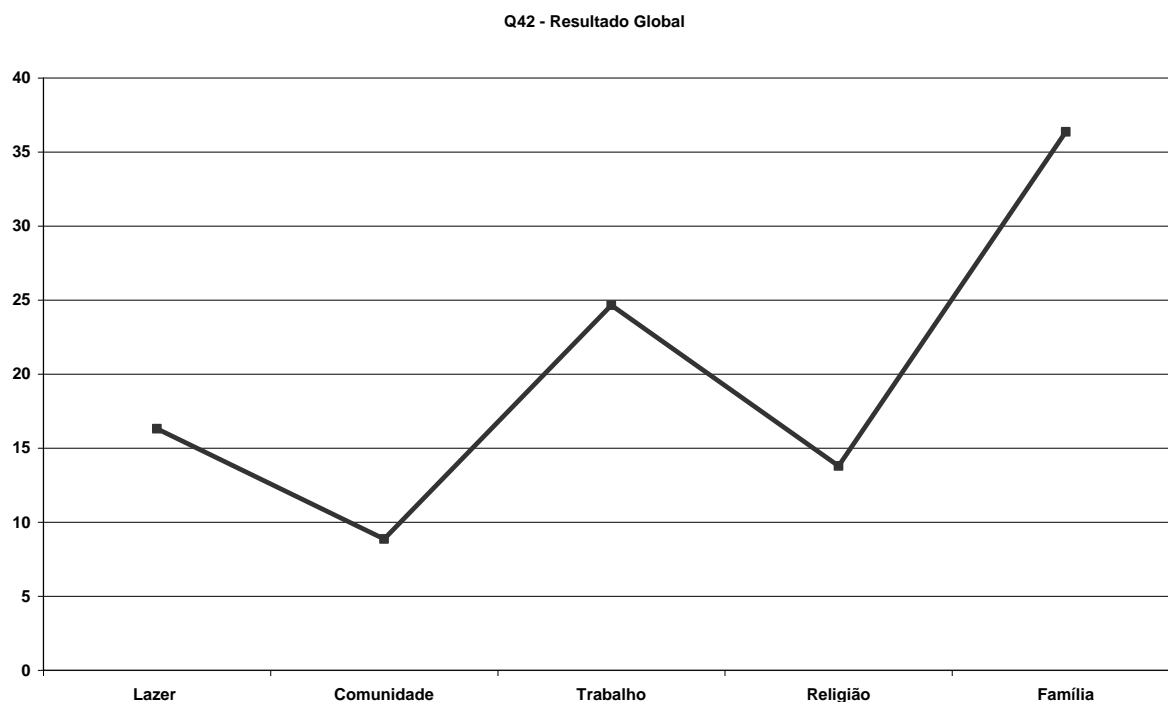


Tabela 7.13 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q42 - Estatística Descritiva.

| Estatística | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Média | 16.30952381 | 8.869047619 | 24.6547619 | 13.79761905 | 36.36904762 |
| Erro Padrão | 0.807848953 | 0.624022448 | 0.91975546 | 0.808801717 | 1.221088797 |
| Mediana | 15 | 10 | 25 | 10 | 40 |
| Moda | 10 | 10 | 30 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 10.47091917 | 8.088255346 | 11.92139329 | 10.48326841 | 15.82711973 |
| Variância | 109.6401483 | 65.41987454 | 142.1196179 | 109.8989165 | 250.4977188 |
| Curtose | 6.13527886 | 11.4387945 | 0.683083468 | 6.222501498 | 1.863953472 |
| Simetria | 1.957678737 | 2.491014212 | 0.548322419 | 2.049665828 | 0.414319513 |
| Faixa | 70 | 55 | 60 | 60 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 70 | 55 | 60 | 60 | 100 |
| Soma | 2740 | 1490 | 4142 | 2318 | 6110 |
| Contagem | 168 | 168 | 168 | 168 | 168 |
| Confiança (95%) | 1.594913552 | 1.231990034 | 1.815847435 | 1.596794568 | 2.410761399 |

Figura 7.11 Resultado filtrado das médias por Líderes - Questão 42.

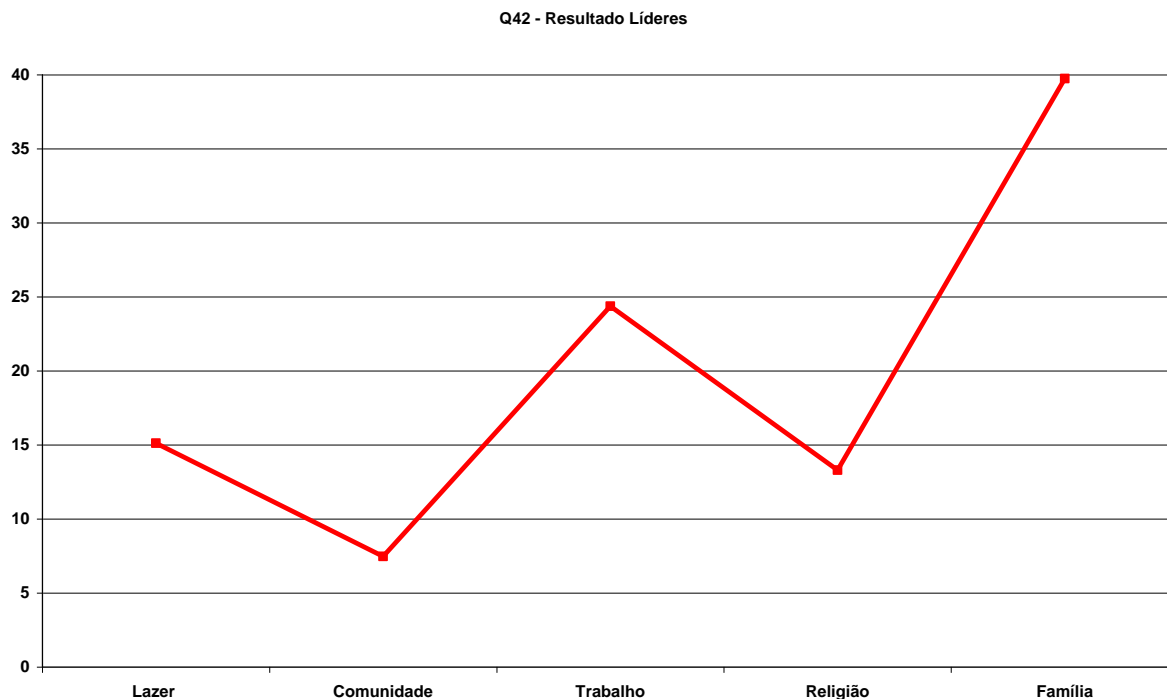


Tabela 7.14 Resultado filtrado por Líderes Q42 - Estatística descritiva.

| Estatística | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Média | 15.11666667 | 7.466666667 | 24.36666667 | 13.3 | 39.75 |
| Erro Padrão | 1.270946901 | 1.027164015 | 1.56135655 | 1.452311619 | 2.087036257 |
| Mediana | 10 | 10 | 20 | 10 | 40 |
| Moda | 10 | 10 | 30 | 10 | 40 |
| Desvio Padrão | 9.844712367 | 7.956378247 | 12.09421583 | 11.24955743 | 16.16611333 |
| Variância | 96.91836158 | 63.3039548 | 146.2700565 | 126.5525424 | 261.3432203 |
| Curtose | 4.040180969 | 21.21422567 | 0.611374687 | 6.94762911 | 1.253616695 |
| Simetria | 1.696176724 | 3.681160934 | 0.573577955 | 2.245286207 | 0.362177303 |
| Faixa | 50 | 55 | 60 | 60 | 92 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 50 | 55 | 60 | 60 | 92 |
| Soma | 907 | 448 | 1462 | 798 | 2385 |
| Contagem | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Confiança (95%) | 2.543161551 | 2.055352609 | 3.124270526 | 2.906071895 | 4.176154298 |

Figura 7.12 Resultado filtrado das médias por não Líderes - Questão 42.

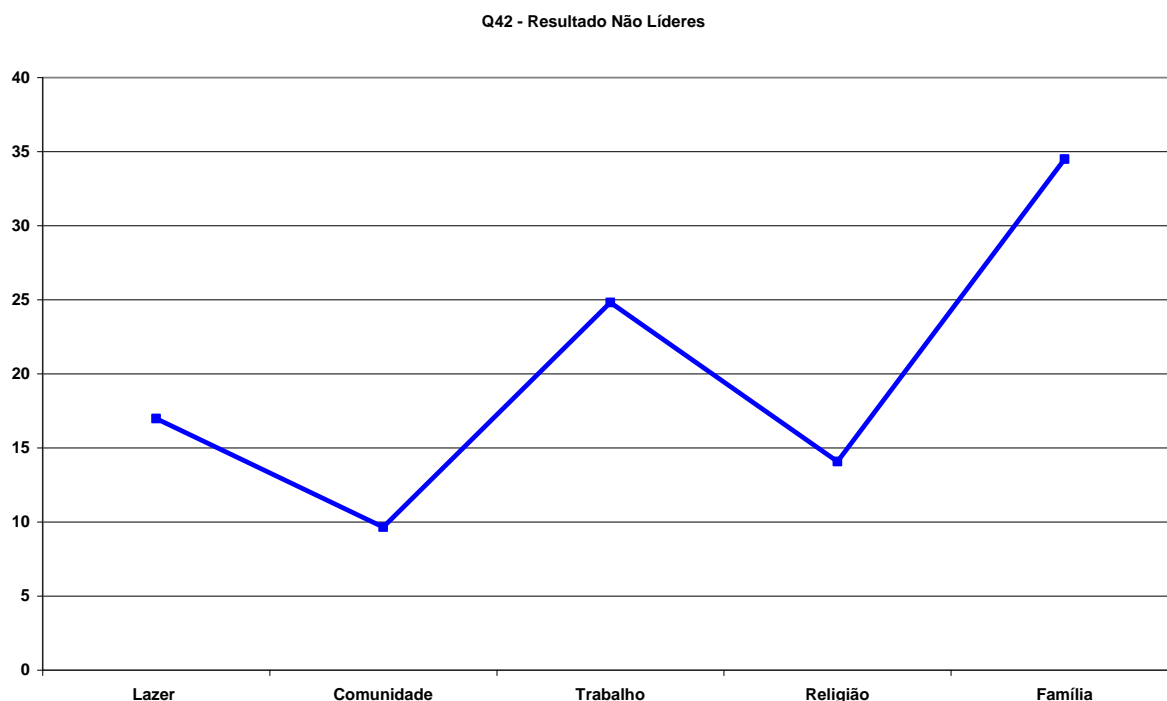


Tabela 7.15 Resultado filtrado por não Líderes Q42 - Estatística descritiva.

| Estatística | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|--------------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Média | 16.97222222 | 9.648148148 | 24.81481481 | 14.07407407 | 34.49074074 |
| Erro Padrão | 1.038332324 | 0.778665287 | 1.142961072 | 0.969570218 | 1.48101493 |
| Mediana | 15 | 10 | 25 | 10 | 30 |
| Moda | 10 | 10 | 30 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 10.79066604 | 8.092127032 | 11.87799989 | 10.07606927 | 15.39115863 |
| Variância | 116.4384735 | 65.4825199 | 141.0868813 | 101.527172 | 236.8877639 |
| Curtose | 6.993900776 | 8.358837205 | 0.818573035 | 6.063199018 | 2.576560643 |
| Simetria | 2.078987928 | 1.998337118 | 0.543416042 | 1.950006841 | 0.440365585 |
| Faixa | 70 | 55 | 60 | 55 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 70 | 55 | 60 | 55 | 100 |
| Soma | 1833 | 1042 | 2680 | 1520 | 3725 |
| Contagem | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| Confiança (95%) | 2.058374085 | 1.543614131 | 2.265788512 | 1.922061141 | 2.935941299 |

Figura 7.13 Resultado filtrado das médias por Masculino - Questão 42.

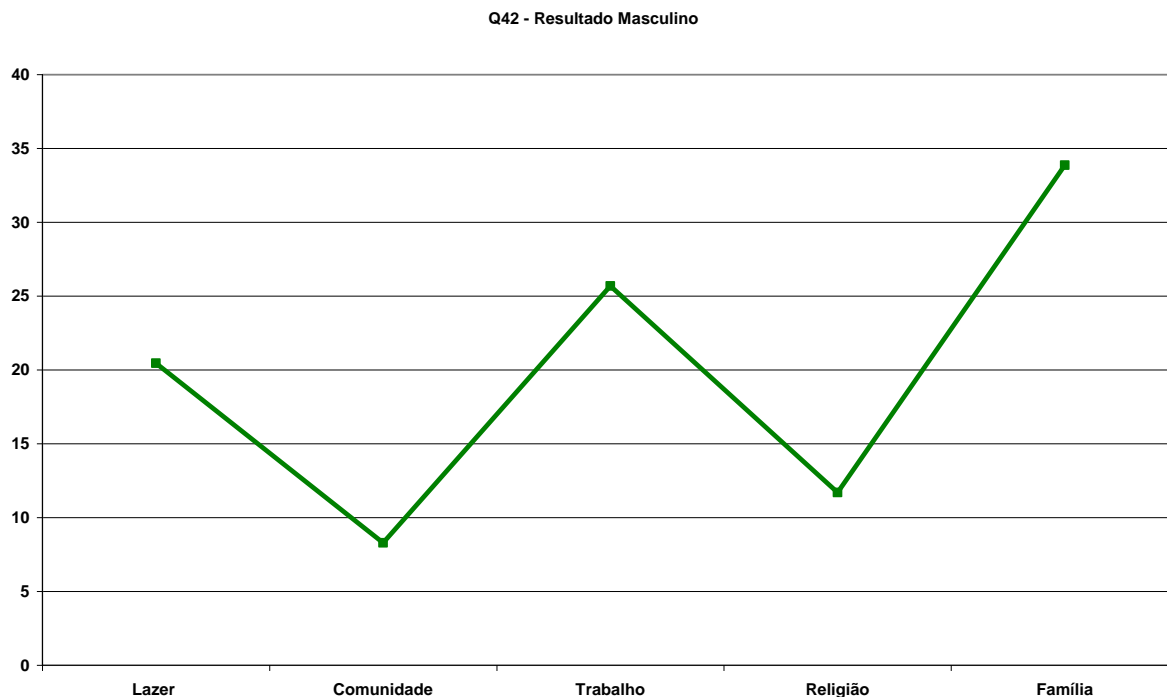


Tabela 7.16 Resultado filtrado por Masculino Q42 - Estatística descritiva.

| Estatística | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Média | 20.45454545 | 8.295454545 | 25.68181818 | 11.70454545 | 33.86363636 |
| Erro Padrão | 1.801589193 | 1.160292459 | 2.091908484 | 1.248076552 | 1.976765384 |
| Mediana | 20 | 10 | 20 | 10 | 30 |
| Moda | 20 | 0 | 30 | 10 | 30 |
| Desvio Padrão | 11.95039076 | 7.696509464 | 13.87615108 | 8.278803266 | 13.11237816 |
| Variância | 142.8118393 | 59.23625793 | 192.5475687 | 68.53858351 | 171.9344609 |
| Curtose | 2.137269014 | 0.208497089 | 0.442994758 | -0.681080209 | 1.11149051 |
| Simetria | 1.268682884 | 0.767811375 | 0.932837802 | 0.229128843 | 0.364924924 |
| Faixa | 60 | 30 | 55 | 30 | 70 |
| Mínimo | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| Máximo | 60 | 30 | 60 | 30 | 70 |
| Soma | 900 | 365 | 1130 | 515 | 1490 |
| Contagem | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| Confiança (95%) | 3.633248377 | 2.339951143 | 4.218732625 | 2.516984518 | 3.986524592 |

Figura 7.14 Resultado filtrado das médias por Feminino - Questão 42.

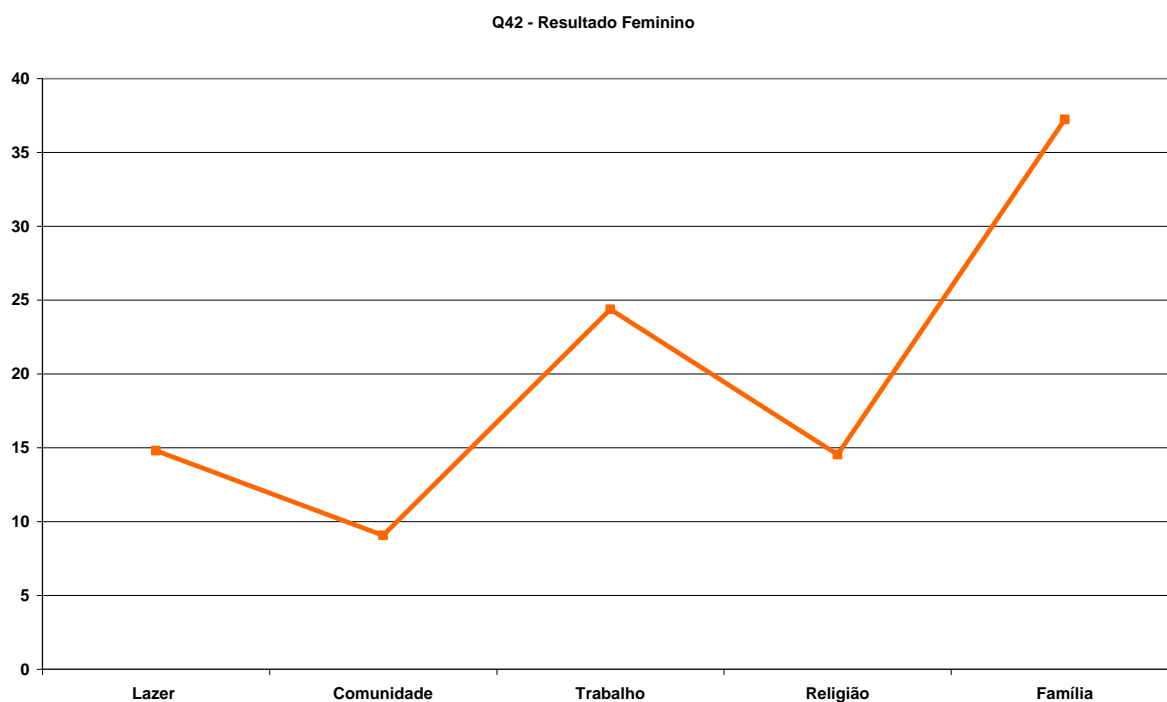


Tabela 7.17 Resultado filtrado por Feminino Q42 - Estatística descritiva.

| Estatística | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Média | 14.79674797 | 9.06504065 | 24.36585366 | 14.53658537 | 37.23577236 |
| Erro Padrão | 0.860754449 | 0.746285826 | 1.009898253 | 1.004607053 | 1.506531221 |
| Mediana | 10 | 10 | 25 | 10 | 40 |
| Moda | 10 | 10 | 30 | 10 | 40 |
| Desvio Padrão | 9.546228634 | 8.276710202 | 11.20031344 | 11.14163119 | 16.7082395 |
| Variância | 91.13048114 | 68.50393176 | 125.4470212 | 124.1359456 | 279.1652672 |
| Curtose | 10.37195513 | 14.19001126 | 0.557087926 | 6.104508586 | 1.799979293 |
| Simetria | 2.426291061 | 2.97740102 | 0.234867459 | 2.22667678 | 0.365955362 |
| Faixa | 70 | 55 | 60 | 60 | 100 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | 70 | 55 | 60 | 60 | 100 |
| Soma | 1820 | 1115 | 2997 | 1788 | 4580 |
| Contagem | 123 | 123 | 123 | 123 | 123 |
| Confiança (95%) | 1.703950901 | 1.477348631 | 1.999196218 | 1.988721749 | 2.982331646 |

Figura 7.15 Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta - Q 42.

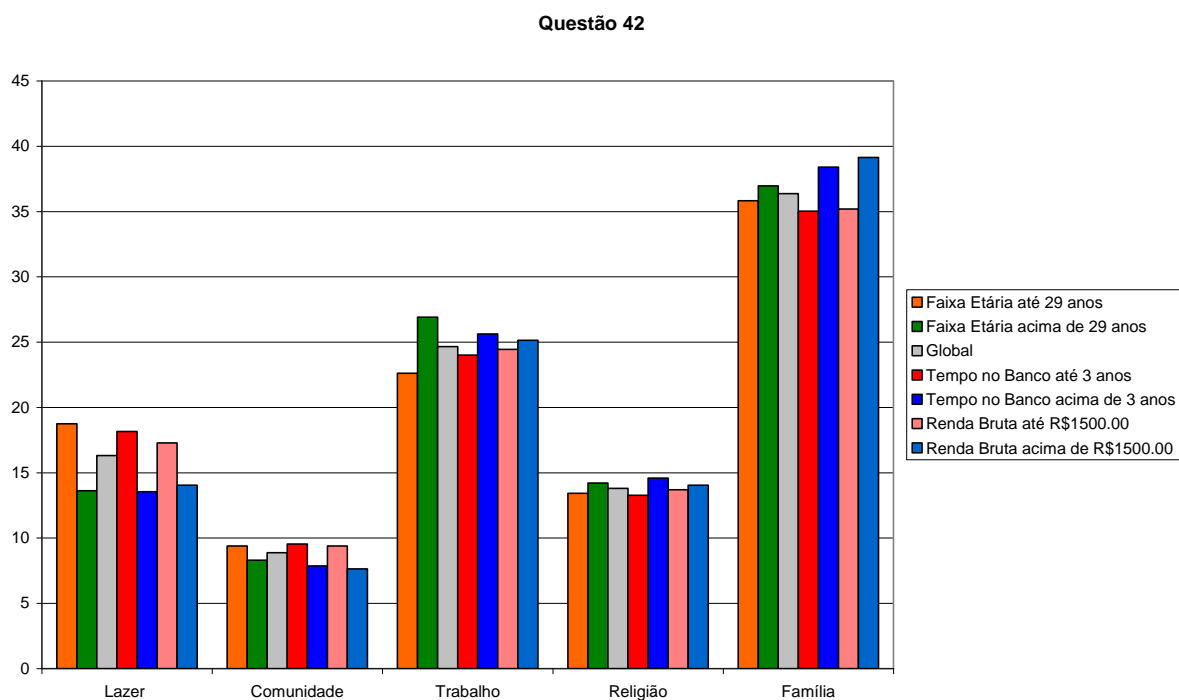


Tabela 7.18 Resultado Consolidado Q42 – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.

| Categoria | Lazer | Comunidade | Trabalho | Religião | Família |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 18.75 | 9.386363636 | 22.61363636 | 13.42045455 | 35.82954545 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 13.625 | 8.3 | 26.9 | 14.2125 | 36.9625 |
| Global | 16.30952381 | 8.869047619 | 24.6547619 | 13.79761905 | 36.36904762 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 18.14851485 | 9.534653465 | 24.00990099 | 13.27722772 | 35.02970297 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 13.53731343 | 7.865671642 | 25.62686567 | 14.58208955 | 38.3880597 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 17.27118644 | 9.389830508 | 24.44915254 | 13.69491525 | 35.19491525 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 14.04 | 7.64 | 25.14 | 14.04 | 39.14 |

Anexo 7—F. Distribuição Estatística da Questão 43

Q 43. Avalie e escolha o grau de importância do significado do trabalho em sua vida pessoal em uma escala um (uma das coisas menos importantes em minha vida) a sete (uma das coisas mais importantes em minha vida).

