



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MANOELA DANIELA KAROLINA FERNANDES SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS  
TRABALHADORES EM *CALL CENTER***

Brasília – DF

2023

MANOELA DANIELA KAROLINA FERNANDES SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS  
TRABALHADORES EM *CALL CENTER***

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Débora  
Dorneles Barem

Brasília – DF

2023

MANOELA DANIELA KAROLINA FERNANDES SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS  
TRABALHADORES EM *CALL CENTER***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Manoela Daniela Karolina Fernandes Silva**

Débora Dorneles Barem

Professora-Orientadora

Olinda Maria Gomes Lesses

Professora-Examinadora

Roque Magno de Oliveira

Professor-Examinador

Brasília, 18 de dezembro de 2023

Dedico este trabalho a Deus, que mesmo em meio a dias tão cansativos e de desânimo me deu forças para concluir. Dedico também ao meu esposo e família que nunca deixaram de me apoiar e de acreditar em mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido não apenas forças para concluir uma etapa tão importante da minha vida, mas também por ter sido o meu consolo em momentos tão difíceis. Agradeço ao meu esposo por nunca duvidar do meu potencial, por sempre me encorajar a continuar e por cuidar tão bem de mim. Agradeço a minha família, os meus pais por entenderem a minha ausência e por sempre me falarem que tudo no final daria certo, ao meu cunhado por todas as palavras de incentivo e aos meus irmãos que foram meus maiores incentivadores nos estudos e que sempre desejaram que eu alcançasse vãos mais altos. O meu muito obrigada por todos os abraços e palavras de encorajamento. Agradeço também a minha amiga Larissa, que me acompanhou durante esses anos de UnB, me ajudando em tudo o que estava ao seu alcance. Sem o apoio de vocês eu não teria conseguido. Por fim, deixo registrado a minha gratidão e admiração à minha orientadora, Professora Débora Barem, que sempre esteve presente, me mostrando que tudo era possível desde que houvesse dedicação, obrigada por me ensinar tanto, não só academicamente, mas também a ser um ser humano melhor.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”.

- *BÍBLIA, Provérbios 16:3*

## RESUMO

Este estudo teve como principal objetivo levantar a percepção dos trabalhadores relacionada ao clima organizacional em um ambiente de trabalho de *Call Center*. A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada no estado de Goiás, com a participação de 25 colaboradores. Para conduzir este estudo, utilizou-se a Escala de Clima Organizacional (ECO), um questionário desenvolvido por Martins (2008), que abrange cinco fatores: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas. O questionário foi aplicado através de um formulário online, e as respostas foram coletadas por meio da escala Likert de cinco níveis, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". A escolha da ECO e da escala Likert proporcionou uma coleta eficiente e ágil e possibilitou uma análise quantitativa detalhada das respostas. Os resultados foram analisados com foco na influência que os fatores identificados pela ECO possuem e como eles agem sobre a percepção, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores em um ambiente de *Call Center*. O estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do clima organizacional neste contexto em específico, pois através dos resultados obtidos foi possível realizar análises estatísticas para compreender a dispersão e a variabilidade dos dados em relação a média fatorial, e com isso, pode-se concluir que o clima organizacional da empresa é considerado mediano, possibilitando assim fornecer insights valiosos tanto para a TELEMAIS SOLUTION, como também para a gestão de outras empresas que operam em ambientes igualmente desafiadores, como os *Call Centers*. A pesquisa não apenas identificou pontos de melhoria, mas também destacou práticas positivas que podem ser potencializadas para promover um clima organizacional mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Clima Organizacional. *Call Center*. Telemarketing. Satisfação.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos colaboradores: .....	37
Gráfico 2 – Idade dos colaboradores: .....	38
Gráfico 3 – Escolaridade dos colaboradores: .....	39
Gráfico 4 – Estado civil dos colaboradores: .....	39
Gráfico 5 – Tempo de serviço dos colaboradores: .....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Departamentos e cargos na empresa: .....	32
Tabela 2 – Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da ECO: .....	34
Tabela 3 – Diagnóstico do clima organizacional de acordo com a média fatorial: ....	42
Tabela 4 – Dispersão e variabilidade dos dados em torno da média fatorial: .....	42
Tabela 5 – Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator apoio da chefia e da organização: .....	44
Tabela 6 – Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator recompensa: .....	49
Tabela 7 – Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator conforto físico: .....	53
Tabela 8 – Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator controle/pressão: .....	56
Tabela 9 – Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator coesão entre colegas: .....	59