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Uma das coisas MENOS importantes em minha vida (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Uma das coisas MAIS importantes em minha vida (7) |
| | | | | | | | | |

Figura 7.16 Resultado Consolidado das médias - Questão 43.

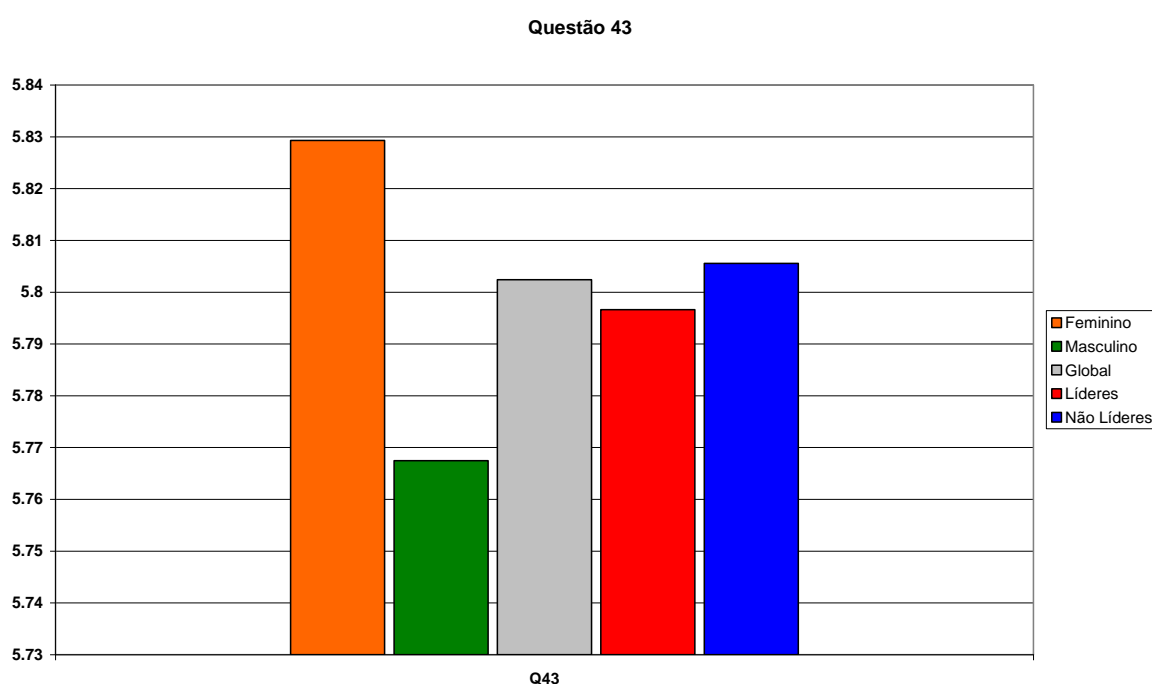


Tabela 7.19 Resultado Consolidado das médias - Q43.

| Categoria | Q43 |
|-------------|-------------|
| Feminino | 5.829268293 |
| Masculino | 5.76744186 |
| Global | 5.80239521 |
| Líderes | 5.796610169 |
| Não Líderes | 5.805555556 |

Figura 7.17 Distribuição de Resultados Global (Líderes e não Líderes) - Questão 43.

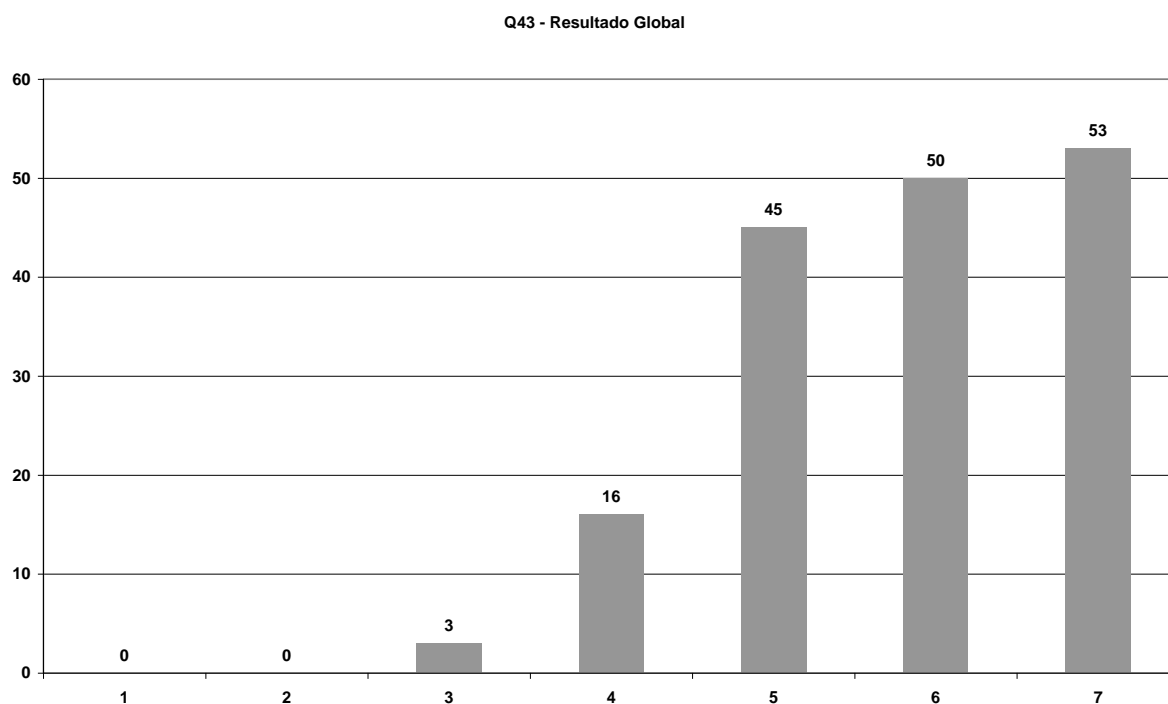


Tabela 7.20 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q43 – Estatística descritiva.

| Estatística | Q43 |
|--------------------|--------------|
| Média | 5.80239521 |
| Erro Padrão | 0.08113238 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.048461414 |
| Variância | 1.099271337 |
| Curtose | -0.565533639 |
| Simetria | -0.484234084 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 969 |
| Contagem | 167 |
| Confiança (95%) | 0.160184395 |

Figura 7.18 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes - Questão 43 .

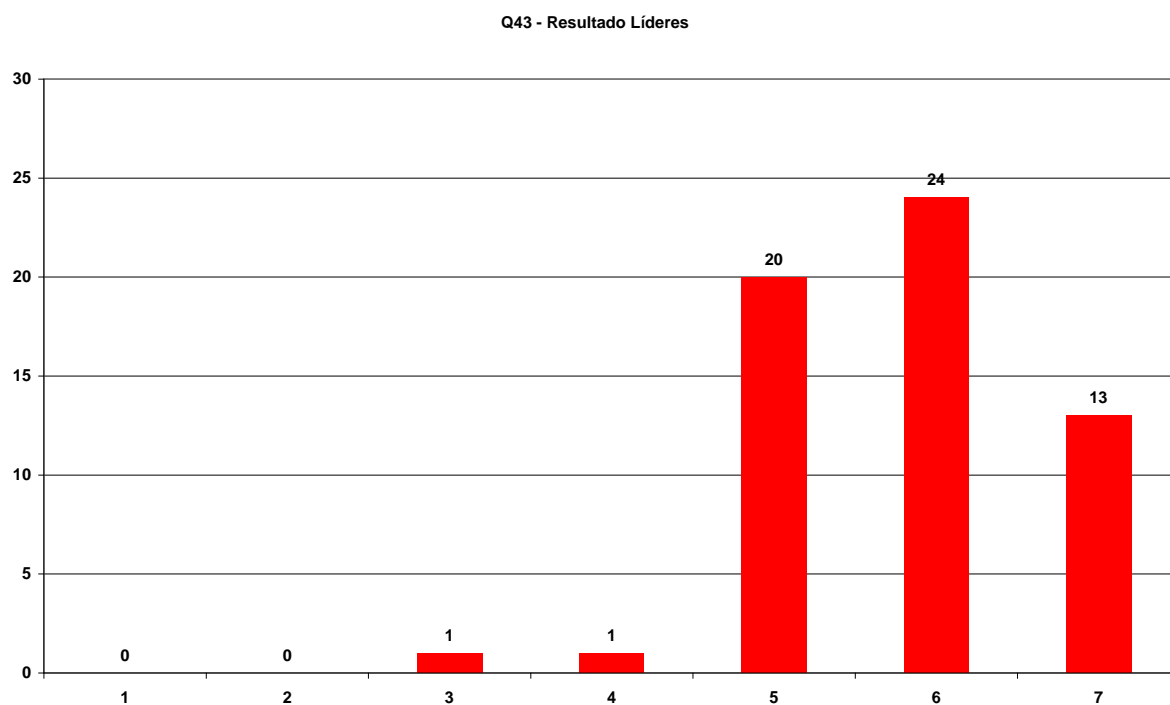


Tabela 7.21 Resultado filtrado por Líderes Q43 - Estatística descritiva.

| Estatística | Q43 |
|--------------------|--------------|
| Média | 5.796610169 |
| Erro Padrão | 0.112823756 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 6 |
| Desvio Padrão | 0.866615713 |
| Variância | 0.751022794 |
| Curtose | 0.46383602 |
| Simetria | -0.409246008 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 342 |
| Contagem | 59 |
| Confiança (95%) | 0.225841116 |

Figura 7.19 Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes - Questão 43.

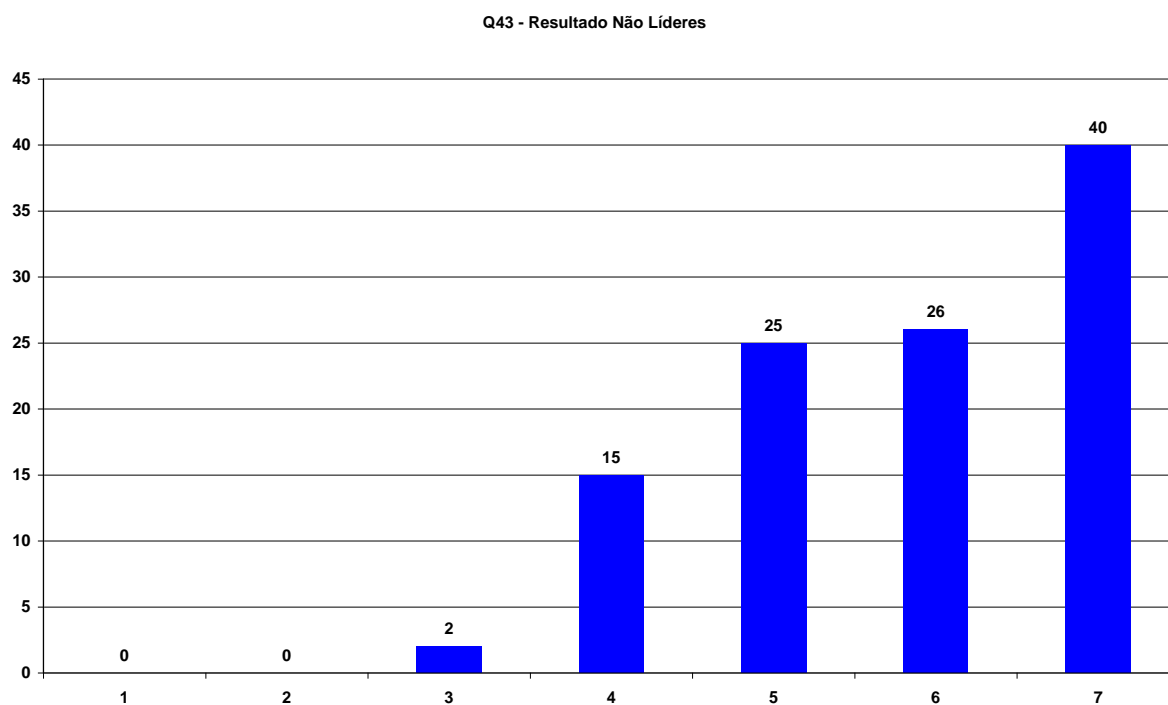


Tabela 7.22 Resultado filtrado por não Líderes Q43 - Estatística descritiva.

| Estatística | Q43 |
|--------------------|--------------|
| Média | 5.805555556 |
| Erro Padrão | 0.109641107 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.139423804 |
| Variância | 1.298286604 |
| Curtose | -0.884982591 |
| Simetria | -0.496745617 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 627 |
| Contagem | 108 |
| Confiança (95%) | 0.217350849 |

Figura 7.20 Distribuição de Resultado filtrado por Masculino - Questão 43.

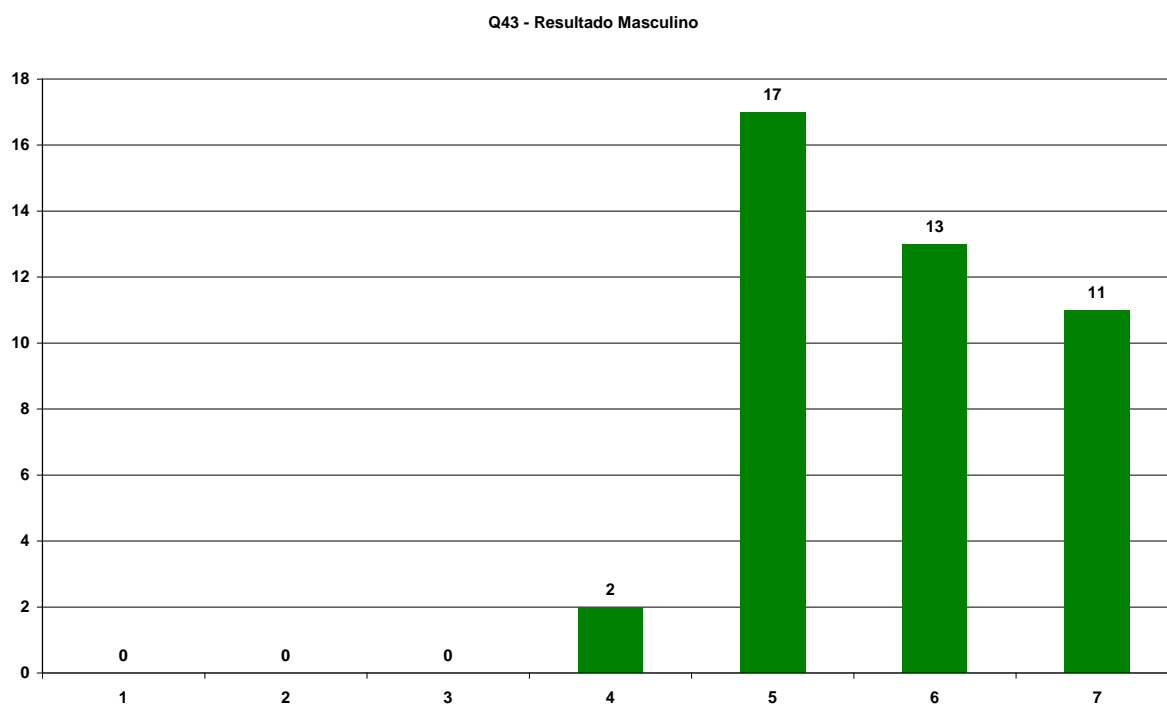


Tabela 7.23 Resultado filtrado por Masculino Q43- Estatística descritiva.

| Estatística | Q43 |
|--------------------|-------------|
| Média | 5.76744186 |
| Erro Padrão | 0.136549835 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 0.895417149 |
| Variância | 0.801771872 |
| Curtose | -1.05448802 |
| Simetria | 0.070768659 |
| Faixa | 3 |
| Mínimo | 4 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 248 |
| Contagem | 43 |
| Confiança (95%) | 0.275568811 |

Figura 7.21 Distribuição de Resultado filtrado por Feminino - Questão 43 .

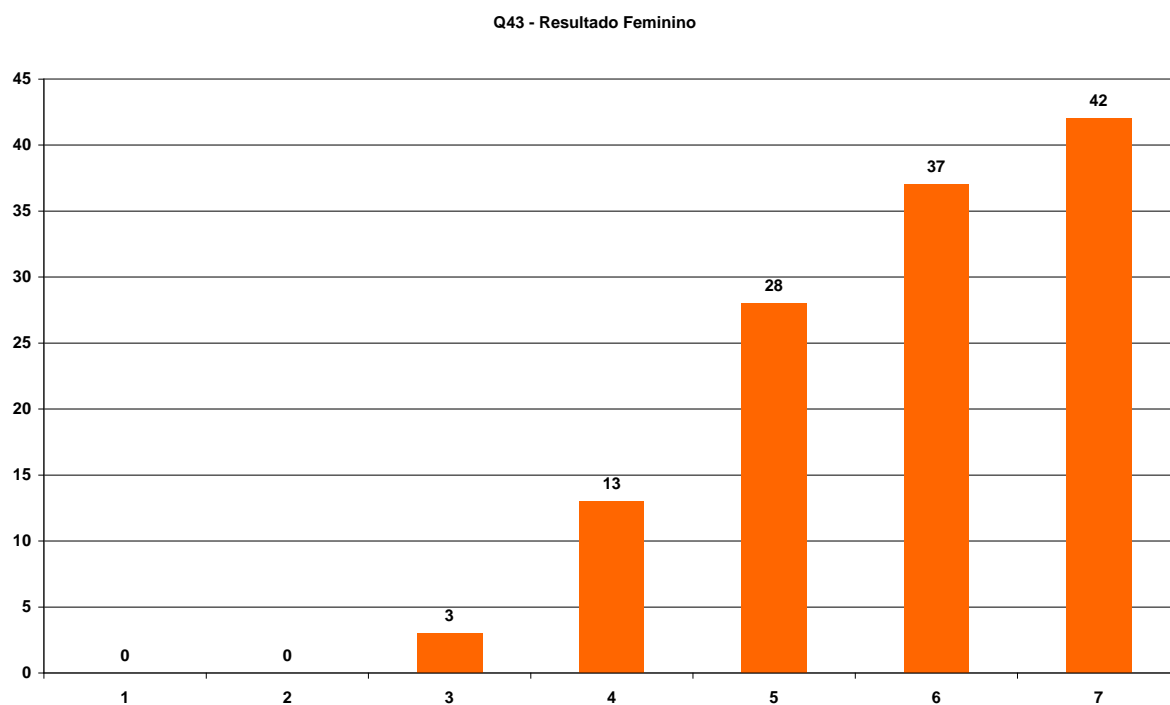


Tabela 7.24 Resultado filtrado por Feminino Q43 - Estatística descritiva.

| Estatística | Q43 |
|--------------------|--------------|
| Média | 5.829268293 |
| Erro Padrão | 0.098439996 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.091752367 |
| Variância | 1.191923231 |
| Curtose | -0.469428942 |
| Simetria | -0.61409942 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 717 |
| Contagem | 123 |
| Confiança (95%) | 0.194871975 |

Figura 7.22 Resultado Consolidado Questão 43 – Gráfico das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta.

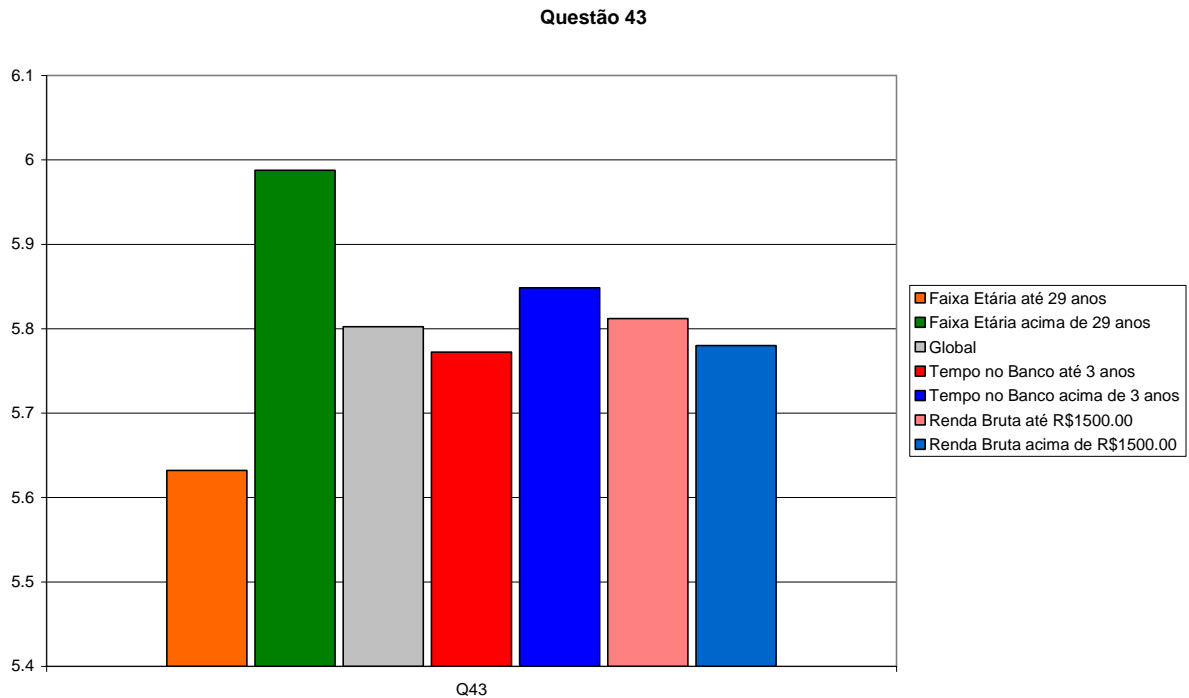


Tabela 7.25 Resultado Consolidado Q43 – Médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.

| Categoria | Q43 |
|---------------------------------|-------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 5.632183908 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 5.9875 |
| Global | 5.80239521 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 5.772277228 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 5.848484848 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 5.811965812 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 5.78 |

Anexo 7—G Distribuição Estatística da Questão 44

Q. 44. - Imagine que você ganhou na loteria ou herdou uma fortuna e poderia viver confortavelmente o resto de sua vida sem trabalhar. O que você faria com relação ao trabalho?

| | |
|--|---|
| | paro de trabalhar |
| | continuo a trabalhar na mesma atividade |
| | continuo a trabalhar, mas em outra atividade. |

Figura 7.23 Resultado Consolidado das médias – Questão 44.

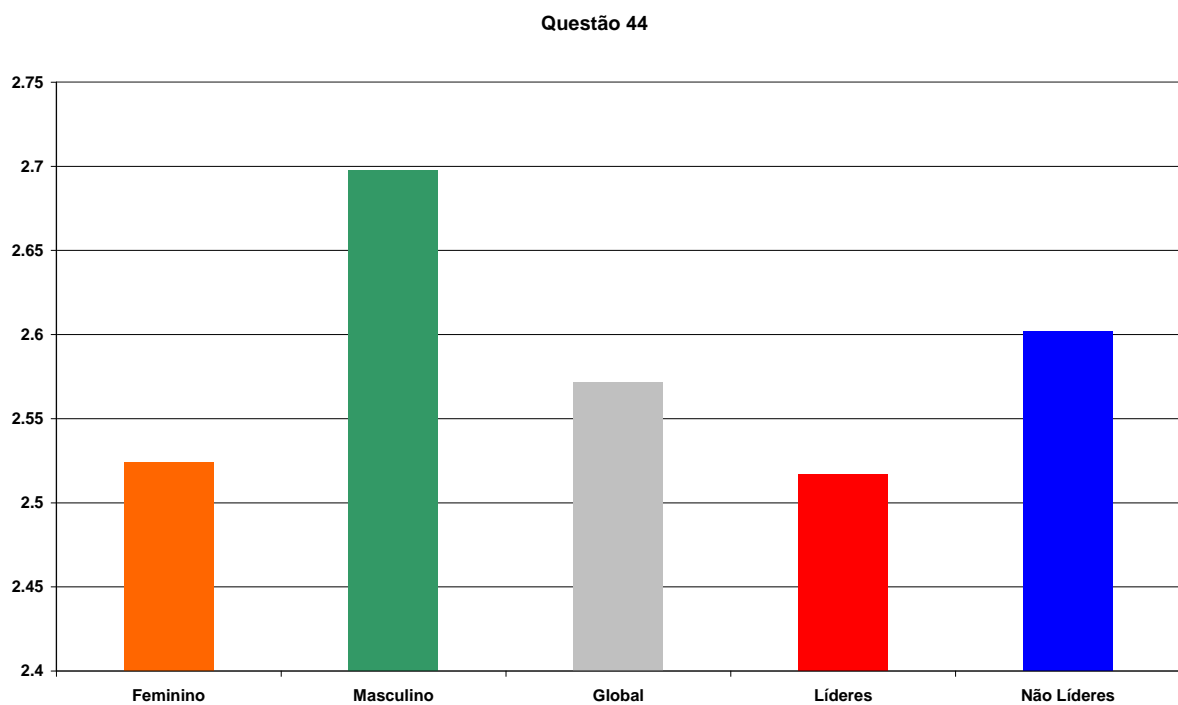


Tabela 7.26 Resultado Consolidado – médias: liderança e gênero – Q44.

| Categoria | Questão 44 |
|------------------|-------------------|
| Feminino | 2.524193548 |
| Masculino | 2.697674419 |
| Global | 2.571428571 |
| Líderes | 2.516666667 |
| Não Líderes | 2.601851852 |

Figura 7.24 Distribuição de Resultado Global(Líderes e não Líderes)- Questão 44.

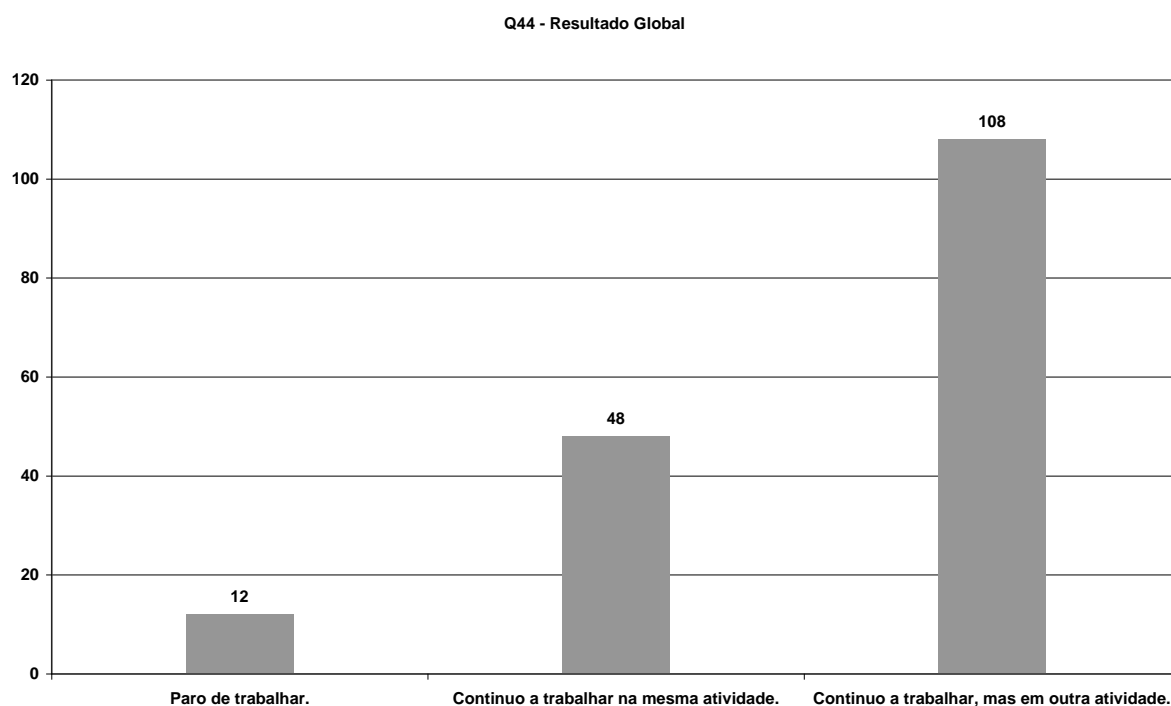


Tabela 7.27 Resultado Global: Líderes e não Líderes Q44– estatística descritiva

| Estatística | Q44 - Resultado Global |
|--------------------|-------------------------------|
| Média | 2.571428571 |
| Erro Padrão | 0.048185961 |
| Mediana | 3 |
| Moda | 3 |
| Desvio Padrão | 0.624561437 |
| Variância | 0.390076989 |
| Curtose | 0.287763595 |
| Simetria | -1.169622246 |
| Faixa | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 3 |
| Soma | 432 |
| Contagem | 168 |
| Confiança (95%) | 0.095132193 |

Figura 7.25 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes – Questão 44.

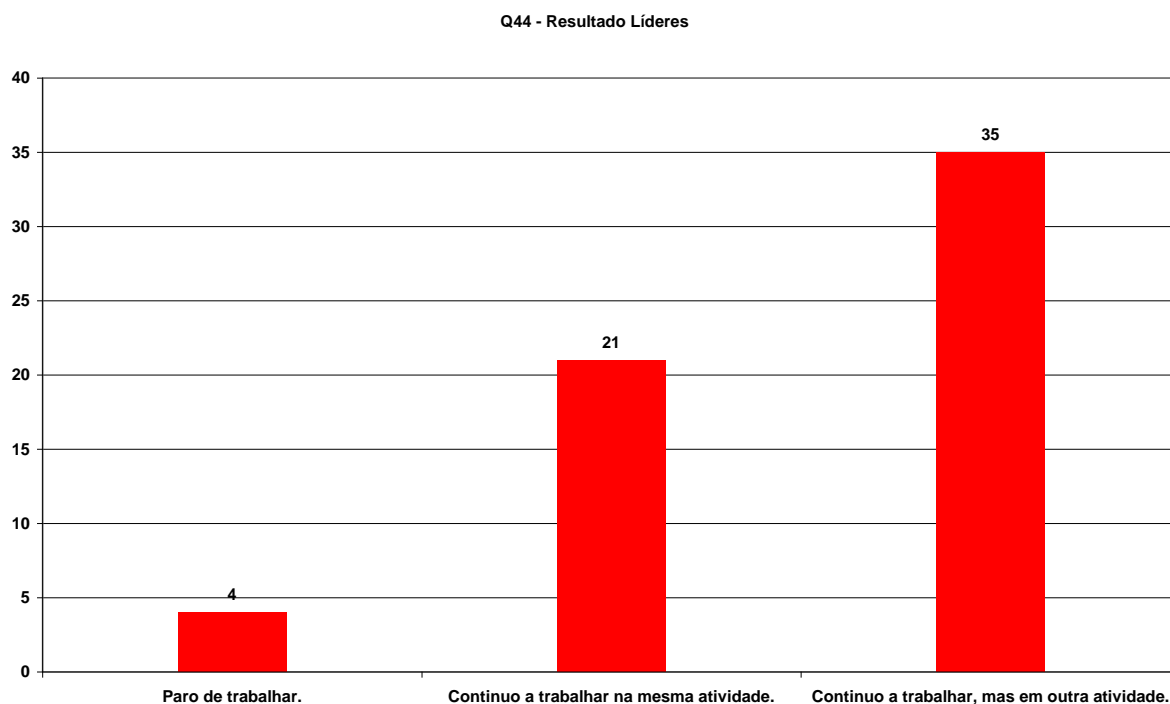


Tabela 7.28 Resultado filtrado por Líderes Q44 - estatística descritiva.

| Estatística | Q44 - Resultado Líderes |
|--------------------|--------------------------------|
| Média | 2.51666667 |
| Erro Padrão | 0.080575847 |
| Mediana | 3 |
| Moda | 3 |
| Desvio Padrão | 0.624137823 |
| Variância | 0.389548023 |
| Curtose | -0.120446684 |
| Simetria | -0.930252285 |
| Faixa | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 3 |
| Soma | 151 |
| Contagem | 60 |
| Confiança (95%) | 0.161232066 |

Figura 7.26 Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes – Questão 44.

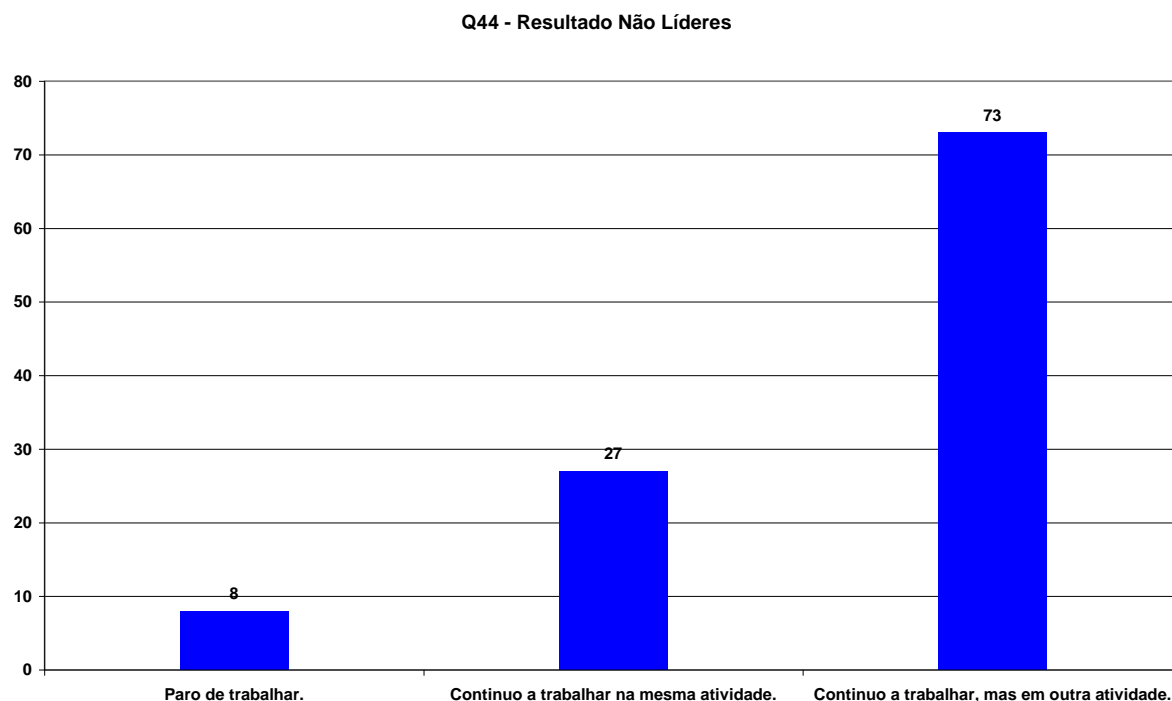


Tabela 7.29 Resultado filtrado por não Líderes Q44 - estatística descritiva.

| Estatística | Q44 - Resultado Não Líderes |
|--------------------|------------------------------------|
| Média | 2.601851852 |
| Erro Padrão | 0.060200161 |
| Mediana | 3 |
| Moda | 3 |
| Desvio Padrão | 0.62561842 |
| Variância | 0.391398408 |
| Curtose | 0.659671376 |
| Simetria | -1.328409127 |
| Faixa | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 3 |
| Soma | 281 |
| Contagem | 108 |
| Confiança (95%) | 0.119339876 |

Figura 7.27 Distribuição de Resultado filtrado por Masculino - Questão 44.

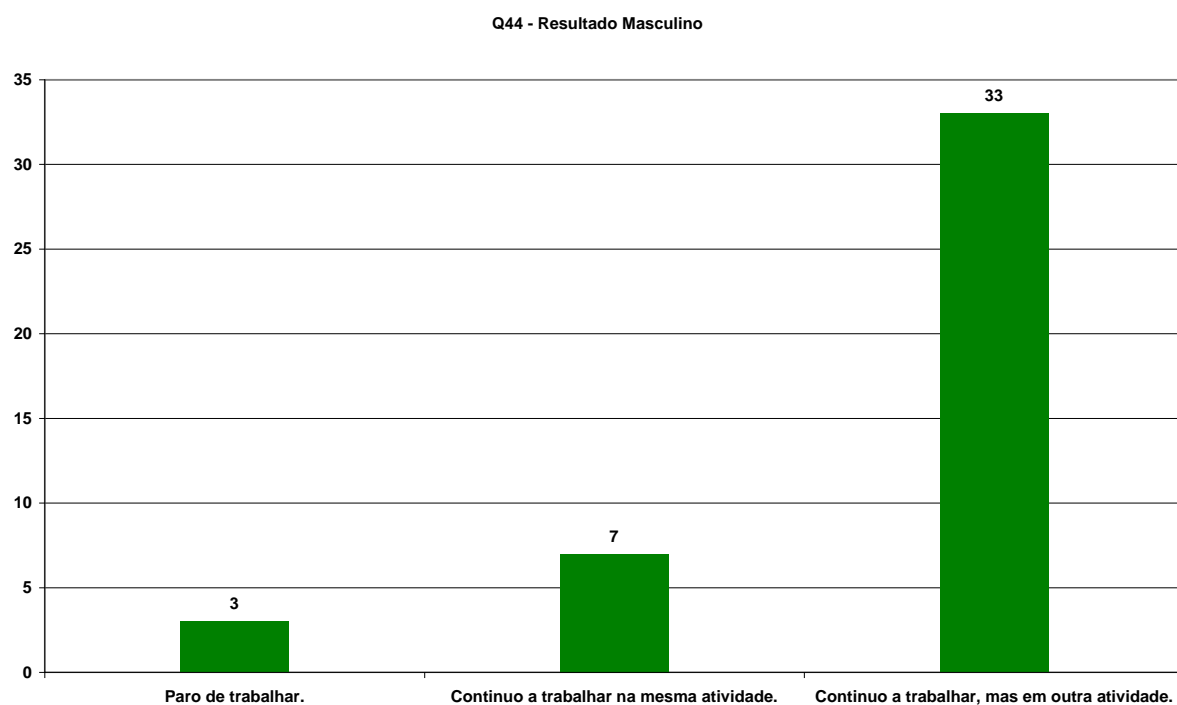


Tabela7.30 Resultado filtrado por Masculino Q44 - estatística descritiva

| Estatística | Q44 - Resultado Masculino |
|-----------------|---------------------------|
| Média | 2.697674419 |
| Erro Padrão | 0.091347024 |
| Mediana | 3 |
| Moda | 3 |
| Desvio Padrão | 0.599002493 |
| Variância | 0.358803987 |
| Curtose | 2.502668624 |
| Simetria | -1.87567177 |
| Faixa | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 3 |
| Soma | 116 |
| Contagem | 43 |
| Confiança (95%) | 0.184345816 |

Figura 7.28 Distribuição de Resultado filtrado por Feminino - Questão 44.

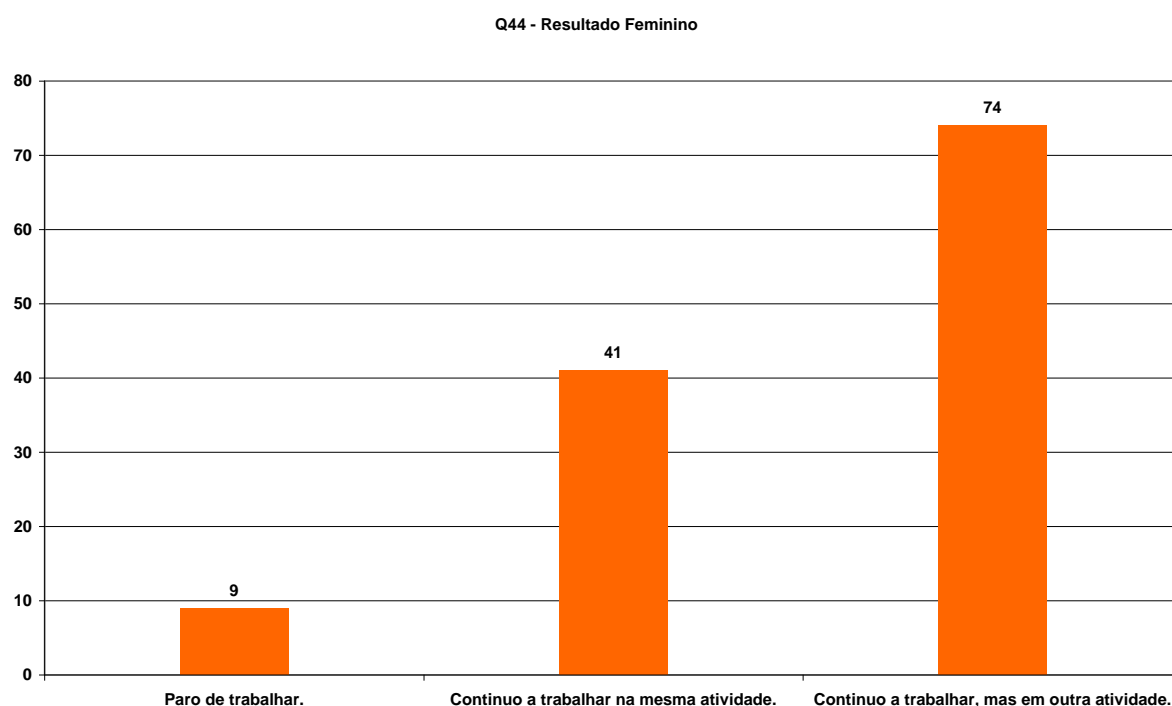
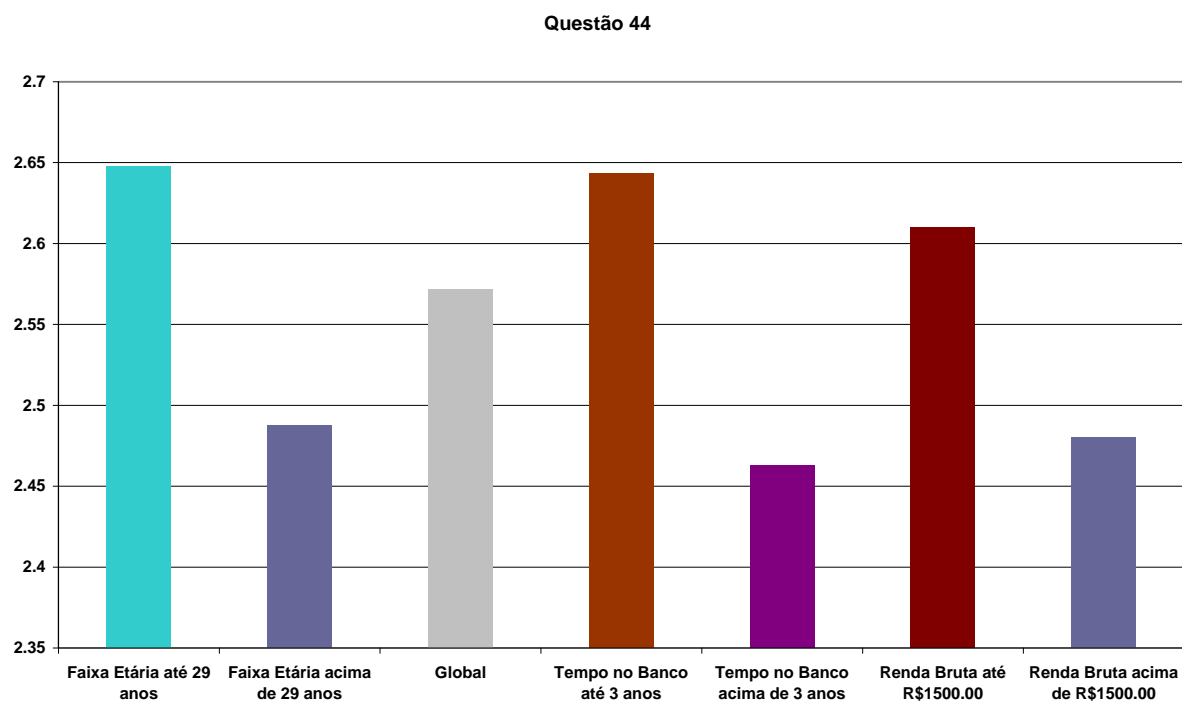


Tabela 7.31. Resultado filtrado por Feminino Q44- estatística descritiva.

| Estatística | Q44 - Resultado Feminino |
|--------------------|---------------------------------|
| Média | 2.524193548 |
| Erro Padrão | 0.056638632 |
| Mediana | 3 |
| Moda | 3 |
| Desvio Padrão | 0.630701116 |
| Variância | 0.397783897 |
| Curtose | -0.082424031 |
| Simetria | -0.981623731 |
| Faixa | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 3 |
| Soma | 313 |
| Contagem | 124 |
| Confiança (95%) | 0.112112656 |

Figura 7.29 Resultado Consolidado das médias(faixa etária, tempo casa e renda bruta) –



Questão 44.