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Modelo de Litwin e Stringer: .....	18
Quadro 2 – Modelo de Kolb: .....	18
Quadro 3 – Modelo de Rizzatti: .....	19
Quadro 4 – Modelo de Martins: .....	21

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ECO – Escala de Clima Organizacional  
RH – Recursos Humanos  
SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor  
DP – Desvio Padrão  
CV – Coeficiente de Variação  
CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
DORT – Doenças Osteomuscular Relacionadas ao Trabalho  
LER – Lesões por Esforços Repetitivos

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Contextualização.....	11
1.2. Formulação do problema.....	12
1.3. Objetivo Geral.....	13
1.4. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Definições de Clima Organizacional.....	15
2.2. Modelos de Clima Organizacional.....	17
2.2.1. Modelo de Litwin e Stringer.....	17
2.2.2. Modelo de Kolb.....	18
2.2.3. Modelo de Rizzatti.....	19
2.2.4. Modelo de Bispo.....	20
2.2.5. Modelo de Martins.....	21
2.3. A relação de cultura organizacional com clima organizacional.....	23
2.4. <i>Call Center</i> .....	24
2.4.1. Ambiente e Clima Organizacional em <i>Call Center</i> .....	26
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	30
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	30
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, indivíduo objeto do estudo.....	31
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	33
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1 Características Demográficas.....	37
4.2 Avaliação dos fatores.....	41
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES.....	69
Apêndice A – Cronograma de pesquisa.....	69
ANEXOS.....	70
Anexo A – Questionário Martins (2008).....	70

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado de trabalho contemporâneo é caracterizada por mudanças constantes e desafios crescentes, dos quais as organizações não estão imunes. Nesse contexto, o clima organizacional emerge como um elemento essencial para a eficiência e a eficácia das empresas, tornando-se um tema de relevância nas discussões sobre gestão de pessoas. Neste atual cenário competitivo dos negócios, compreender e promover um clima organizacional saudável e favorável ao bem-estar dos trabalhadores tornou-se uma pauta de interesse para as empresas.

Em particular, setores intensivos em mão de obra, como os *call centers*, desempenham um papel fundamental na economia moderna, pois conforme mostra uma pesquisa feita pelo Ministério da Economia a partir dos números do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), os centros de teleatendimento foram classificados como um dos maiores empregadores formais do Brasil (G1, 2019), porém isso não os isenta dos desafios específicos que enfrentam em relação ao bem-estar dos trabalhadores.

Nesse contexto, a fim de verificar, a partir da percepção dos colaboradores, como é o clima organizacional em um ambiente de *call center*, foi desenvolvida esta pesquisa, levando em consideração os desafios específicos que este segmento apresenta, sendo caracterizado por uma intensa interação com os clientes por meio de chamadas telefônicas, chats e outros canais de comunicação.

As atividades desempenhadas pelos teleoperadores requerem que os mesmos estejam constantemente em contato com demandas e pressões, lidando com situações desafiadoras e, muitas vezes, estressantes. Por isso, a natureza do trabalho em um *call center* pode influenciar diretamente a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e, conseqüentemente, a satisfação e produtividade dos mesmos, tanto positivamente quanto negativamente.

Trata o presente trabalho da investigação que busca compreender como as condições de trabalho, as relações interpessoais, as políticas de gestão e outros fatores, influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente em que atuam.

Para conduzir esta pesquisa, optou-se pela TELEMAIS SOLUTION (nome fictício adotado durante todo o trabalho em conformidade com a solicitação da empresa), situada no estado de Goiás. Esta organização foi escolhida para realizar a análise do clima organizacional, uma vez que a compreensão da percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho é essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão eficazes e a promoção de um ambiente saudável, refletindo diretamente no bem-estar, engajamento e desempenho dos membros da equipe.

Para realizar a coleta de dados e informações sobre a percepção dos teleoperadores desse *call center*, foi aplicado um questionário online, que teve como fatores de análise: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/pressão; e Coesão entre colegas.

Importante ressaltar que este estudo tem como objetivo fornecer uma visão abrangente do clima organizacional em um ambiente de *call center* na perspectiva dos trabalhadores. Cabendo salientar que os resultados obtidos podem ser úteis para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão mais efetivas e para a promoção do bem-estar dos colaboradores em um ambiente de trabalho exigente e dinâmico.

## **1.1. Contextualização**

Bispo (2006) comentou em seu estudo que diversas ferramentas gerenciais eram desenvolvidas para aprimorar o relacionamento entre as empresas e seus clientes. No entanto, ao observar, percebeu-se uma disparidade na dedicação de recursos para o desenvolvimento de ferramentas gerenciais que visassem melhorar o relacionamento entre as empresas e seus funcionários, e foi com esse intuito que ele desenvolveu o seu artigo.

No entanto, ao longo do tempo, observa-se uma mudança nesse cenário. Conforme aponta Santos et al. (2021), pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho, ergonomia, gestão de pessoas e saúde mental no ambiente de trabalho, indicam que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar dos funcionários,

reconhecendo a importância que eles desempenham nas organizações e que, por muito tempo, foram negligenciados.

Porém, por mais que organizações estejam evoluindo nessa relação de empresa e funcionário, os *call centers*, por sua vez, aparentam não estarem acompanhando esse avanço. As atividades desempenhadas nos *call centers* são marcadas por metas, prazos apertados e alto volume de trabalho, o que pode gerar pressão e estresse nos funcionários. Os *call centers* também são caracterizados por uma intensa interação entre os colaboradores e os clientes por meio de chamadas telefônicas, chat online e outras formas de comunicação.

Schneider (1973, apud SANTOS, NEIVA e ANDRADE-MELO, 2013, p.2) diz que o comportamento dos funcionários em relação aos clientes, é resultado direto do ambiente de trabalho na organização, ou seja, são os próprios funcionários que criam o clima que os clientes percebem.

Funcionários capazes, bem treinados e devidamente motivados fornecem melhores serviços e precisam de pouca supervisão, além de permanecer no trabalho por mais tempo. Como resultado, os consumidores estarão mais propensos a se sentir satisfeitos com o bom atendimento recebido [...]. (SCHLESINGER e HESKETT, 1991, apud NANNETTI, MESQUITA E TEIXEIRA, 2015, p. 61).

Seguindo o que foi citado anteriormente, Almeida e Souza (2012) comentam que as frequentes queixas dos clientes evidenciam a existência de questões problemáticas nos serviços atualmente, demandando uma compreensão e resolução desses problemas.

Sendo assim, o que fica perceptível é que a relação entre a empresa e os funcionários impacta positivamente ou negativamente na relação entre os funcionários e os clientes, ficando evidente que um clima organizacional positivo além de contribuir com a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente com seu desempenho, também influi nos resultados de como os clientes percebem a empresa que os colaboradores de *call center* estão representando.

## **1.2. Formulação do problema**

Diante do contexto de um ambiente de *call center*, em que os trabalhadores enfrentam demandas intensas e desafiadoras, surge a necessidade de compreender

como o clima organizacional é percebido por esses profissionais. Considerando a perspectiva dos trabalhadores de *call center*, surge o seguinte questionamento: Qual a percepção dos operadores em relação ao clima organizacional em *call centers*?