Tabela 7.32 Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta – Q44.

| Categoria | Q43 |
|---------------------------------|-------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 2.647727273 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 2.4875 |
| Global | 2.571428571 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 2.643564356 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 2.462686567 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 2.610169492 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 2.48 |

Anexo 7—H Distribuição Estatística da Questão 55

Q.55 - Com relação à natureza do trabalho ideal determine, na coluna "hierarquia", o **grau de importância** dos seguintes itens em uma escala de 1º (extrema importância) a 11º (pouca importância). Considere a escala abaixo:

| extrema importância | | | muita importância | | importante | | alguma importância | | pouca importância | |
|---|------|------|-------------------|------|------------|------|--------------------|------|-------------------|-------|
| (1º) | (2º) | (3º) | (4º) | (5º) | (6º) | (7º) | (8º) | (9º) | (10º) | (11º) |
| ITENS | | | | | | | | | HIERARQUIA | |
| Muitas oportunidades para aprender coisas novas | | | | | | | | | | |
| Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas) | | | | | | | | | | |
| Oportunidade de crescimento ou promoção | | | | | | | | | | |
| Horário de trabalho conveniente | | | | | | | | | | |
| Variedades de atividades | | | | | | | | | | |
| Trabalho interessante | | | | | | | | | | |
| Segurança no trabalho | | | | | | | | | | |
| Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências | | | | | | | | | | |
| Bom salário | | | | | | | | | | |
| Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído) | | | | | | | | | | |
| Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho) | | | | | | | | | | |

Figura 7.30 Resultado Consolidado das médias – Questão 55

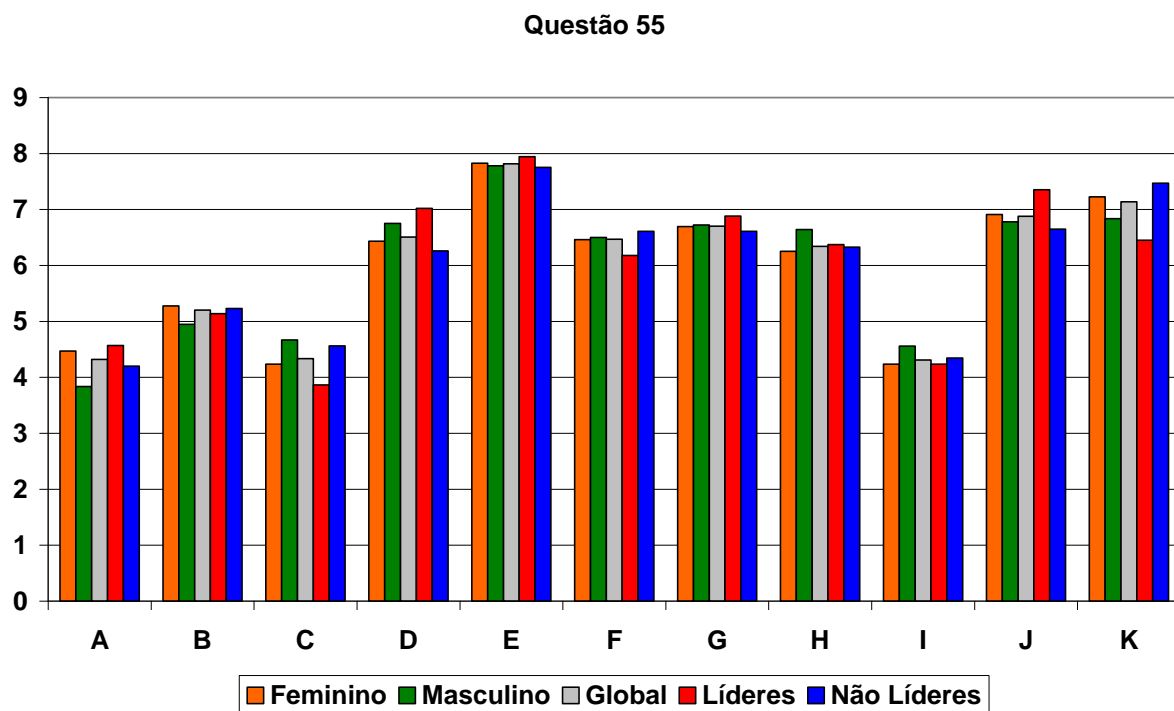
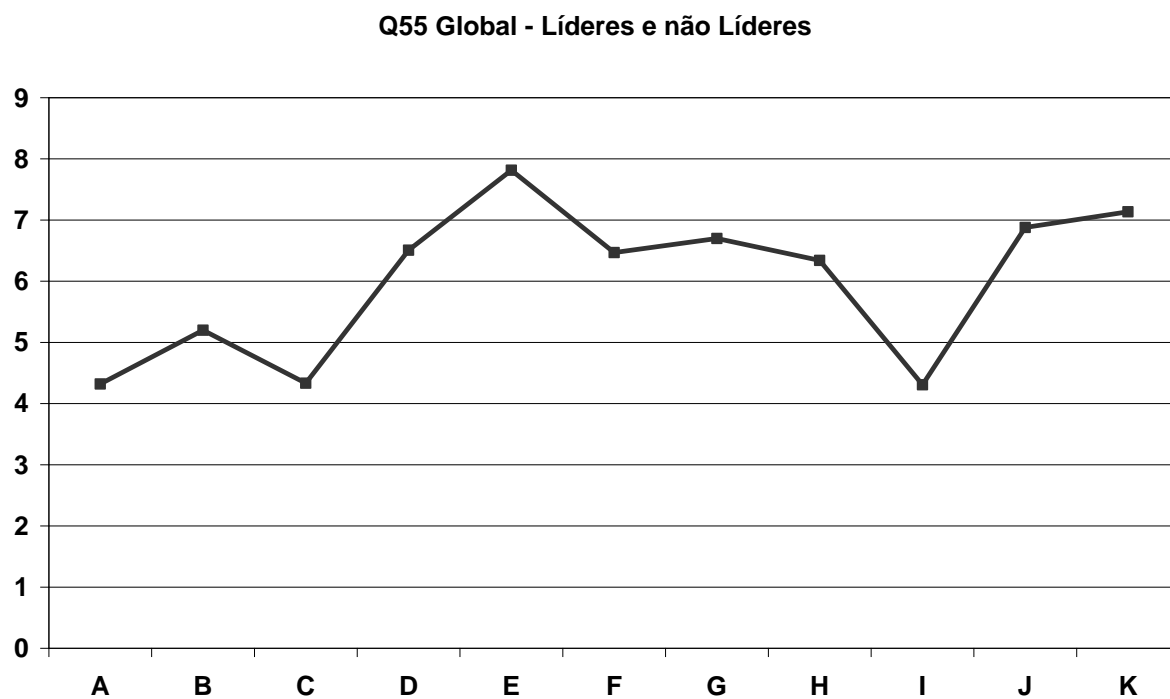


Tabela 7.33 Resultado Consolidado – médias: liderança e gênero – Questão 55

| Categoria | Muitas oportunidades para aprender coisas novas. | Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas). | Oportunidade de crescimento ou promoção. | Horário de trabalho conveniente. | Variedades de atividades. | Trabalho interessante. | Segurança no trabalho. | Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. | Bom salário. | Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). | Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). |
|------------------|--|--|--|----------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---|--------------|---|--|
| Feminino | 4.466667 | 5.275 | 4.233333 | 6.433333 | 7.825 | 6.458333 | 6.691667 | 6.25 | 4.233333 | 6.908333 | 7.225 |
| Masculino | 3.833333 | 4.944444 | 4.666667 | 6.75 | 7.777778 | 6.5 | 6.722222 | 6.638889 | 4.555556 | 6.777778 | 6.833333 |
| Global | 4.320513 | 5.198718 | 4.333333 | 6.50641 | 7.814103 | 6.467949 | 6.698718 | 6.339744 | 4.307692 | 6.878205 | 7.134615 |
| Líderes | 4.568627 | 5.137255 | 3.862745 | 7.019608 | 7.941176 | 6.176471 | 6.882353 | 6.372549 | 4.235294 | 7.352941 | 6.45098 |
| Não Líderes | 4.2 | 5.228571 | 4.561905 | 6.257143 | 7.752381 | 6.609524 | 6.609524 | 6.32381 | 4.342857 | 6.647619 | 7.466667 |

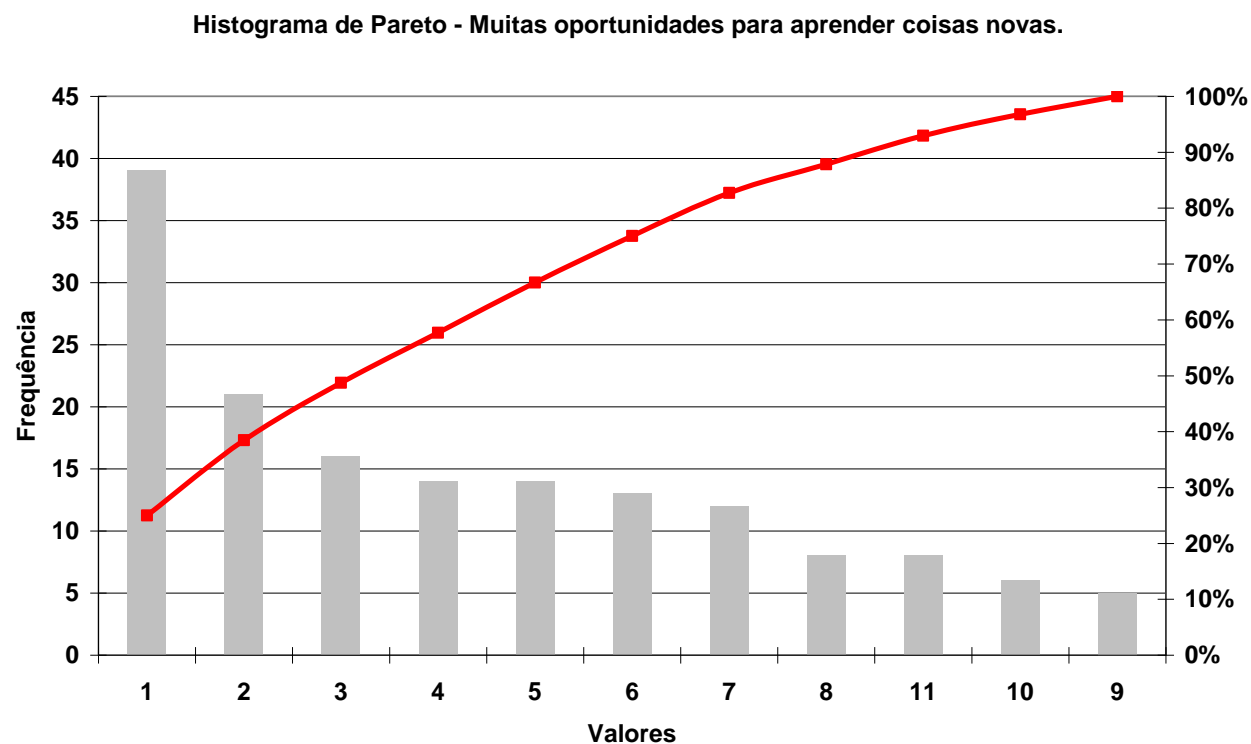
Figura 7.31 Resultado Global: Líderes e não Líderes – gráfico das médias - Questão 55



| Estatística | Muitas oportunidades para aprender coisas novas. | Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas). | Oportunidade de crescimento ou promoção. | Horário de trabalho conveniente. | Variiedades de atividades. | Trabalho interessante. | Segurança no trabalho. | Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. | Bom salário. | Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). | Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). |
|--------------------------|--|--|--|----------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|---|--------------|---|--|
| Média | 4.320512821 | 5.198717949 | 4.333333333 | 6.50641 | 7.814103 | 6.467949 | 6.698718 | 6.339744 | 4.307692 | 6.878205 | 7.134615 |
| Erro Padrão | 0.246562333 | 0.222479425 | 0.246116795 | 0.231601 | 0.20775 | 0.224515 | 0.21873 | 0.238117 | 0.249336 | 0.222651 | 0.274063 |
| Mediana | 4 | 5 | 3 | 7 | 8 | 7 | 7 | 6 | 3 | 7 | 8 |
| Moda | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 | 7 | 8 | 8 | 1 | 10 | 11 |
| Desvio Padrão | 3.079562557 | 2.778767125 | 3.073997782 | 2.892698 | 2.594795 | 2.80419 | 2.731937 | 2.974075 | 3.114203 | 2.780909 | 3.423046 |
| Variância | 9.483705542 | 7.721546733 | 9.449462366 | 8.367701 | 6.732961 | 7.863482 | 7.463482 | 8.84512 | 9.698263 | 7.733457 | 11.71725 |
| Curtose | -0.66136965 | 0.747812079 | 0.169612366 | -1.01064 | -0.60465 | -0.84307 | -0.83913 | -1.0629 | -0.71189 | -0.88158 | -1.18906 |
| Simetria | 0.663130916 | 0.350971579 | 0.978152727 | -0.163 | -0.56036 | -0.2057 | -0.25358 | -0.07912 | 0.749101 | -0.49434 | -0.4466 |
| Faixa | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Soma | 674 | 811 | 676 | 1015 | 1219 | 1009 | 1045 | 989 | 672 | 1073 | 1113 |
| Contagem Confiança (95%) | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 |
| | 0.487055809 | 0.439482766 | 0.486175699 | 0.457502 | 0.410386 | 0.443504 | 0.432076 | 0.470372 | 0.492535 | 0.439822 | 0.54138 |

Tabela 7.34 Resultado Global: Líderes e não Líderes – estatística descritiva - Questão 55

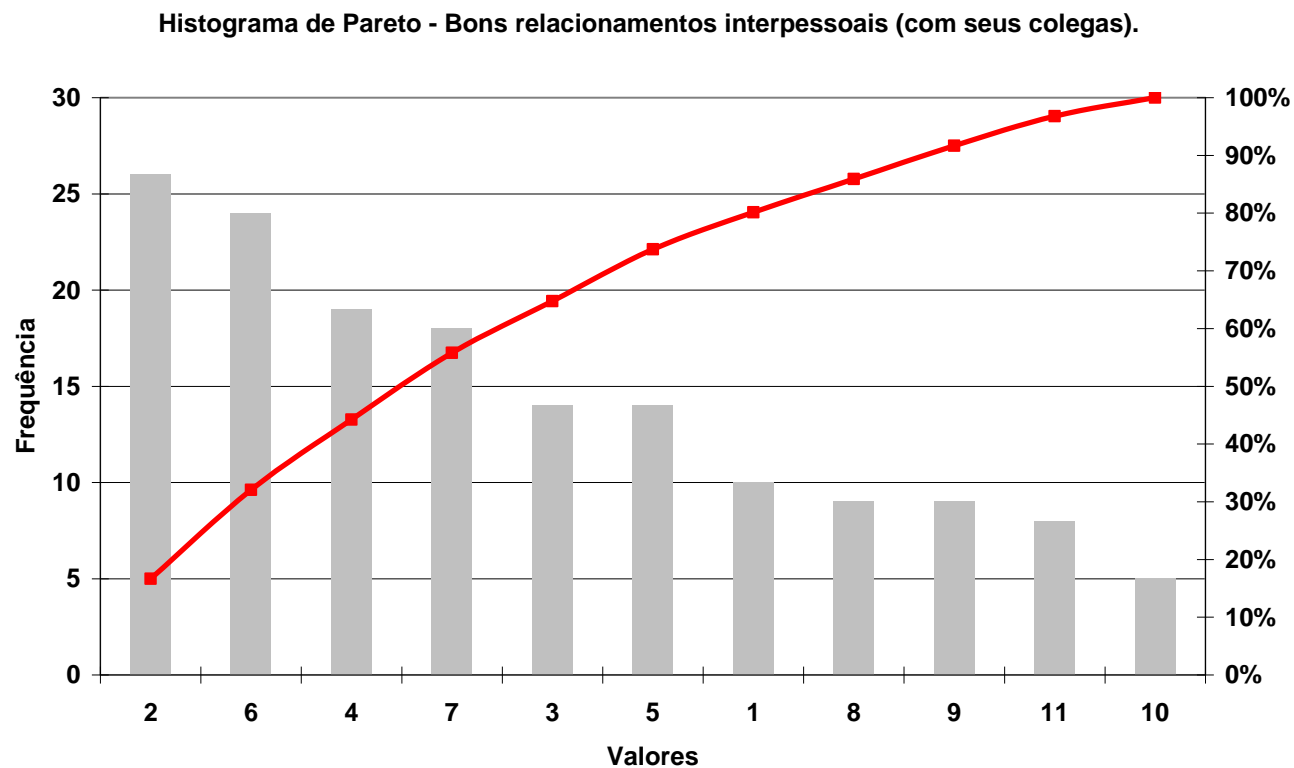
Figura 7.32 Resultado Global: Muitas oportunidades de aprender coisas novas - Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 1 | 39 | 25.00% | 25.00% |
| 2 | 21 | 38.46% | 13.46% |
| 3 | 16 | 48.72% | 10.26% |
| 4 | 14 | 57.69% | 8.97% |
| 5 | 14 | 66.67% | 8.97% |
| 6 | 13 | 75.00% | 8.33% |
| 7 | 12 | 82.69% | 7.69% |
| 8 | 8 | 87.82% | 5.13% |
| 11 | 8 | 92.95% | 5.13% |
| 10 | 6 | 96.79% | 3.85% |
| 9 | 5 | 100.00% | 3.21% |

Tabela 7.35 Resultado Global: Líderes e não Líderes - Histograma de Pareto - Questão 55

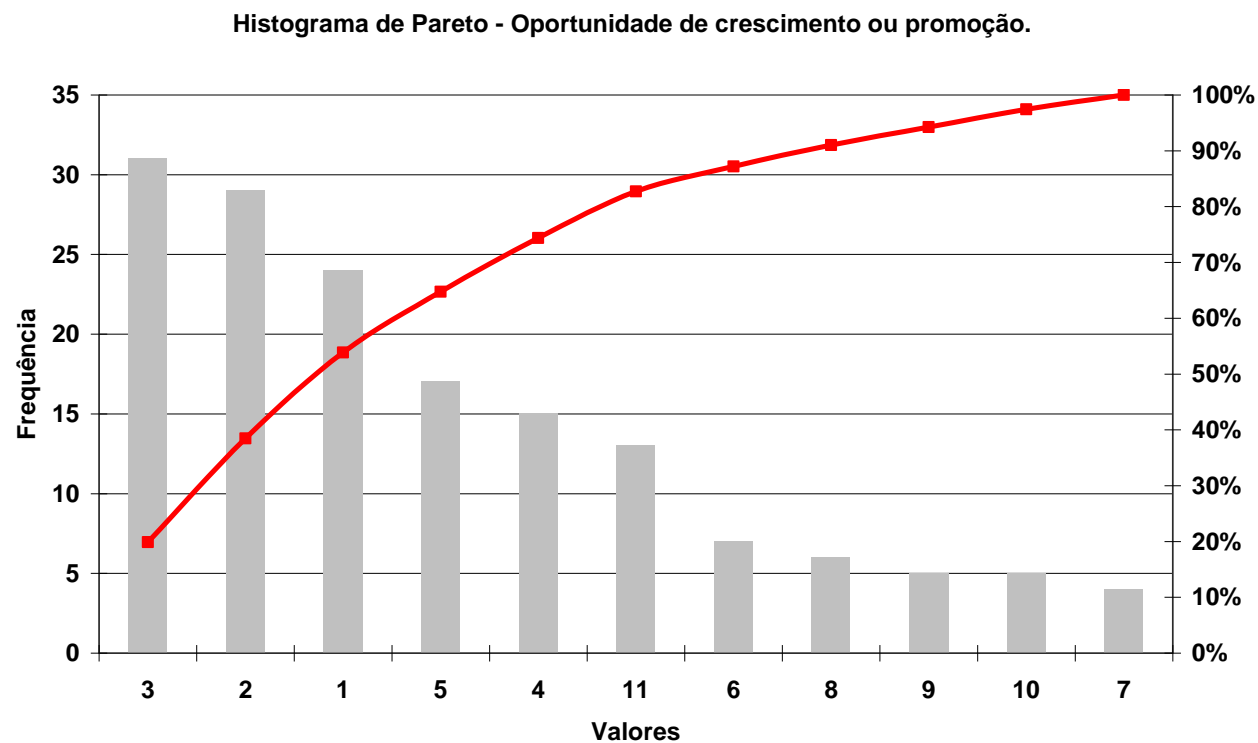
Figura 7.33 Resultado Global: Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas).- Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 2 | 26 | 16.67% | 16.67% |
| 6 | 24 | 32.05% | 15.38% |
| 4 | 19 | 44.23% | 12.18% |
| 7 | 18 | 55.77% | 11.54% |
| 3 | 14 | 64.74% | 8.97% |
| 5 | 14 | 73.72% | 8.97% |
| 1 | 10 | 80.13% | 6.41% |
| 8 | 9 | 85.90% | 5.77% |
| 9 | 9 | 91.67% | 5.77% |
| 11 | 8 | 96.79% | 5.13% |
| 10 | 5 | 100.00% | 3.21% |

Tabela 7.36 Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas).- Questão 55