### **1.3. Objetivo Geral**

Levantar a percepção dos trabalhadores relacionada ao clima organizacional em um ambiente de trabalho de *Call Center*.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Levantar os fatores de clima organizacional que impactam positivamente o ambiente de *call center*;
- Levantar os fatores de clima organizacional que impactam negativamente o ambiente de *call center*;
- Descrever como esses fatores relacionados ao clima organizacional influenciam a percepção dos colaboradores;
- Identificar possíveis estratégias e ações que possam ser adotadas para melhorar o clima organizacional nesse contexto específico.

### **1.5. Justificativa**

A justificativa e motivação inicial para realizar a pesquisa em questão, estão intrinsecamente ligadas a uma breve experiência da autora na área de *call center*. Durante esse curto período, devido aos poucos dias trabalhados, foi possível perceber rapidamente um ambiente inadequado caracterizado pelo excesso de supervisão, controle e metas inalcançáveis. Essa vivência despertou o interesse em compreender de forma mais aprofundada os impactos desse contexto no clima organizacional e nas condições de trabalho dos colaboradores em uma outra organização.

Em virtude disso, o presente estudo é relevante, tendo em vista que o *call center* é um ambiente de trabalho que apresenta características únicas, que podem influenciar diretamente o bem-estar, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. No entanto, ao realizar pesquisas sobre o tema de clima organizacional em *Call Centers*, constatou-se a escassez de estudos nessa área específica.

Sendo assim, os resultados desta pesquisa podem contribuir para um melhor entendimento do clima organizacional em um ambiente de *call center*, fornecendo insights valiosos para gestores e profissionais de recursos humanos, sob a perspectiva dos profissionais que vivenciam essa experiência na prática.

De igual forma, cabe salientar que, tendo em vista que os *Call Centers* fazem a conexão da empresa com os clientes, o estudo pode auxiliar o Marketing de Relacionamento das empresas, pois também tem como objetivo mostrar como o clima organizacional percebido pelos funcionários pode impactar na satisfação e percepção dos clientes em relação a empresa,

pois um usuário com suas necessidades bem atendidas pelo acompanhamento recebido após a aquisição de algum produto ou realização de algum serviço, pode garantir além da fidelização do mesmo, novos clientes, visto que a opinião favorável de um cliente satisfeito é o melhor marketing que se pode ter, além de geração de leads por consumo que é a indicação de um produto ou serviço por ter crença no mesmo (SILVA; CARVALHO, 2020, p.7).

Portanto, os resultados obtidos também podem ser úteis para outros setores e organizações que enfrentam desafios semelhantes, ampliando assim o conhecimento sobre o tema.

Espera-se que as descobertas possam orientar a implementação de medidas e políticas que promovam um clima organizacional mais positivo, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão mais efetivas e para a promoção do bem-estar dos colaboradores em um ambiente de trabalho exigente e dinâmico, além de potencializar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo *call center*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo foram abordados os seguintes tópicos: Definições de Clima Organizacional, com o objetivo de apresentar seus conceitos e destacar sua importância; modelos de Clima Organizacional, que descrevem os fatores presentes em cada um deles; a relação entre cultura organizacional e clima organizacional, mostrando suas definições e destacando sua diferença; foi explorados também, estudos relacionados a *Call Centers*, abrangendo seus diversos sinônimos, e por fim foram apresentadas pesquisas sobre o Clima Organizacional nesses ambientes, a fim de trazer alguns embasamentos para a pesquisa aqui realizada.

### 2.1 Definições de Clima Organizacional

Ao longo dos anos o Clima Organizacional foi sendo estudado e um panorama geral sobre o surgimento dos estudos relacionados ao Clima Organizacional, pode ser verificado. Junior e Rizzatti (2011) foram um dos vários autores que citaram que nos Estados Unidos no começo da década de 1960, foi que se iniciou os estudos sobre clima organizacional, por meio dos trabalhos de Forehand e Gilmer (1964), dentro de um importante movimento da Administração chamado de Behaviorismo ou Comportamentalismo. Esse movimento teve como objeto de estudo o comportamento e se fundamentou principalmente na psicologia, para alcançar os objetivos estabelecidos.

Já Trierweiller et al. (2020) mostraram que, mais adiante, Litwin e Stringer (1968) usufruíram dos estudos realizados e também basearam-se na teoria da motivação humana de McClelland para selecionar três necessidades sociais fundamentais dos indivíduos: realização, afiliação e poder. Com base nessa classificação, foram conduzidas pesquisas empíricas em três empresas distintas, visando orientar os gestores de cada uma delas a agir de acordo com essas necessidades sociais. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que o clima organizacional pode ser moldado de acordo com o estilo de liderança adotado pelos gestores, o que tem impacto no comportamento, desempenho das pessoas e na saúde da organização.

Trierweiller (2020), mostrou também que no Brasil, o estudo de clima organizacional teve início em 1970, com o trabalho de Saldanha (1974), intitulado “A atmosfera organizacional e o bem estar psíquico dos contribuintes individuais”, no qual buscou fazer um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos no ambiente organizacional, do papel do psicólogo organizacional, bem como a relevância das estratégias que promovam uma atmosfera organizacional saudável para uma instituição que pretenda desenvolver-se organizacionalmente.

Em contrapartida, Bispo (2006, p.260), comentou em seu artigo que a pesquisa de clima organizacional no Brasil, foi propagada e aplicada com “Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.”

Após entender e demonstrar quais foram os objetivos por trás dos estudos iniciais sobre o clima organizacional, que não se diferem dos objetivos atuais, e antes de explicar um pouco mais sobre os modelos de pesquisa de clima organizacional, é importante também trazer sua definição.

Para Mattos et al. (2019) o clima organizacional pode ser definido como o resultado da percepção coletiva, por parte dos trabalhadores, acerca da qualidade do ambiente de trabalho em um determinado momento. O autor ainda discorre que o clima organizacional vai além dos elementos materiais e tangíveis, pois diz respeito ao que é percebido no ambiente e, mais significativamente, torna-se uma experiência compartilhada entre os colaboradores.

Lacombe (2011, p. 284) de forma resumida, diz que “o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”, sendo assim, o clima organizacional pode ser percebido como positivo, quando os funcionários se sentem valorizados, têm suporte, confiança e oportunidades de crescimento, ou como negativo, quando prevalecem o estresse, o descontentamento, a falta de comunicação e o desalinhamento entre as expectativas e a realidade organizacional.

Lins (2022) defende que o clima organizacional possui uma conexão direta com a motivação dos funcionários em uma organização, uma vez que representa a disposição dos mesmos, tornando-se um elemento determinante para o desempenho e a satisfação individuais.

Rizzatti (2002), por sua vez, comenta que o clima organizacional é a combinação das expectativas que surgem em uma determinada situação, sendo um fenômeno grupal/coletivo que se manifesta. É um conceito que abrange tanto os elementos humanos e materiais, quanto os aspectos abstratos resultantes das interações humanas e da cultura presente na instituição.)

## **2.2 Modelos de Clima Organizacional**

Ao definir o clima organizacional Mattos (2019, p. 27) vai diz que “confere ao clima organizacional um caráter mutável e relativamente assustador, o que justifica sua analogia com as condições atmosféricas na climatologia”, ou seja, evidenciando que o clima organizacional não é um elemento estático, pois pode variar ao longo do tempo e ser influenciado por diferentes fatores, fazendo também ressaltar a importância de monitorá-lo de forma constante.

Considerando o que foi mencionado anteriormente, Araújo (2015) comenta que há uma variedade de modelos de instrumentos de pesquisa utilizados para avaliar o clima organizacional, dentre eles pode-se destacar o modelo de Litwin e Stringer (1968), modelo de Kolb (KOLB et al., 1986), o modelo Rizzatti (1995), o modelo de Bispo (2006) e o modelo de Martins (2008). Para citar os fatores desses modelos, foram utilizados os trabalhos de Rizzatti (2002) e Bispo (2006).