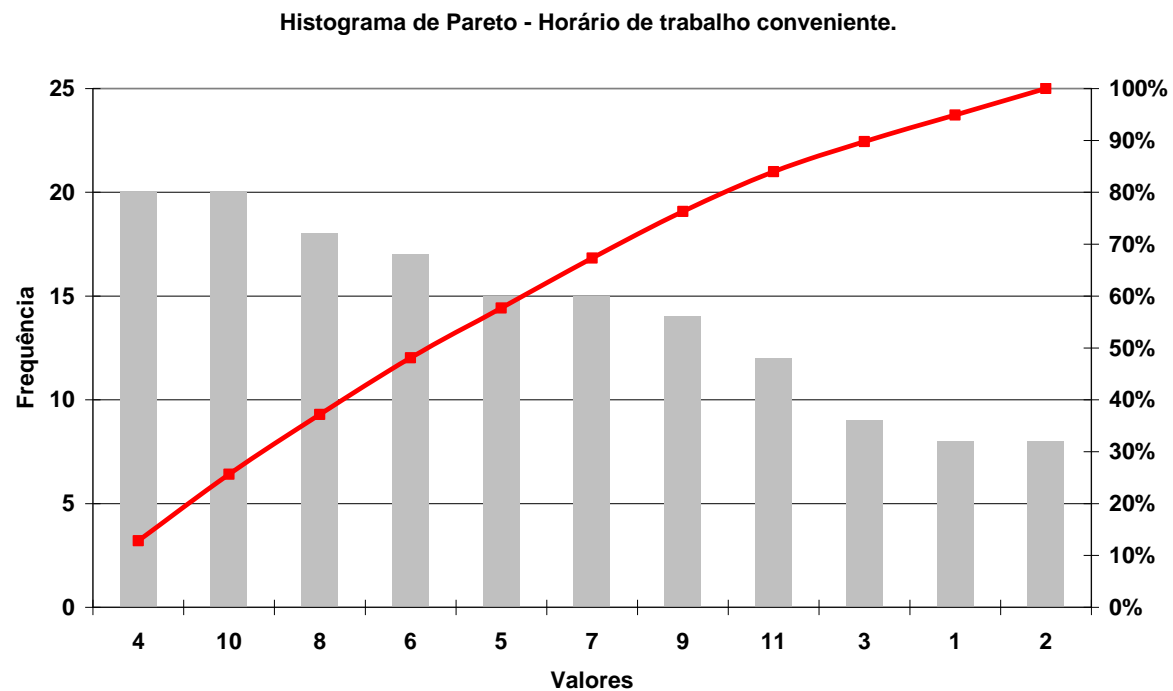
Figura 7.34 Resultado Global: Oportunidade de crescimento ou promoção. - Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 3 | 31 | 19.87% | 19.87% |
| 2 | 29 | 38.46% | 18.59% |
| 1 | 24 | 53.85% | 15.38% |
| 5 | 17 | 64.74% | 10.90% |
| 4 | 15 | 74.36% | 9.62% |
| 11 | 13 | 82.69% | 8.33% |
| 6 | 7 | 87.18% | 4.49% |
| 8 | 6 | 91.03% | 3.85% |
| 9 | 5 | 94.23% | 3.21% |
| 10 | 5 | 97.44% | 3.21% |
| 7 | 4 | 100.00% | 2.56% |

Tabela 7.37 Oportunidade de crescimento ou promoção. - Questão 55

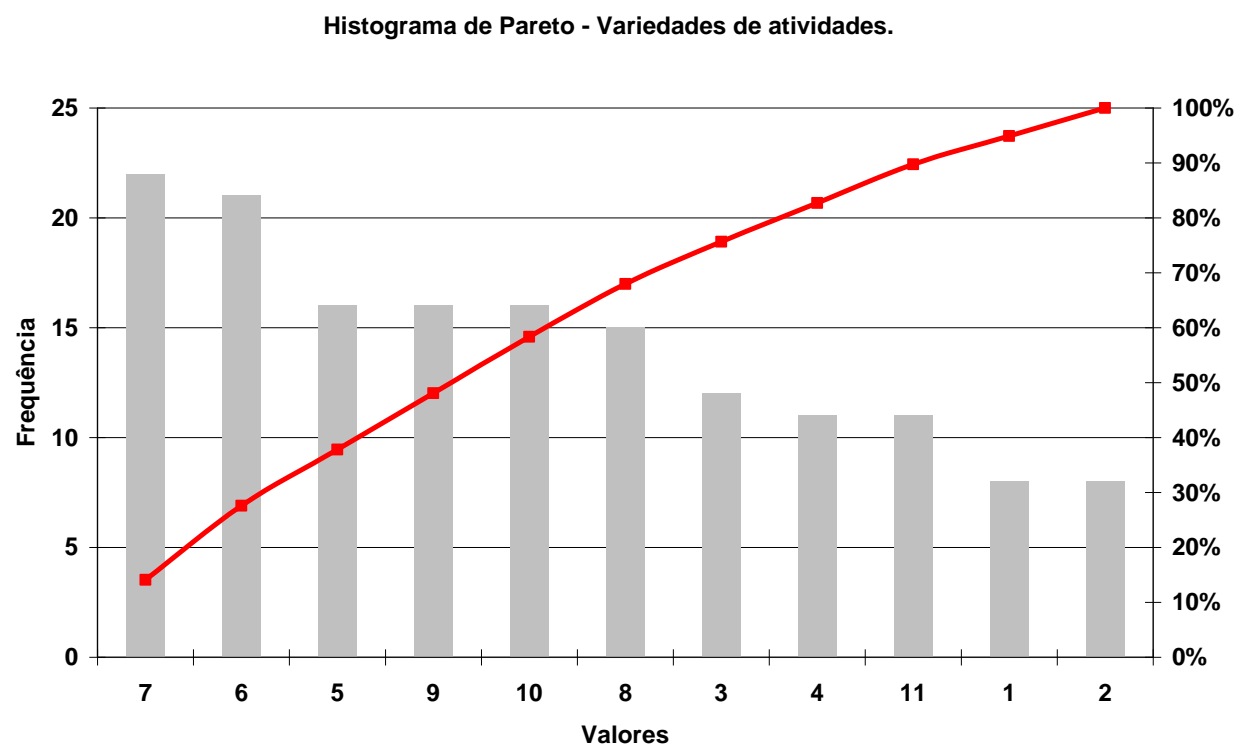
Figura 7.35 Resultado Global: Horário de trabalho conveniente.- Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 4 | 20 | 12.82% | 12.82% |
| 10 | 20 | 25.64% | 12.82% |
| 8 | 18 | 37.18% | 11.54% |
| 6 | 17 | 48.08% | 10.90% |
| 5 | 15 | 57.69% | 9.62% |
| 7 | 15 | 67.31% | 9.62% |
| 9 | 14 | 76.28% | 8.97% |
| 11 | 12 | 83.97% | 7.69% |
| 3 | 9 | 89.74% | 5.77% |
| 1 | 8 | 94.87% | 5.13% |
| 2 | 8 | 100.00% | 5.13% |

Tabela 7.38 Horário de trabalho conveniente. Questão 55

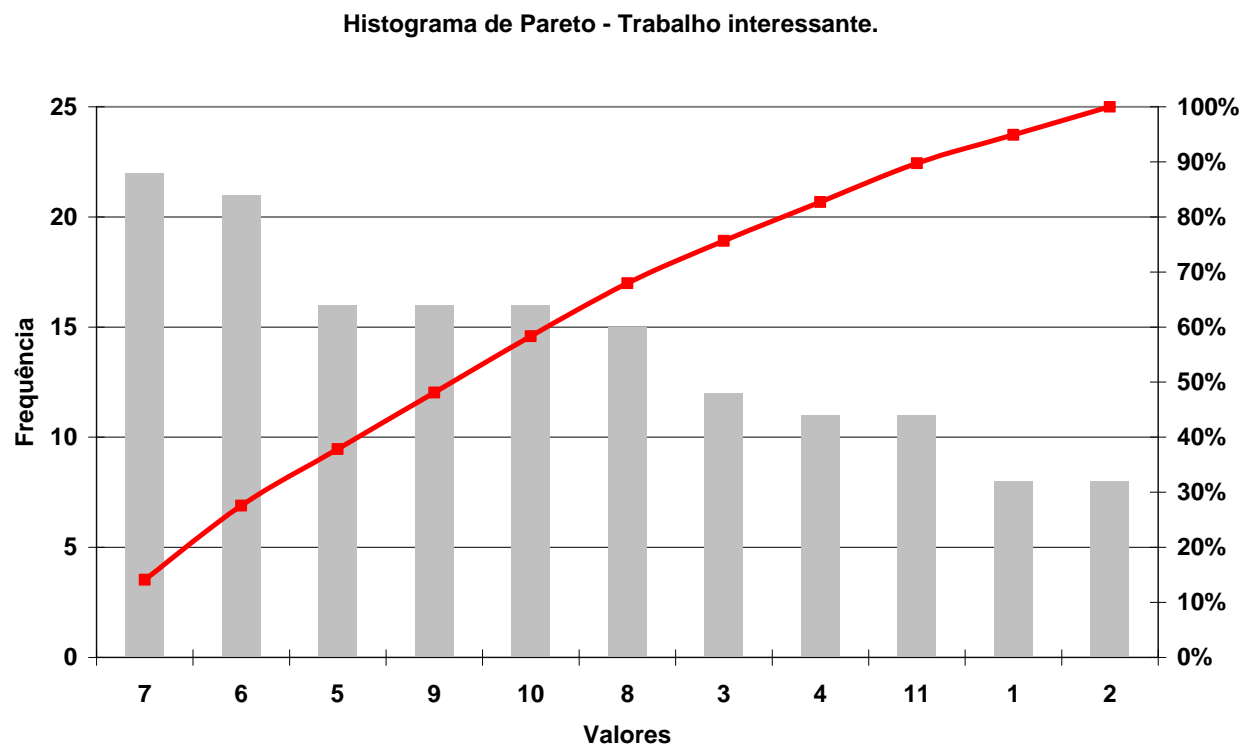
Figura 7.36 Resultado Global: Variedades de atividades. Questão 55.



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 7 | 22 | 14.10% | 14.10% |
| 6 | 21 | 27.56% | 13.46% |
| 5 | 16 | 37.82% | 10.26% |
| 9 | 16 | 48.08% | 10.26% |
| 10 | 16 | 58.33% | 10.26% |
| 8 | 15 | 67.95% | 9.62% |
| 3 | 12 | 75.64% | 7.69% |
| 4 | 11 | 82.69% | 7.05% |
| 11 | 11 | 89.74% | 7.05% |
| 1 | 8 | 94.87% | 5.13% |
| 2 | 8 | 100.00% | 5.13% |

Tabela 7.39 Variedades de atividades Questão 55

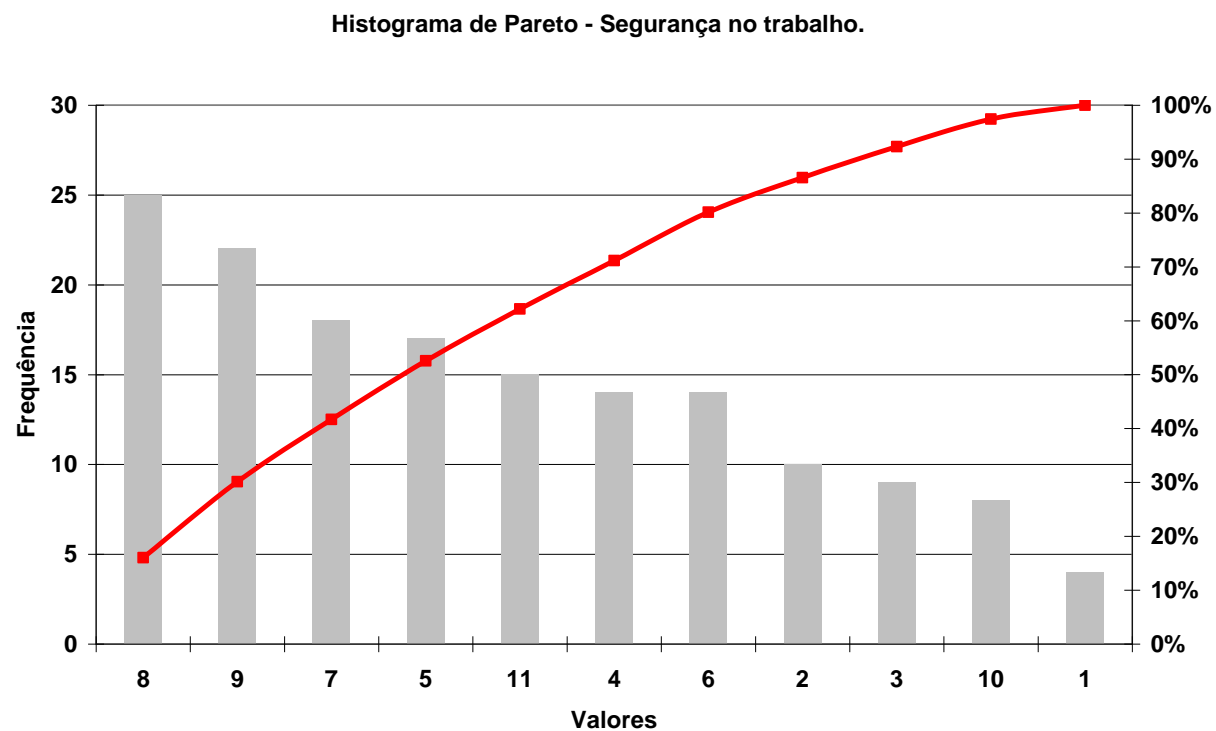
Figura 7.37 Resultado Global: Trabalho Interessante. Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 7 | 22 | 14.10% | 14.10% |
| 6 | 21 | 27.56% | 13.46% |
| 5 | 16 | 37.82% | 10.26% |
| 9 | 16 | 48.08% | 10.26% |
| 10 | 16 | 58.33% | 10.26% |
| 8 | 15 | 67.95% | 9.62% |
| 3 | 12 | 75.64% | 7.69% |
| 4 | 11 | 82.69% | 7.05% |
| 11 | 11 | 89.74% | 7.05% |
| 1 | 8 | 94.87% | 5.13% |
| 2 | 8 | 100.00% | 5.13% |

Tabela 7.40 Trabalho interessante. Questão 55

Figura 7.38 Resultado Global: Segurança no Trabalho. Questão 55

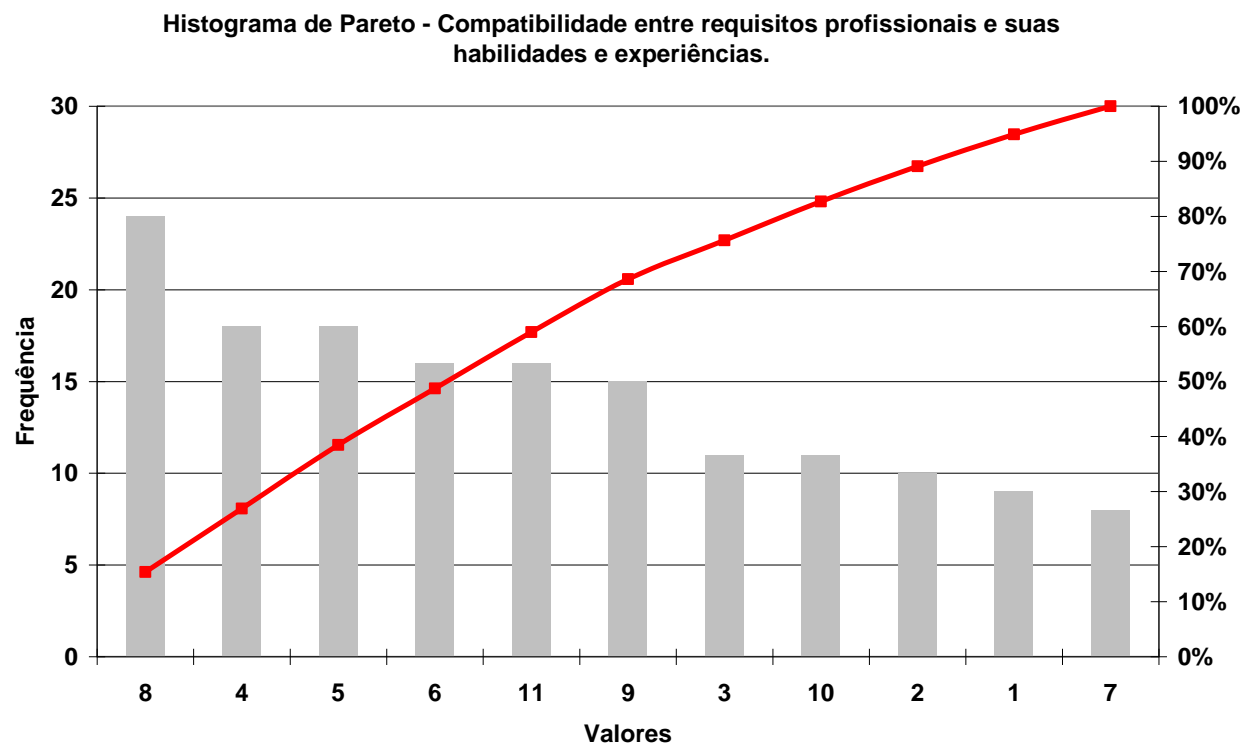


| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 8 | 25 | 16.03% | 16.03% |
| 9 | 22 | 30.13% | 14.10% |
| 7 | 18 | 41.67% | 11.54% |
| 5 | 17 | 52.56% | 10.90% |
| 11 | 15 | 62.18% | 9.62% |
| 4 | 14 | 71.15% | 8.97% |
| 6 | 14 | 80.13% | 8.97% |
| 2 | 10 | 86.54% | 6.41% |
| 3 | 9 | 92.31% | 5.77% |
| 10 | 8 | 97.44% | 5.13% |
| 1 | 4 | 100.00% | 2.56% |

Tabela 7.41 Segurança no trabalho. Questão 55

Figura 7.39 Resultado Global: Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências.

Questão 55

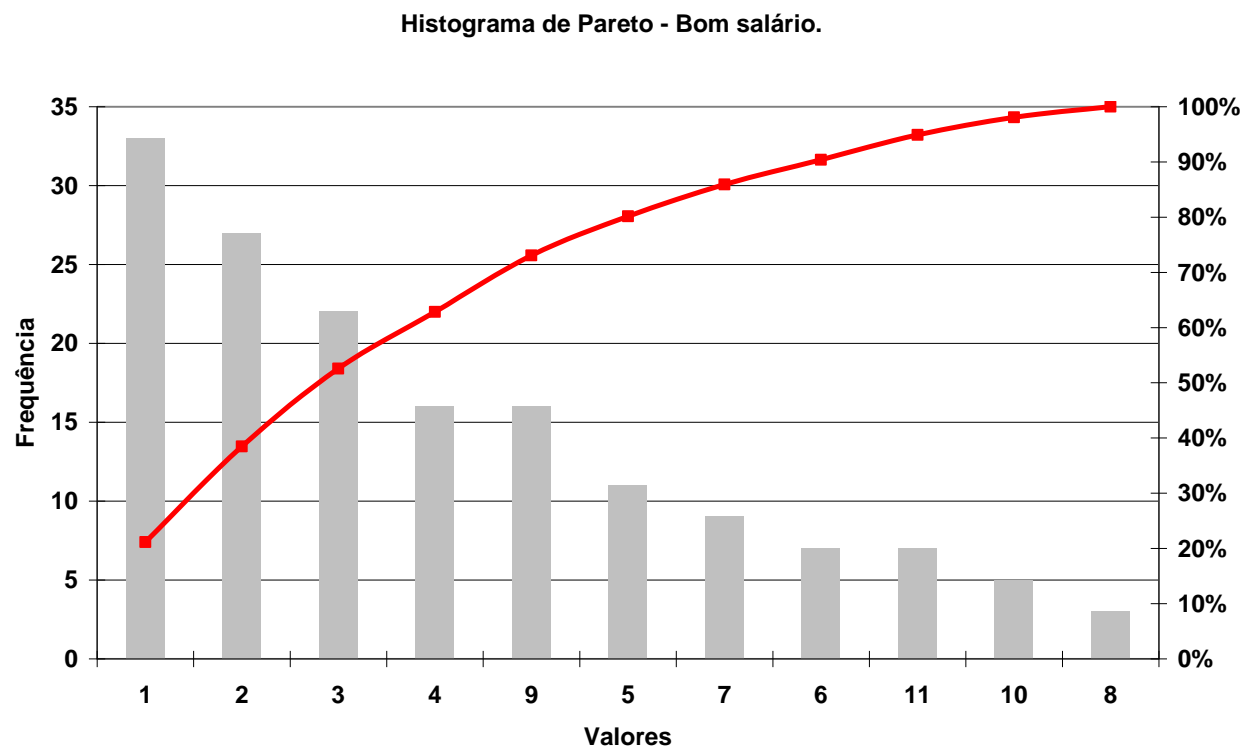


| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 8 | 24 | 15.38% | 15.38% |
| 4 | 18 | 26.92% | 11.54% |
| 5 | 18 | 38.46% | 11.54% |
| 6 | 16 | 48.72% | 10.26% |
| 11 | 16 | 58.97% | 10.26% |
| 9 | 15 | 68.59% | 9.62% |
| 3 | 11 | 75.64% | 7.05% |
| 10 | 11 | 82.69% | 7.05% |
| 2 | 10 | 89.10% | 6.41% |
| 1 | 9 | 94.87% | 5.77% |
| 7 | 8 | 100.00% | 5.13% |

Tabela 7.42 Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências.

Questão 55

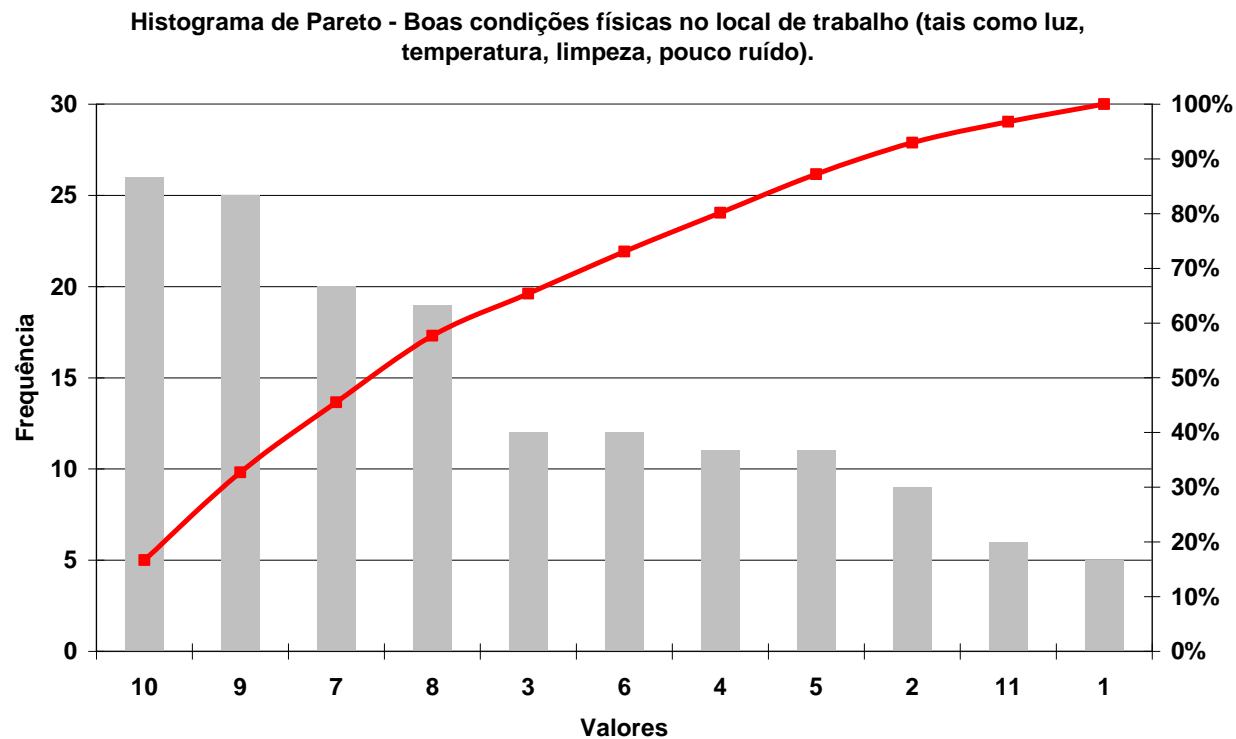
Figura 7.40. Resultado Global: Bom salário. Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 1 | 33 | 21.15% | 21.15% |
| 2 | 27 | 38.46% | 17.31% |
| 3 | 22 | 52.56% | 14.10% |
| 4 | 16 | 62.82% | 10.26% |
| 9 | 16 | 73.08% | 10.26% |
| 5 | 11 | 80.13% | 7.05% |
| 7 | 9 | 85.90% | 5.77% |
| 6 | 7 | 90.38% | 4.49% |
| 11 | 7 | 94.87% | 4.49% |
| 10 | 5 | 98.08% | 3.21% |
| 8 | 3 | 100.00% | 1.92% |

Tabela 7.43. Bom salário.
Questão 55

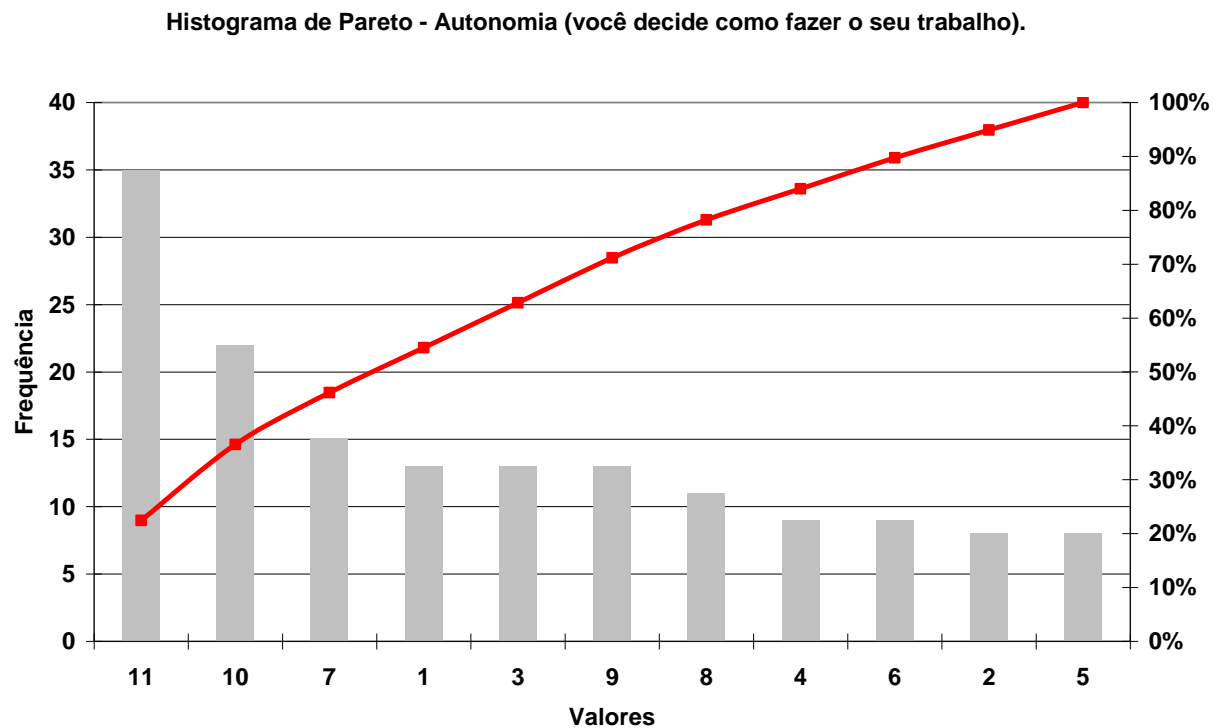
Figura 7.41. Resultado Global:Boas condições físicas no local de trabalho (luz, temperatura, limpeza, ruído).Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 10 | 26 | 16.67% | 16.67% |
| 9 | 25 | 32.69% | 16.03% |
| 7 | 20 | 45.51% | 12.82% |
| 8 | 19 | 57.69% | 12.18% |
| 3 | 12 | 65.38% | 7.69% |
| 6 | 12 | 73.08% | 7.69% |
| 4 | 11 | 80.13% | 7.05% |
| 5 | 11 | 87.18% | 7.05% |
| 2 | 9 | 92.95% | 5.77% |
| 11 | 6 | 96.79% | 3.85% |
| 1 | 5 | 100.00% | 3.21% |

Tabela 7.44Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). Questão 55

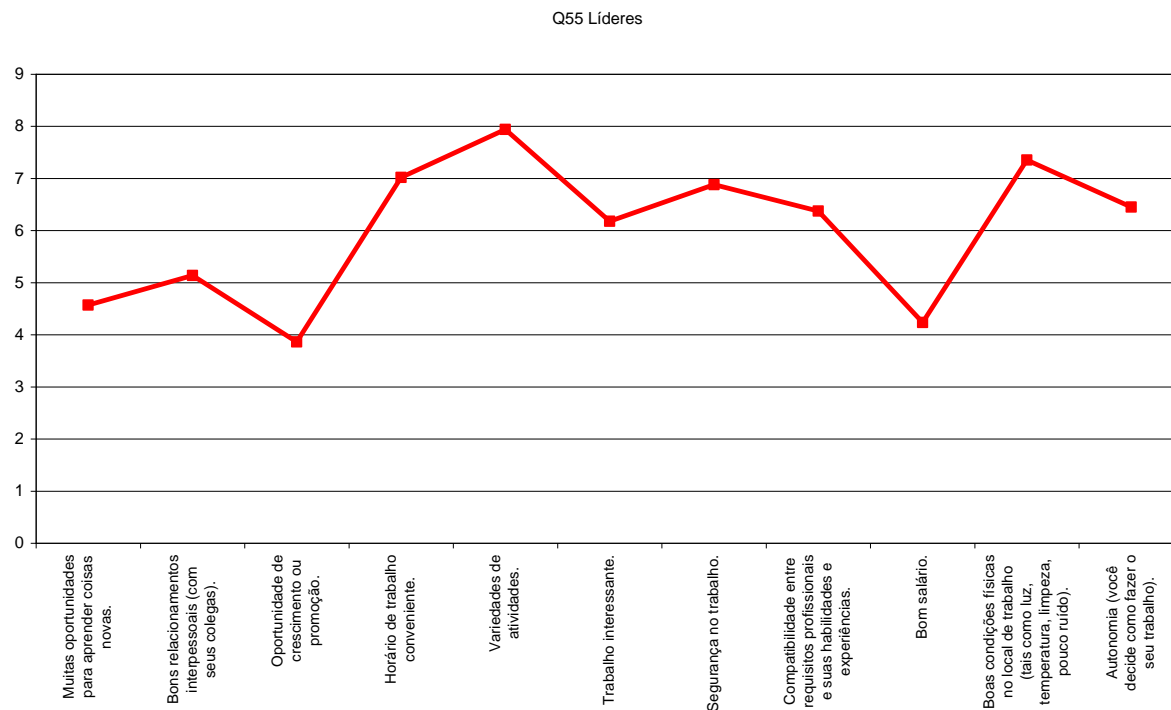
Figura 7.42. Resultado Global: Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). Questão 55



| Valores | Frequência | Acumulativo % | Relativo % |
|---------|------------|---------------|------------|
| 11 | 35 | 22.44% | 22.44% |
| 10 | 22 | 36.54% | 14.10% |
| 7 | 15 | 46.15% | 9.62% |
| 1 | 13 | 54.49% | 8.33% |
| 3 | 13 | 62.82% | 8.33% |
| 9 | 13 | 71.15% | 8.33% |
| 8 | 11 | 78.21% | 7.05% |
| 4 | 9 | 83.97% | 5.77% |
| 6 | 9 | 89.74% | 5.77% |
| 2 | 8 | 94.87% | 5.13% |
| 5 | 8 | 100.00% | 5.13% |

Tabela 7.45. Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). Questão 55

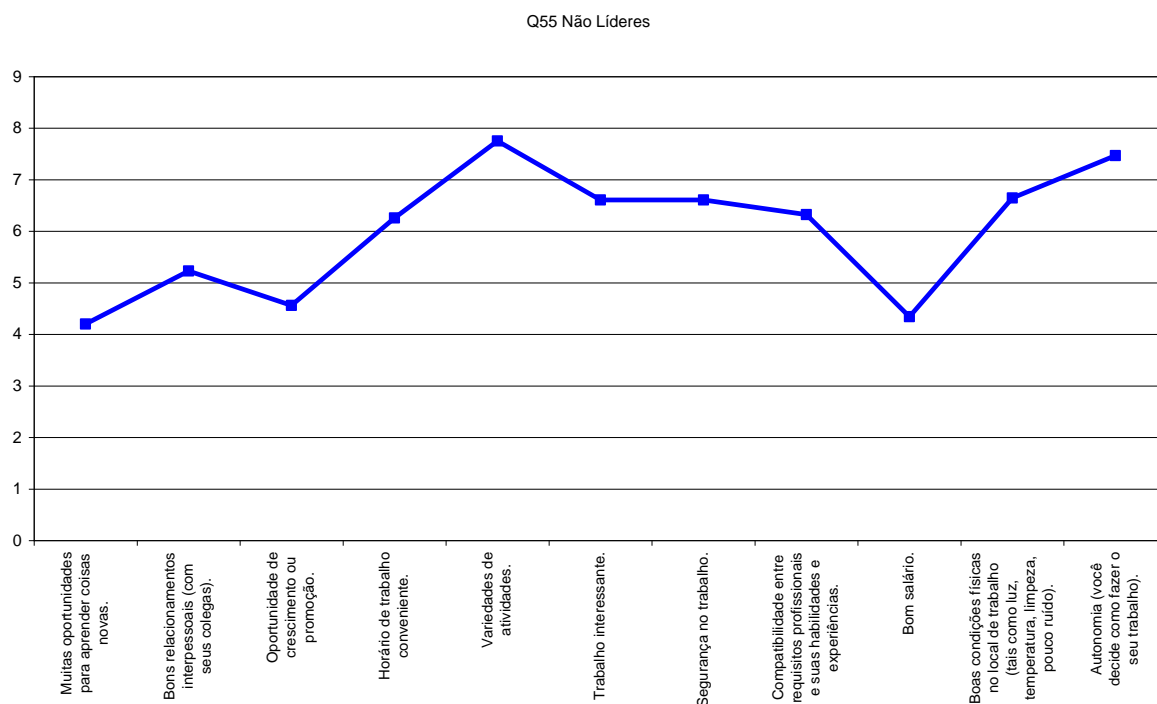
Figura 7.43. Resultado filtrado por Líderes - gráfico das médias - Questão 55



| Estadística | Muitas oportunidades para aprender coisas novas. | Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas). | Oportunidade de crescimento ou promoção. | Horário de trabalho conveniente. | Variedades de atividades. | Trabalho interessante. | Segurança no trabalho. | Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. | Bom salário. | Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). | Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). |
|-----------------|--|--|--|----------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---|--------------|---|--|
| Média | 4.5686 | 5.137255 | 3.862745 | 7.019608 | 7.941176 | 6.176471 | 6.882353 | 6.372549 | 4.235294 | 7.352941 | 6.45098 |
| Erro Padrão | 0.4185 | 0.400998 | 0.405859 | 0.387541 | 0.352483 | 0.423529 | 0.383633 | 0.440998 | 0.407372 | 0.370292 | 0.485325 |
| Mediana | 4 | 5 | 3 | 7 | 9 | 6 | 7 | 6 | 4 | 8 | 7 |
| Moda | 1 | 2 | 3 | 8 | 9 | 6 | 8 | 8 | 1 | 9 | 10 |
| Desvio Padrão | 2.9883 | 2.863701 | 2.898411 | 2.7676 | 2.517235 | 3.024605 | 2.739687 | 3.149354 | 2.909215 | 2.644417 | 3.465912 |
| Variância | 8.9302 | 8.200784 | 8.400784 | 7.659608 | 6.336471 | 9.148235 | 7.505882 | 9.918431 | 8.463529 | 6.992941 | 12.01255 |
| Curtose | -0.7964 | -0.91504 | 0.890592 | -0.92403 | -0.44112 | -1.00948 | -0.72809 | -1.07889 | -0.67022 | -0.61166 | -1.40687 |
| Simetria | 0.4976 | 0.393579 | 1.321779 | -0.17433 | -0.61218 | -0.27944 | -0.11485 | -0.12655 | 0.680251 | -0.71645 | -0.11814 |
| Faixa | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Máximo | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Soma | 233 | 262 | 197 | 358 | 405 | 315 | 351 | 325 | 216 | 375 | 329 |
| Contagem | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| Confiança (95%) | 0.8405 | 0.805429 | 0.815191 | 0.7784 | 0.707984 | 0.850684 | 0.77055 | 0.88577 | 0.81823 | 0.743755 | 0.974804 |

Tabela 7.46. Resultado filtrado por Líderes - estatística descritiva - Questão 55

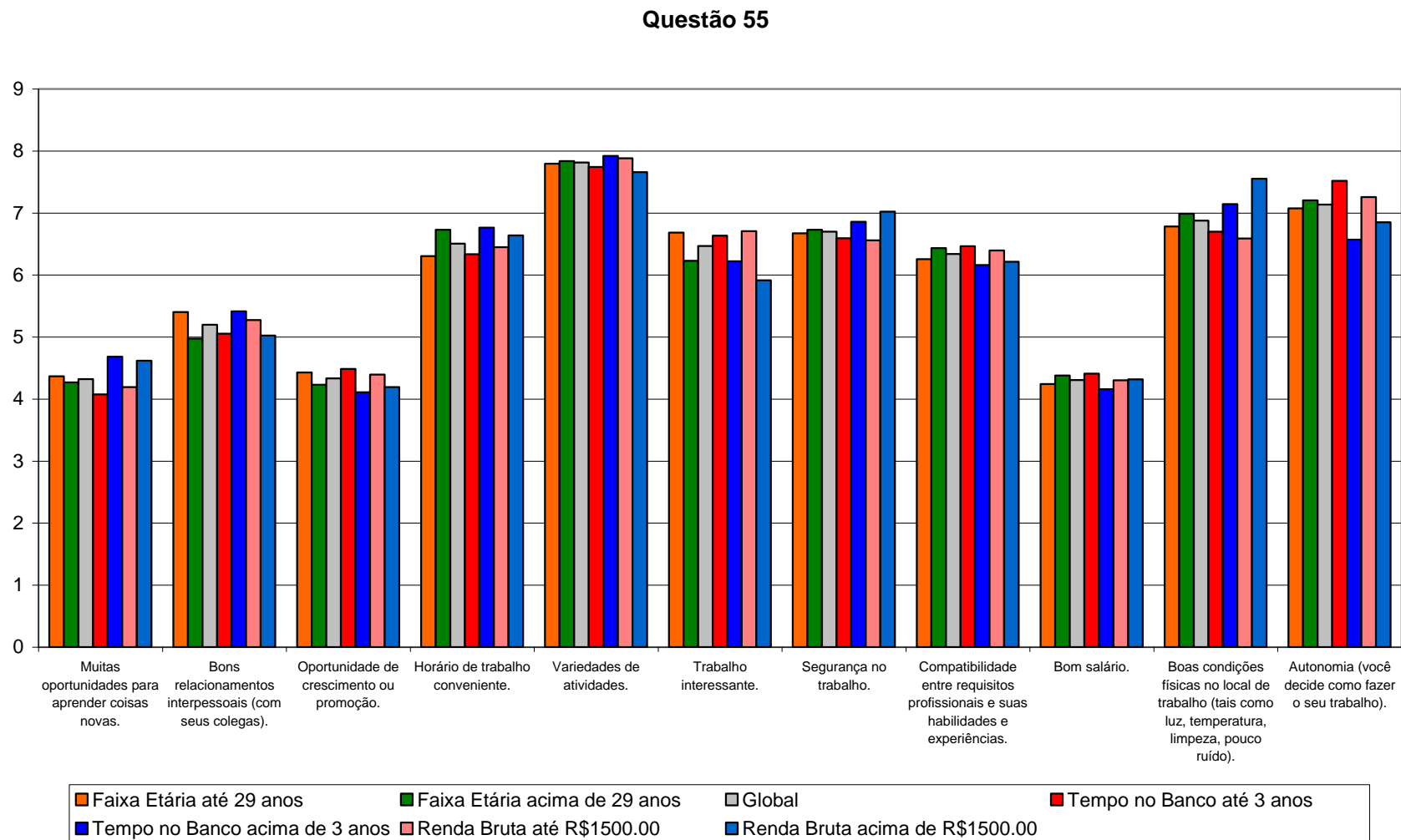
Figura 7.44. Resultado filtrado por não Líderes - gráfico das médias. Questão 55



| Estadística | Muitas oportunidades para aprender coisas novas. | Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas). | Oportunidade de crescimento ou promoção. | Horário de trabalho conveniente. | Variedades de atividades. | Trabalho interessante. | Segurança no trabalho. | Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. | Bom salário. | Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). | Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). |
|-----------------|--|--|--|----------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---|--------------|---|--|
| Média | 4.2 | 5.228571 | 4.561905 | 6.257143 | 7.752381 | 6.609524 | 6.609524 | 6.32381 | 4.342857 | 6.647619 | 7.466667 |
| Erro Padrão | 0.3054 | 0.268375 | 0.306798 | 0.286135 | 0.257766 | 0.262942 | 0.267088 | 0.283068 | 0.314436 | 0.27602 | 0.328741 |
| Mediana | 3 | 5 | 4 | 6 | 8 | 7 | 7 | 6 | 3 | 7 | 8 |
| Moda | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 | 7 | 9 | 8 | 1 | 10 | 11 |
| Desvio Padrão | 3.1299 | 2.750025 | 3.143748 | 2.932014 | 2.641317 | 2.69435 | 2.73684 | 2.900581 | 3.222005 | 2.828362 | 3.368596 |
| Variância | 9.7962 | 7.562637 | 9.88315 | 8.596703 | 6.976557 | 7.259524 | 7.490293 | 8.41337 | 10.38132 | 7.999634 | 11.34744 |
| Curtose | -0.5467 | -0.63478 | -0.45328 | -1.08103 | -0.65264 | -0.82252 | -0.90619 | -1.06029 | -0.74832 | -0.94739 | -0.95328 |
| Simetria | 0.7548 | 0.336245 | 0.84982 | -0.13708 | -0.54013 | -0.12144 | -0.32334 | -0.05445 | 0.772261 | -0.39723 | -0.62463 |
| Faixa | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Soma | 441 | 549 | 479 | 657 | 814 | 694 | 694 | 664 | 456 | 698 | 784 |
| Contagem | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 |
| Confiança (95%) | 0.6057 | 0.532197 | 0.608392 | 0.567416 | 0.511159 | 0.521423 | 0.529645 | 0.561333 | 0.623537 | 0.547357 | 0.651905 |

Tabela 7.47. Resultado filtrado por não Líderes - estatística descritiva. Questão 55.

Figura 7.45. Resultado Consolidado – gráfico das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta. Questão 55



| Categoria | Muitas oportunidades para aprender coisas novas. | Bons relacionamentos interpessoais (com seus colegas). | Oportunidade de crescimento ou promoção. | Horário de trabalho conveniente. | Variedades de atividades. | Trabalho interessante. | Segurança no trabalho. | Compatibilidade entre requisitos profissionais e suas habilidades e experiências. | Bom salário. | Boas condições físicas no local de trabalho (tais como luz, temperatura, limpeza, pouco ruído). | Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho). |
|---------------------------------|--|--|--|----------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---|--------------|---|--|
| Faixa Etária até 29 anos | 4.365854 | 5.402439 | 4.426829 | 6.304878 | 7.792683 | 6.682927 | 6.670732 | 6.256098 | 4.243902 | 6.780488 | 7.073171 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 4.27027 | 4.972973 | 4.22973 | 6.72973 | 7.837838 | 6.22973 | 6.72973 | 6.432432 | 4.378378 | 6.986486 | 7.202703 |
| Global | 4.320513 | 5.198718 | 4.333333 | 6.50641 | 7.814103 | 6.467949 | 6.698718 | 6.339744 | 4.307692 | 6.878205 | 7.134615 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 4.075269 | 5.053763 | 4.483871 | 6.333333 | 7.741935 | 6.634409 | 6.591398 | 6.462366 | 4.408602 | 6.698925 | 7.516129 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 4.68254 | 5.412698 | 4.111111 | 6.761905 | 7.920635 | 6.222222 | 6.857143 | 6.15873 | 4.15873 | 7.142857 | 6.571429 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 4.192661 | 5.275229 | 4.394495 | 6.449541 | 7.880734 | 6.706422 | 6.559633 | 6.394495 | 4.302752 | 6.587156 | 7.256881 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 4.617021 | 5.021277 | 4.191489 | 6.638298 | 7.659574 | 5.914894 | 7.021277 | 6.212766 | 4.319149 | 7.553191 | 6.851064 |

Tabela 7.48. Resultado Consolidado – médias: faixa etária, tempo de casa e renda bruta

Anexo 7—I Apresentação da Distribuição Estatística da Questão 61 – Ética

Q 61 - É essencial realizar um trabalho que seja **moralmente** correto em termos de seus processos, procedimentos e resultados.

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| | | | | | | |

Figura 7.46. Resultado Consolidado das médias – Questão 61.