### **2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer**

Litwin e Stringer (1968, apud RIZZATTI, 2002), em seus estudos, definiram os seguintes fatores para aplicar em seu questionário para medir o clima organizacional: Estrutura; Responsabilidade; Riscos; Recompensa; Calor e Apoio; e Conflito.

Tiveram o seu modelo como pioneiro ao ser testado em grandes empresas, possibilitando a comparação dos resultados obtidos em diferentes organizações. Essa comparação revelou a existência de climas organizacionais distintos, associados a políticas diversas de gestão de Recursos Humanos.

### **Quadro 1 - Modelo de Litwin e Stringer**

<b>Fatores</b>	<b>Construtos</b>
<b>Estrutura</b>	Verificar o sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições no ambiente de trabalho, como por exemplo: excesso de regras, regulamentos e etc.
<b>Responsabilidade</b>	Verificar o sentimento de autonomia do colaborador para tomada de decisões relacionadas ao trabalho.
<b>Riscos</b>	Verifica o sentimento de arriscar e desafiar no desempenho das suas funções no trabalho.
<b>Recompensa</b>	Verifica o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
<b>Calor e Apoio</b>	Verifica o sentimento de boas relações e de ajuda mútua que prevalece na organização.
<b>Conflito</b>	Verifica o sentimento de que os membros da organização estão dispostos a aceitar opiniões divergentes e não têm receio de enfrentar e resolver os problemas que surgem.

**Fonte:** Litwin e Stringer (1968) apud Ferreira (2017). Adaptado pela autora.

### 2.2.2 Modelo de Kolb

O modelo proposto por Kolb, Rubin e McIntyre (1986) surgiu nos Estados Unidos da América, baseando-se no modelo de Litwin e Stringer, na tentativa de aperfeiçoar, Kolb fez sua escala, composta por sete elementos, conforme a tabela abaixo:

#### **Quadro 2 - Modelo de Kolb**

<b>Fatores</b>	<b>Construtos</b>
<b>Conformismo</b>	Verifica o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se moldar.
<b>Responsabilidade</b>	Investiga o quanto os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
<b>Padrões</b>	Avalia a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles.
<b>Recompensas</b>	Avalia o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho.

<b>Clareza organizacional</b>	Descreve o sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos.
<b>Calor e Apoio</b>	Descreve o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
<b>Liderança</b>	Avalia a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados.

**Fonte:** Kolb et al. (1986) apud Ferolla (2018). Adaptado pela autora.

### 2.2.3 Modelo de Rizzatti

O modelo elaborado por Rizzatti (1995) dispôs como objetivo analisar o clima organizacional em uma Universidade Federal que teve como fatores os seguintes elementos Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e Satisfação pessoal, atrelado aos fatores o autor definiu os subfatores de cada um deles, conforme pode ser visto na tabela abaixo:

**Quadro 3 - Modelo de Rizzatti**

<b>Fatores</b>	<b>Subfatores</b>
<b>Imagem e Avaliação Institucional</b>	Satisfação dos usuários; Percepção figurativa da organização; Sentimento de identidade; Percepção dos objetivos organizacionais; Prestígio perante a comunidade; Valorização profissional dos servidores.
<b>Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos</b>	Condições de progressão funcional; Reconhecimento proporcionado; Justiça predominante; Comprometimento/interesse pelo trabalho; Qualidade dos benefícios.
<b>Organização e Ambiente de Trabalho</b>	Adequação da estrutura; Clareza organizacional; Apoio logístico; Terceirização; Justiça predominante; Comprometimento e interesse pelo trabalho; Utilização do tempo.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Relacionamento individual e grupal; Cooperação entre os segmentos;

	Consideração humana.
<b>Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias</b>	Sucessão administrativa; Credibilidade das chefias; Competência e qualificação das chefias; Delegação de competências; Clareza das chefias; Ênfase na participação.
<b>Satisfação Pessoal</b>	Satisfação no trabalho; Jornada de trabalho; Prestígio junto à instituição; Reconhecimento proporcionado.

Fonte: Rizzatti (1995)

#### 2.2.4 Modelo de Bispo

O modelo proposto por Bispo (2006), que foi desenvolvido com base em pesquisas na literatura especializada e em sua aplicação em duas grandes instituições públicas, ambas com um quadro de funcionários significativo. O autor comenta em seu artigo que não patenteou o modelo e afirmou que sabe que o mesmo está sujeito a melhorias e expôs que

O importante é que a questão da geração ou aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais que melhorem o relacionamento empresa/funcionários chegue próxima ao nível do desenvolvimento em que se encontram as ferramentas gerenciais para o aperfeiçoamento do relacionamento empresa/clientes (BISPO, 2006, p.263).

Em seu trabalho, Bispo (2006), organizou o modelo em macrofatores que foram separados em internos e externos, sendo os fatores internos aqueles que têm sua origem dentro da própria organização e os fatores de influência externa sendo aqueles que se originam fora do contexto da empresa, porém apresentam uma influência direta no comportamento, ações e decisões dos colaboradores dentro da organização, portanto, não devem ser negligenciados. Silva e Diehl (2012, p.9) em concordância com o exposto diz que “o clima é afetado pelos conflitos; pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho; pelos fatores externos (contexto socioeconômico e político), bem como pela vida particular dos indivíduos da organização”.

Sendo assim, segue os fatores internos de influência do modelo de Bispo (2006): Ambiente de trabalho; Assistência aos funcionários; Burocracia; Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Nível sociocultural; Incentivos profissionais;

Remuneração; Segurança profissional; Transporte casa/trabalho – trabalho/casa; Vida profissional. Os fatores externos de influência são: Convivência familiar; Férias e lazer; Investimentos e despesas familiares; Política e Economia; Saúde; Segurança Pública; Situação financeira; Time de futebol; e Vida social.

### 2.2.5 Modelo de Martins

O modelo escolhido para realizar o presente estudo foi o modelo de Martins (2008, p. 34) sendo este definido pela Escala de clima organizacional (ECO) que é “uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”, ou seja, é um questionário que inicialmente foi elaborado com 127 itens para 12 dimensões, mas sofreu uma série de alterações após os testes de validação.

A Escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados em 5 fatores que explicaram 35% da variância total, todos semanticamente interpretáveis, denominados apoio da chefia e da organização (Fator 1, com 21 itens e  $\alpha = 0,92$ ), recompensa (Fator 2, com 13 itens e  $\alpha = 0,88$ ), conforto físico (Fator 3, com 13 itens e  $\alpha = 0,86$ ), controle/pressão (Fator 4, com 9 itens e  $\alpha = 0,78$ ) e coesão entre colegas (Fator 5, com 7 itens e  $\alpha = 0,78$ ). (MARTINS, 2008, p. 34)

Para obter as respostas dos colaboradores através da ECO escala Likert de 5 níveis, onde o valor 1 corresponde a "discordo totalmente" e o 5 a "concordo totalmente".

Ainda, de acordo com a mesma autora, a análise e apuração dos resultados foi feita de acordo com os 5 fatores presentes na ECO, que foram descritos na tabela abaixo, onde obteve-se o resultado através da média fatorial, ou seja, fez-se necessário o uso da estatística descritiva referente às medidas centrais de tendência, obtendo assim a média geral de cada um dos 5 fatores que gerou o diagnóstico do clima organizacional. Segue abaixo a tabela que contém visualmente quais são os seus fatores e suas respectivas definições à luz da autora.

#### Quadro 4 - Modelo de Martins

Fatores	Construtos
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	Analisa o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.