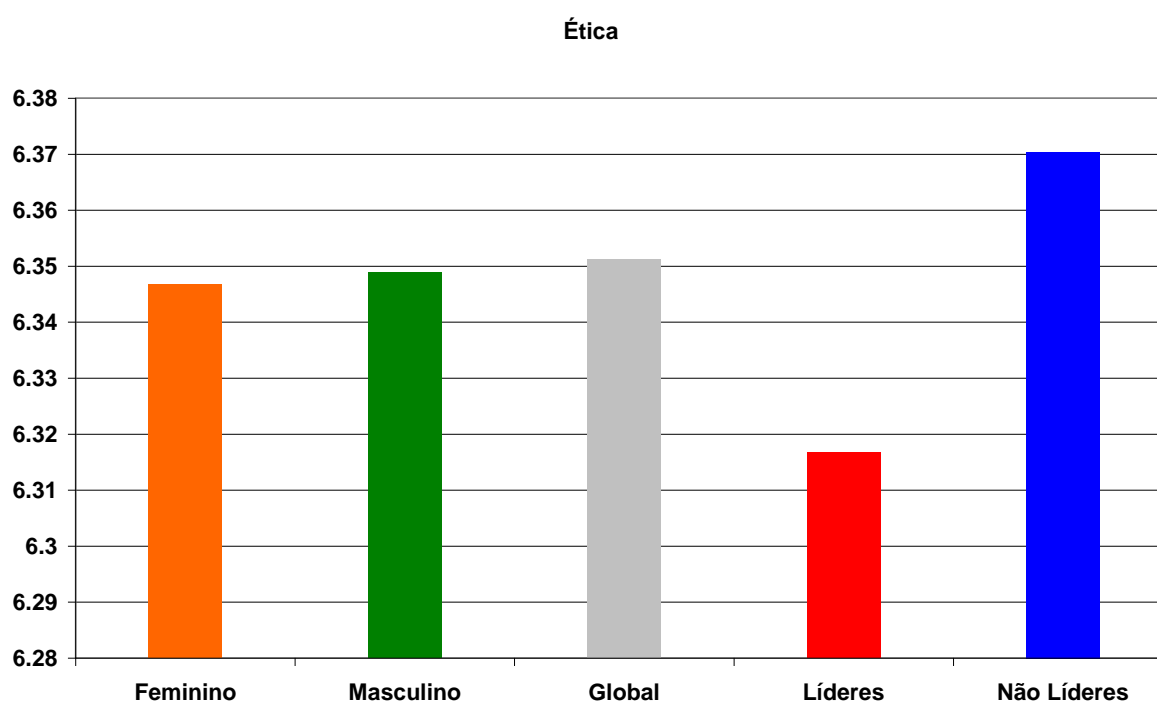


Tabela 7.49. Resultado Consolidado das médias - Q61.

| Categoria | Ética |
|-------------|-------------|
| Feminino | 6.346774194 |
| Masculino | 6.348837209 |
| Global | 6.351190476 |
| Líderes | 6.316666667 |
| Não Líderes | 6.37037037 |

Figura 7.47. Resultado Consolidado das médias (líderes e não-líderes) - Questão 61.

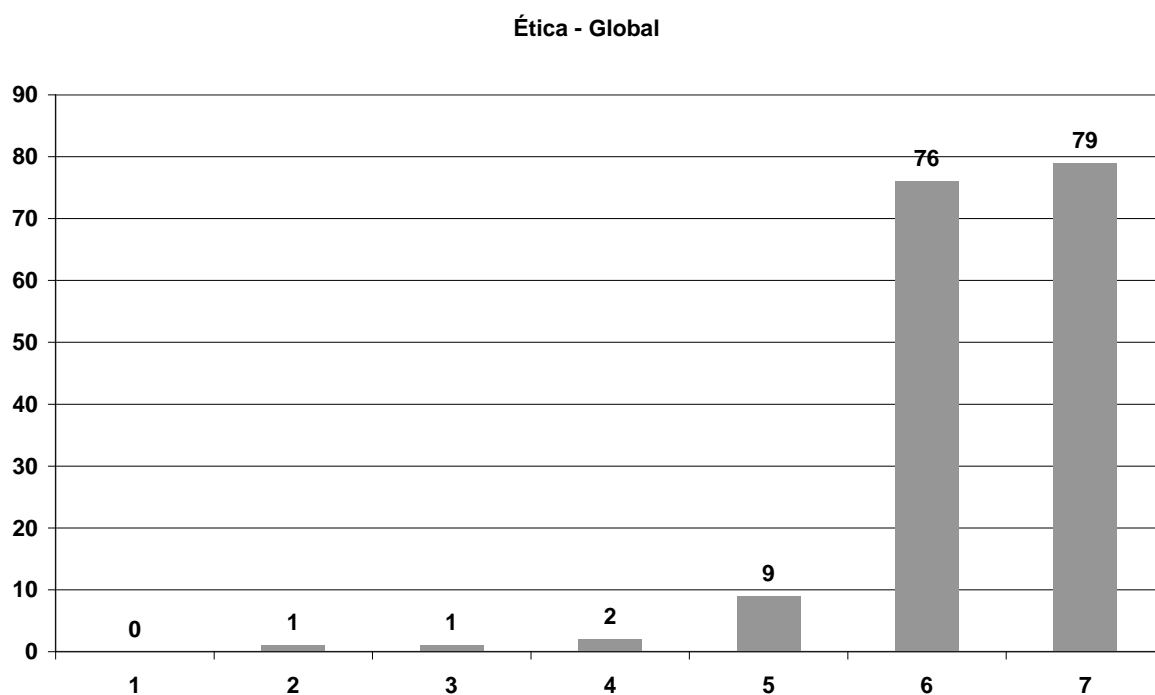


Tabela 7.50. Resultado Global Q61: Líderes e não Líderes – estatística descritiva.

| Estatística | Ética – Global |
|-----------------|----------------|
| Média | 6.351190476 |
| Erro Padrão | 0.059785212 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 0.774904908 |
| Variância | 0.600477616 |
| Curtose | 7.116529922 |
| Simetria | -1.952648608 |
| Faixa | 5 |
| Mínimo | 2 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 1067 |
| Contagem | 168 |
| Confiança (95%) | 0.118032268 |

Figura 7.48. Resultado filtrado por Líderes - distribuição de resultados Questão 61.

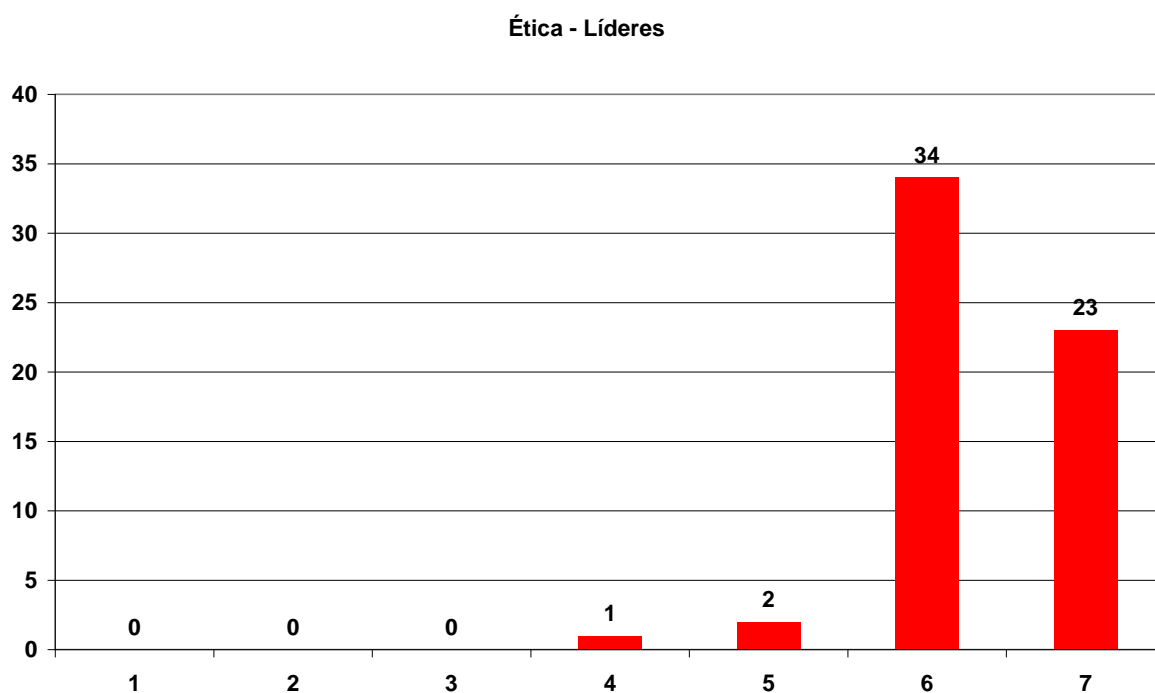


Tabela 7.51. Resultado filtrado por Líderes Q61 - estatística descritiva.

| Estatística | Ética – Líderes |
|-----------------|-----------------|
| Média | 6.316666667 |
| Erro Padrão | 0.080575847 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 6 |
| Desvio Padrão | 0.624137823 |
| Variância | 0.389548023 |
| Curtose | 1.808538157 |
| Simetria | -0.774482403 |
| Faixa | 3 |
| Mínimo | 4 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 379 |
| Contagem | 60 |
| Confiança (95%) | 0.161232066 |

Figura 7.49. Resultado filtrado por não Líderes - distribuição de resultados Questão 61.

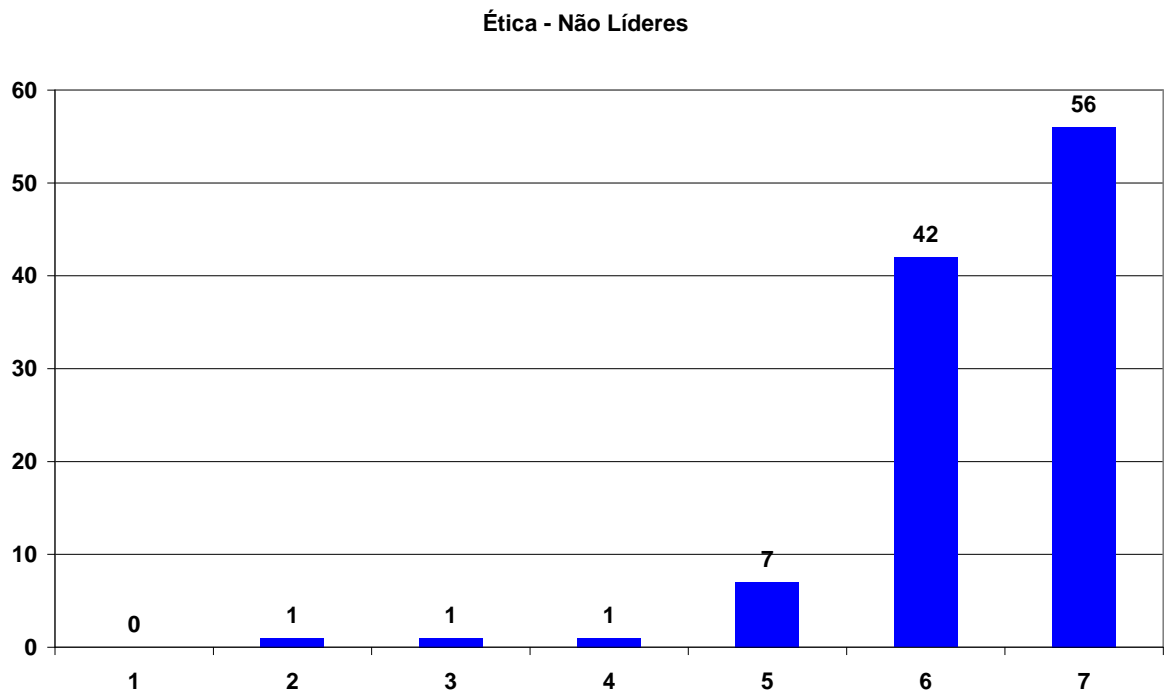


Tabela 7.52. Resultado filtrado por não Líderes Q61 - estatística descritiva.

| Estadística | Ética - Não Líderes |
|-----------------|---------------------|
| Média | 6.37037037 |
| Erro Padrão | 0.081726558 |
| Mediana | 7 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 0.849327305 |
| Variância | 0.721356871 |
| Curtose | 7.546247473 |
| Simetria | -2.195290701 |
| Faixa | 5 |
| Mínimo | 2 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 688 |
| Contagem | 108 |
| Confiança (95%) | 0.162013476 |

Figura 7.50. Resultado filtrado por Masculino - distribuição de resultados Questão 61.

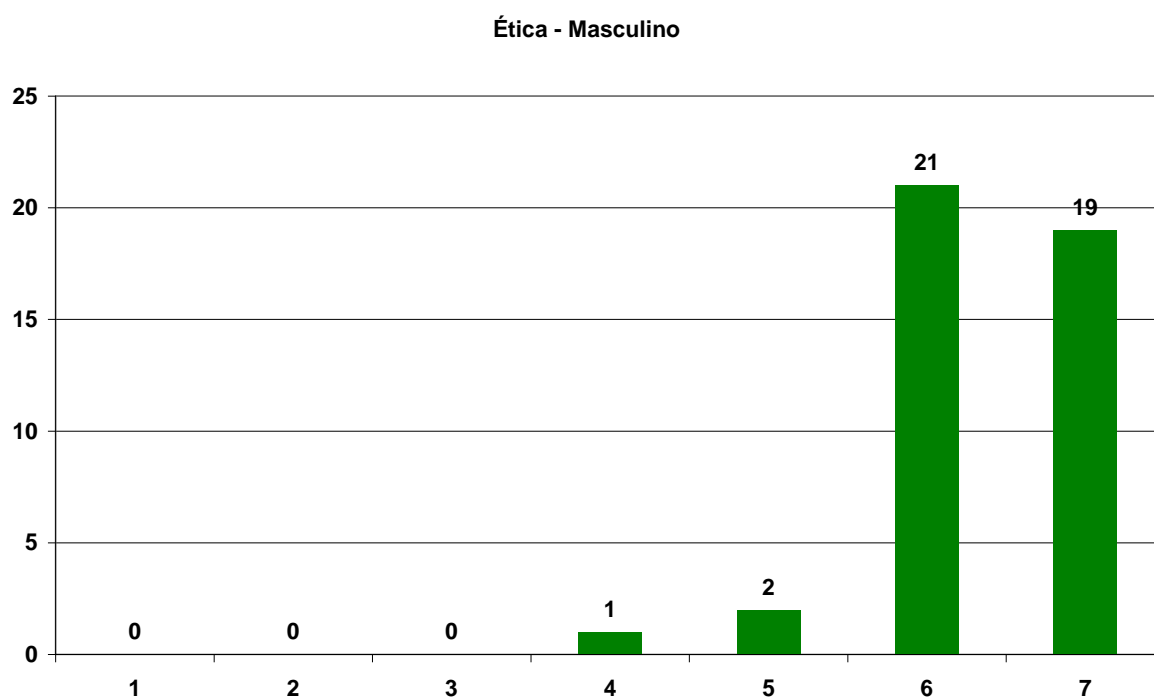


Tabela 7.53. Resultado filtrado por Masculino Q61- estatística descritiva.

| Estadística | Ética - Masculino |
|-----------------|-------------------|
| Média | 6.348837209 |
| Erro Padrão | 0.104620397 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 6 |
| Desvio Padrão | 0.686041819 |
| Variância | 0.470653378 |
| Curtose | 1.830527093 |
| Simetria | -1.04498149 |
| Faixa | 3 |
| Mínimo | 4 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 273 |
| Contagem | 43 |
| Confiança (95%) | 0.211132575 |

Figura 7.51. Resultado filtrado por Feminino - distribuição de resultados Questão 61.

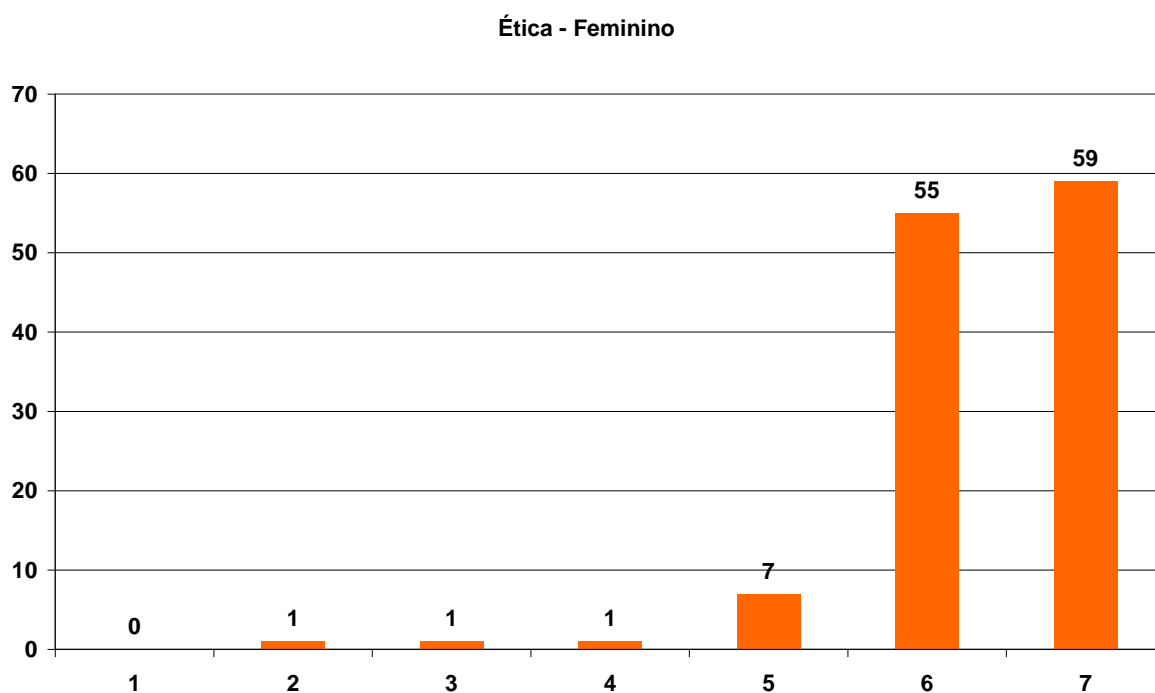


Tabela 7.54. Resultado filtrado por Feminino Q61 - estatística descritiva.

| Estatística | Ética - Feminino |
|-----------------|------------------|
| Média | 6.346774194 |
| Erro Padrão | 0.072463991 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 0.806924855 |
| Variância | 0.651127721 |
| Curtose | 7.946404092 |
| Simetria | -2.130891428 |
| Faixa | 5 |
| Mínimo | 2 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 787 |
| Contagem | 124 |
| Confiança (95%) | 0.143437971 |

Figura 7.52. Resultado Consolidado das médias: faixa etária, tempo casa e renda bruta Q 61.

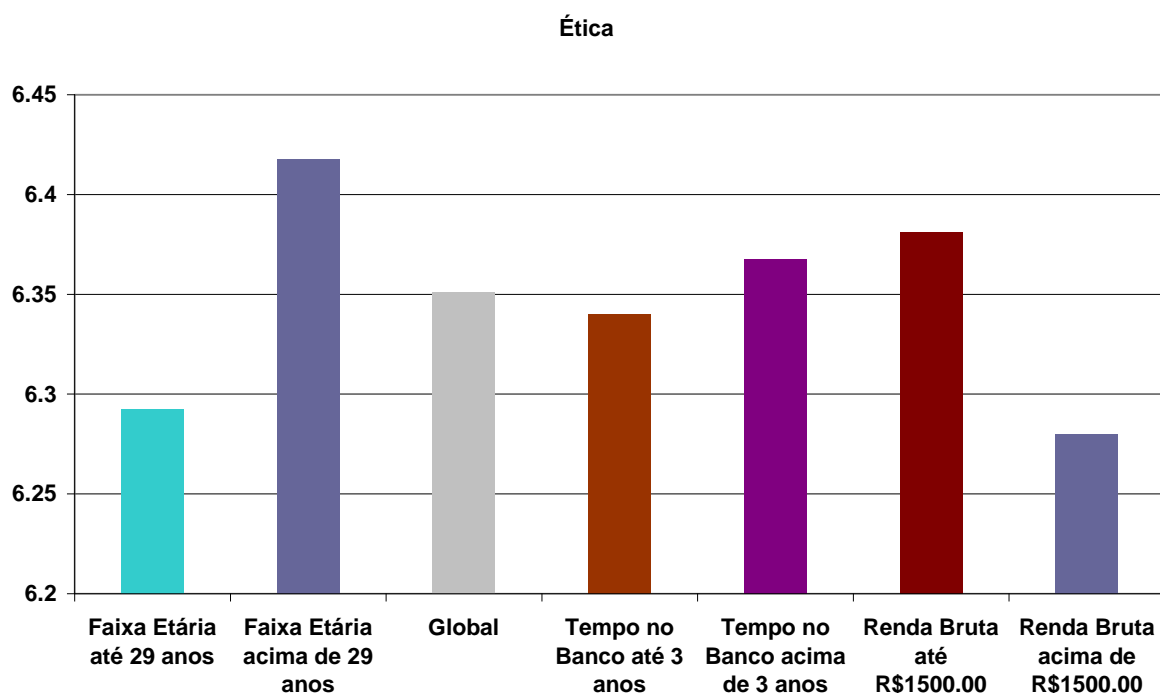


Tabela 7.55. Resultado Consolidado das médias Q61: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.

| Categoria | Ética |
|---------------------------------|-------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 6.292134831 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 6.417721519 |
| Global | 6.351190476 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 6.34 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 6.367647059 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 6.381355932 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 6.28 |

Anexo 7—J Apresentação da Distribuição Estatística Questão 78

Q.78 - À direita há sete figuras, cada uma com dois círculos. Um círculo representa o trabalho *em geral* e o outro representa você. Os círculos se sobrepõem em vários graus. Em uma extremidade, (figura 1) **os dois círculos estão separados**, ou seja, **representa que você está separado do trabalho**. Na outra extremidade, (figura 7) **os dois círculos estão totalmente sobrepostos**, ou seja, **representa que você está totalmente comprometido com o trabalho**. Selecione a figura que retrate mais precisamente *sua relação com o trabalho em geral* e assinale o número da figura correspondente.


Figura 1 


Figura 2 


Figura 3 


Figura 4 


Figura 5 


Figura 6 


Figura 7 

Figura 7.53. Resultado consolidado da média global – Questão 78.

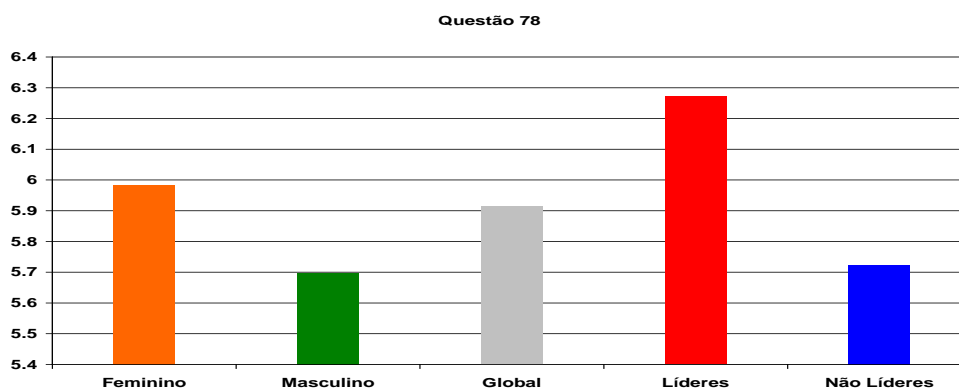


Tabela 7.56. Resultado Consolidado das médias – Q78.

| Categoria | Questão 78 |
|-------------|-------------|
| Feminino | 5.983739837 |
| Masculino | 5.697674419 |
| Global | 5.916167665 |
| Líderes | 6.271186441 |
| Não Líderes | 5.722222222 |

Figura 7.54. Distribuição de Resultado Global (Líderes e não Líderes) – Questão 78.

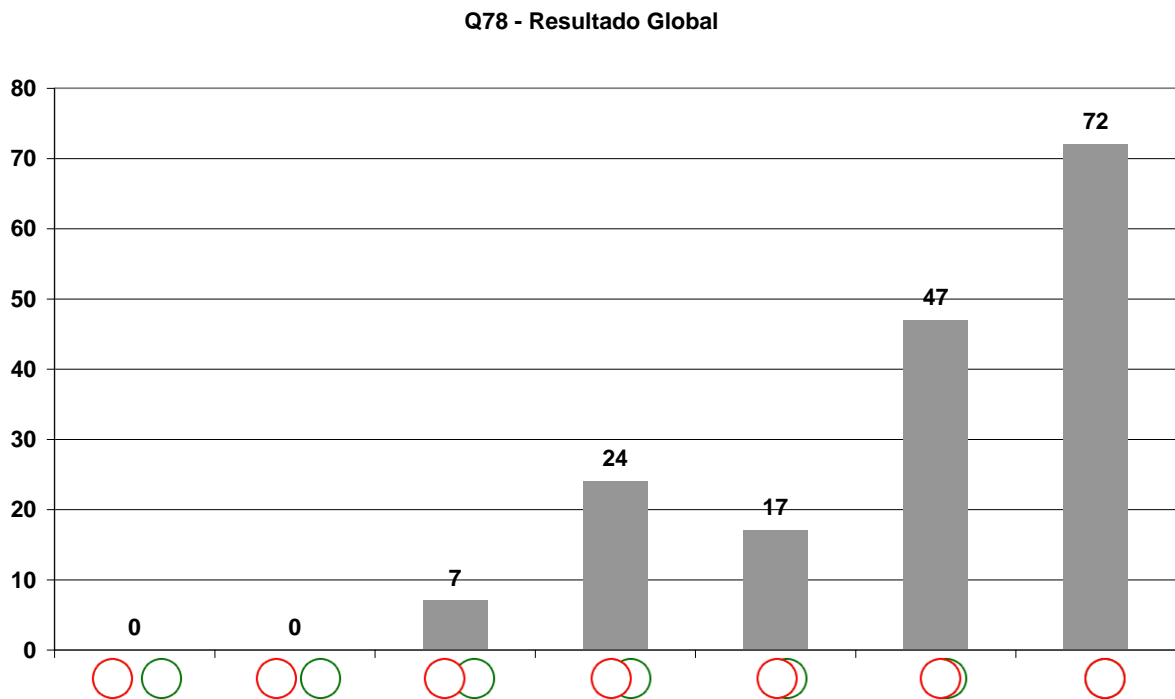


Tabela 7.57. Resultado Global: Líderes e não Líderes Q78 – estatística descritiva.

| Estatística | Q78 - Resultado Global |
|-----------------|------------------------|
| Média | 5.916167665 |
| Erro Padrão | 0.094359032 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.219387431 |
| Variância | 1.486905707 |
| Curtose | -0.396310121 |
| Simetria | -0.887188908 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 988 |
| Contagem | 167 |
| Confiança (95%) | 0.186298547 |

.Figura 7.55 Distribuição de Resultado filtrado por Líderes – Questão 78.

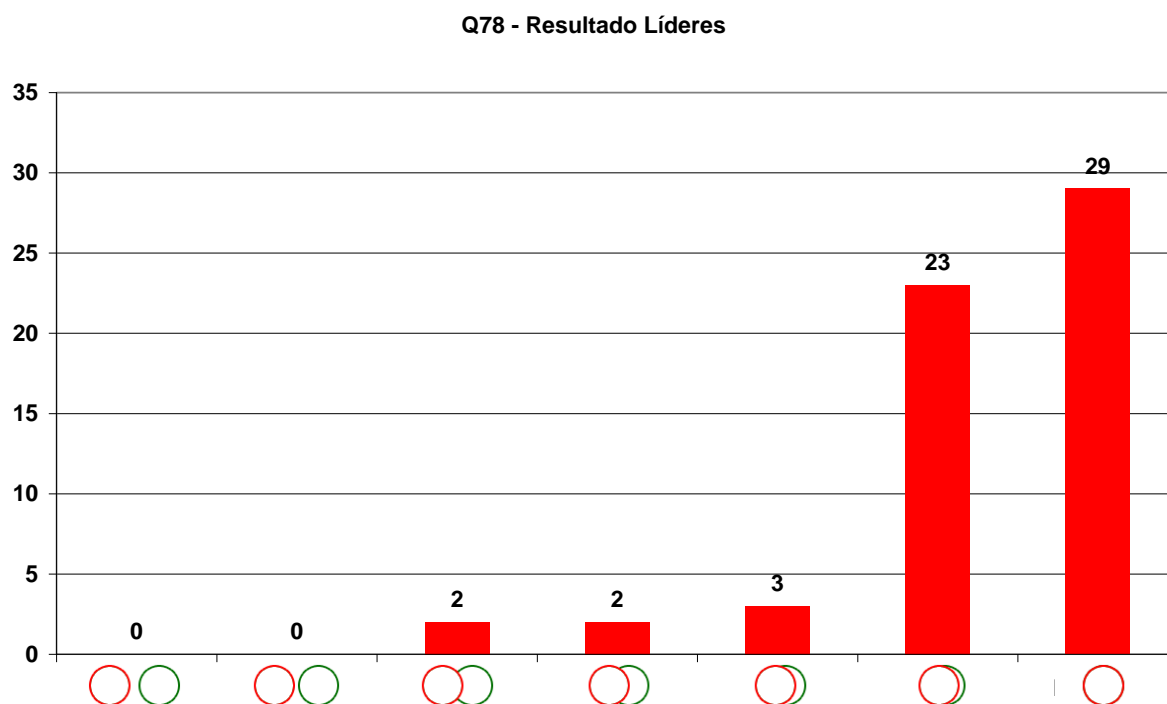


Tabela 7.58. Resultado filtrado por Líderes Q78 - estatística descritiva.

| Estatística | Q78 - Resultado Líderes |
|-----------------|-------------------------|
| Média | 6.271186441 |
| Erro Padrão | 0.125224541 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 0.961867947 |
| Variância | 0.925189947 |
| Curtose | 3.503301107 |
| Simetria | -1.781466224 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 370 |
| Contagem | 59 |
| Confiança (95%) | 0.250663964 |

Figura 7.56. Distribuição de Resultado filtrado por não Líderes – Questão 78.

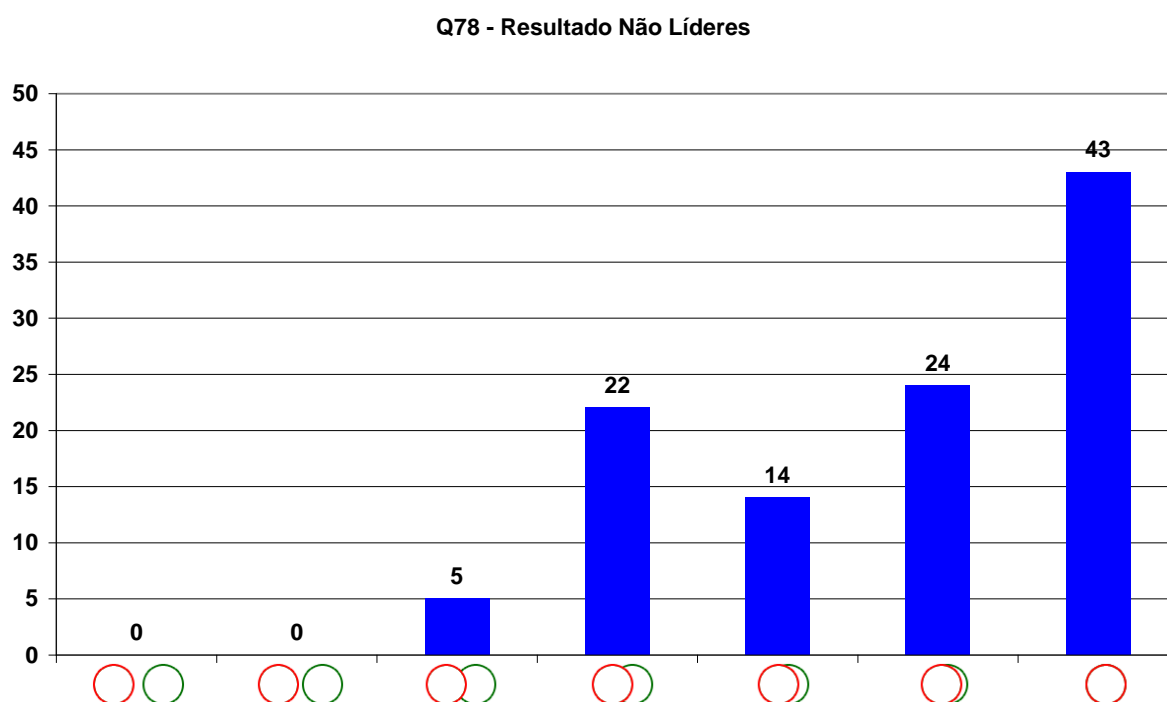


Tabela 7.59. Resultado filtrado por não Líderes Q78 - estatística descritiva.

| Estatística | Q78 - Resultado Não Líderes |
|-----------------|-----------------------------|
| Média | 5.722222222 |
| Erro Padrão | 0.125381614 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.303003958 |
| Variância | 1.697819315 |
| Curtose | -1.074090655 |
| Simetria | -0.552218595 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 618 |
| Contagem | 108 |
| Confiança (95%) | 0.248554591 |

Figura 7.57. Distribuição de Resultado filtrado por Masculino – Questão 78.

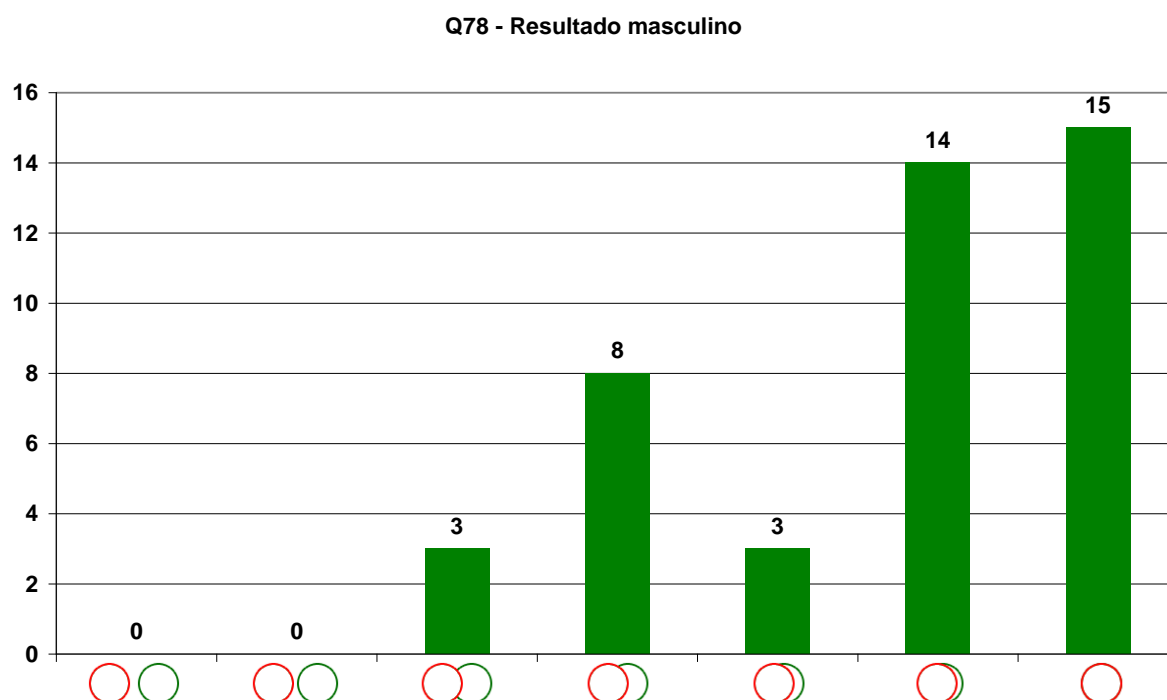


Tabela 7.60. Resultado filtrado por Masculino Q78 - estatística descritiva.

| Estadística | Q78 - Resultado Masculino |
|-----------------|---------------------------|
| Média | 5.697674419 |
| Erro Padrão | 0.201145346 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.318998244 |
| Variância | 1.739756368 |
| Curtose | -0.78279522 |
| Simetria | -0.71318773 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 245 |
| Contagem | 43 |
| Confiança (95%) | 0.405927872 |

Figura 7.58. Distribuição de Resultado filtrado por Feminino – Questão 78.

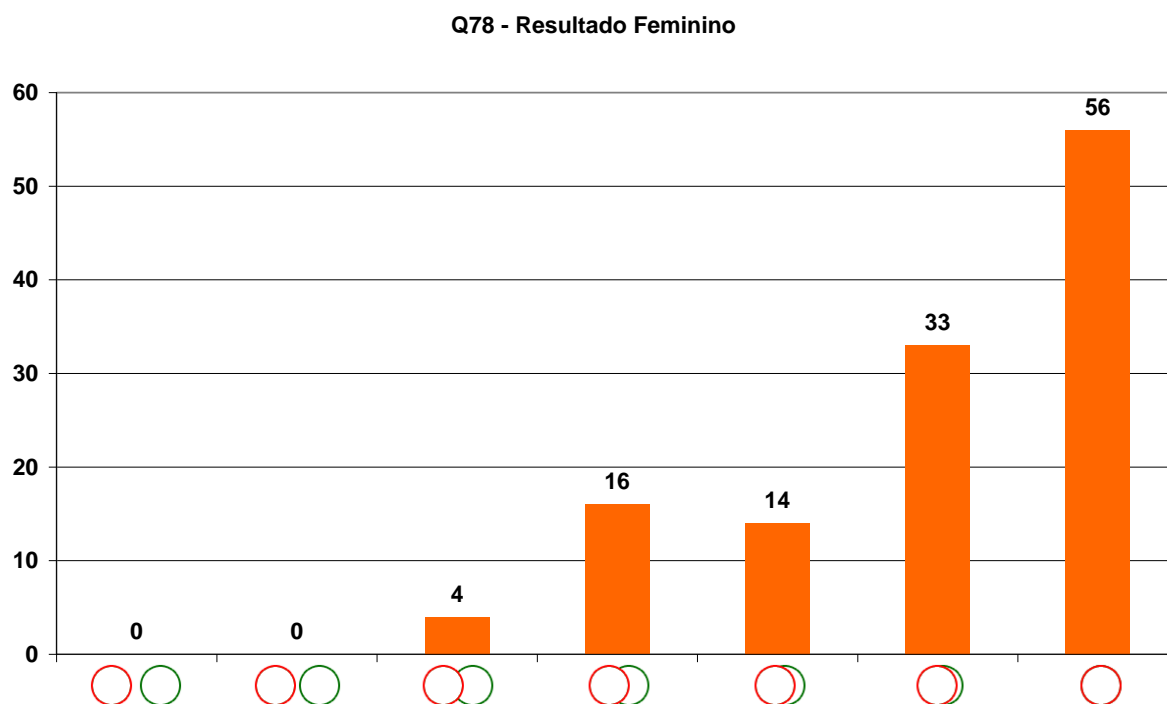


Tabela 7.61. Resultado filtrado por Feminino Q78 - estatística descritiva.

| Estadística | Q78 - Resultado Feminino |
|-----------------|--------------------------|
| Média | 5.983739837 |
| Erro Padrão | 0.106426663 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |
| Desvio Padrão | 1.180328794 |
| Variância | 1.393176063 |
| Curtose | -0.24660418 |
| Simetria | -0.940984335 |
| Faixa | 4 |
| Mínimo | 3 |
| Máximo | 7 |
| Soma | 736 |
| Contagem | 123 |
| Confiança (95%) | 0.210682395 |

Figura 7.59. Resultado Consolidado das médias – Questão78: faixa etária, tempo casa e renda bruta.

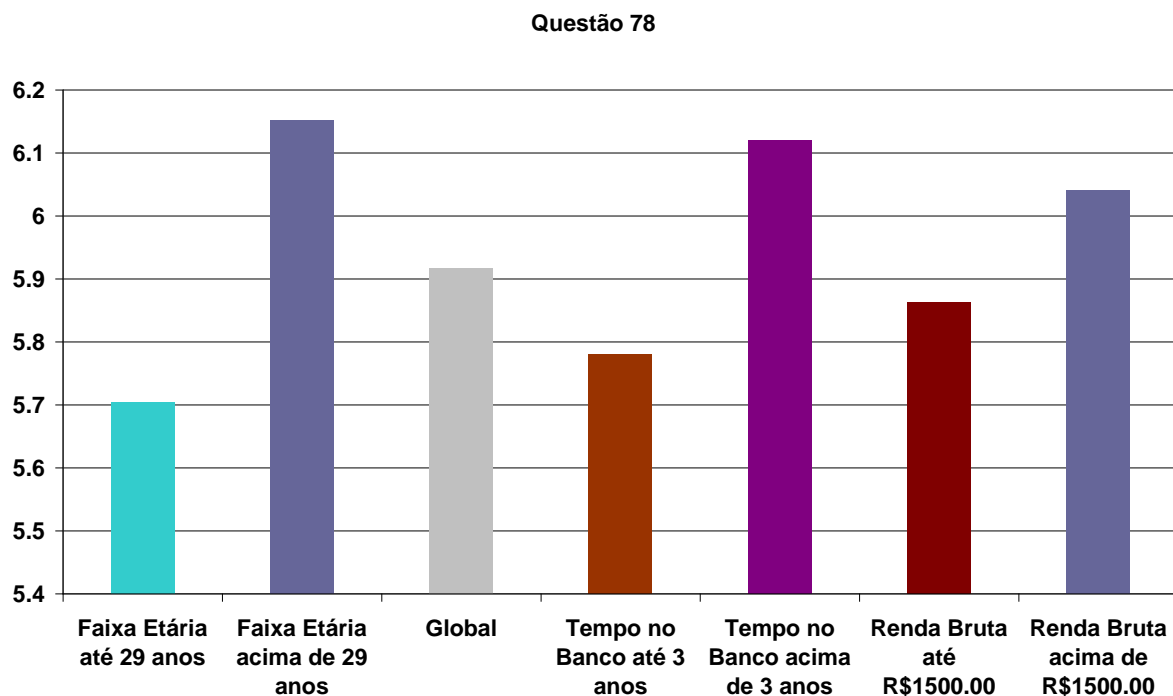


Tabela 7.62. Resultado Consolidado – médias Q78: faixa etária, tempo de casa e renda bruta.

| Categoria | Questão 78 |
|---------------------------------|-------------|
| Faixa Etária até 29 anos | 5.704545455 |
| Faixa Etária acima de 29 anos | 6.151898734 |
| Global | 5.916167665 |
| Tempo no Banco até 3 anos | 5.78 |
| Tempo no Banco acima de 3 anos | 6.119402985 |
| Renda Bruta até R\$1500.00 | 5.863247863 |
| Renda Bruta acima de R\$1500.00 | 6.04 |

Anexo 7—K. Documento de autorização para o estudo de pesquisa

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC SP
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração de Empresas
Curso de Mestrado em Administração - Gestão de Pessoas

São Paulo 23 de agosto de 2007

Prezado Senhor

Temos a satisfação de nos dirigir a V. S^a para apresentar a aluna Sandra Gentil Di Dário do Programa de Pós-Graduação em Administração, foco em gestão de pessoas, com o objetivo de cumprir o programa de Mestrado em Administração.

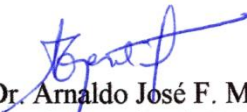
Como parte complementar das exigências do Programa, a aluna vem desenvolvendo um estudo sobre a cultura organizacional e identificar a importância do significado do trabalho e conseqüentemente motivacional dos profissionais de *Call Center* (operadores, supervisores e gestores da central de atendimento). Em termos gerais, seu estudo visa analisar as relações entre essas três variáveis, por meio de tratamento quantitativo de dados.

Como pode observar, trata-se de uma pesquisa, pelo menos com esse recorte, no campo dos estudos do comportamento organizacional. Assim, gostaríamos de contar com a valiosa colaboração de V. S^a a fim de que seja viabilizada a obtenção de informações, bem como o acesso à coleta de dados, junto ao corpo administrativo e operacional do Banco. A coleta de dados poderá ser feita via *internet* ou através de preenchimento manual do questionário/entrevista.

Gostaríamos também de assegurar a V. S^a que, por se tratar de pesquisa acadêmica, os dados levantados serão tratados de forma sigilosa e que os resultados alcançados serão compartilhados entre a PUC-SP e sua Empresa, que poderá fazer uso deles da maneira que melhor lhe convier.

Contamos com a participação, considerando-se sua expressiva atuação no segmento financeiro, e colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente.


r/ Prof. Dr. Arnaldo José F. M. Nogueira
Orientador da Pesquisa