<b>Recompensa</b>	Mede as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
<b>Conforto físico</b>	Determina se o ambiente físico, segurança e conforto proporcionado pela empresa atende aos empregados.
<b>Controle/pressão</b>	Avalia o controle e pressão exercidos pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
<b>Coesão entre colegas</b>	Investiga a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

**Fonte:** Martins (2008)

A escolha do modelo de clima organizacional proposto Martins, fundamenta-se em sua reconhecida expertise na área e na relevância da ECO como uma ferramenta robusta. A ECO, através de seus cinco fatores distintos, oferece uma abordagem abrangente para a avaliação do clima organizacional, pois proporciona uma estrutura analítica que se alinha precisamente às nuances e desafios específicos enfrentados pelos profissionais em ambientes de *call center*.

Além disso, a escolha da ECO é respaldada pela sua capacidade de proporcionar insights valiosos sobre a percepção dos colaboradores, promovendo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o ambiente de trabalho nesse setor específico.

Destaca-se mais uma vez a importância de monitorar e adaptar constantemente as práticas e políticas organizacionais para manter um clima positivo e produtivo, pois a forma como os funcionários interpretam e vivenciam o ambiente de trabalho pode variar de acordo com fatores, conforme foi visto neste modelo e nos modelos anteriores, como por exemplo, através da influência da cultura organizacional, do estilo de liderança, das políticas de recursos humanos, das condições físicas e psicossociais, bem como da interação com colegas e clientes. Compreender a perspectiva dos trabalhadores é fundamental para identificar como o clima possui influência na satisfação dos mesmos, possibilitando a implementação de estratégias eficazes de gestão do clima organizacional.

Cabe ressaltar que o detalhamento deste modelo foi melhor explicado no tópico 3.4 onde se fez a caracterização e descrição do instrumento de pesquisa, mostrando a lógica por trás dos resultados analisados.

### **2.3 A relação de cultura organizacional com clima organizacional**

É importante salientar, mesmo que de forma abrangente, que a cultura organizacional e o clima organizacional estão intrinsecamente relacionados. Em concordância com o exposto, Mattos et al. (2019, p. 31) comenta que,

o clima e a cultura organizacional mantêm uma relação próxima ao considerar que o clima é influenciado fortemente pela cultura e a cultura, por sua vez, manifesta-se diariamente na organização pelo seu conjunto de regras, normas, costumes, histórias, rituais e outros.

Santos, Damina e Valentim (2019, p. 60) também vão dizer que “a cultura organizacional expressa no contexto empresarial o conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguido por uma determinada organização e seus membros” ou seja, é um conjunto que define como cada empresa administra o seu ambiente de trabalho. Chiavenato (2020, p.76) por sua vez, descreve que:

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Por outro lado, como já comentado anteriormente, o clima organizacional diz respeito à percepção coletiva dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, incluindo as condições físicas, emocionais e sociais é por isso que Mattos et al. (2019) comenta que a natureza essencial do clima organizacional é ser superficial e volátil, ao passo que a cultura assume uma característica mais profunda e estabelecida, ou seja, mais enraizada. Consequentemente, uma empresa pode compor-se de uma única cultura, mas em contrapartida pode ter vários climas.

Santos et al. (2021, p. 2) explica que se observamos o clima organizacional iremos perceber que ele “se modifica de acordo com a empresa, cultura e colaboradores”. Sendo assim, a cultura organizacional influencia o clima organizacional, pois os valores e normas estabelecidos pela cultura organizacional moldam as interações, comportamentos e as expectativas dos colaboradores. Em contrapartida, o clima organizacional reflete a forma como a cultura é vivenciada e percebida pelos funcionários.

### **2.4 Call Center**

Com o advento de novas tecnologias e de um ambiente competitivo, as organizações tiveram que utilizar novas estratégias de acesso aos seus clientes. Na década de 70 surgiu um novo formato de comunicação, as ligações de telemarketing, que diz respeito às vendas de produtos ou serviços por telefone, que tinham como objetivo suprir a necessidade das empresas em estabelecer uma comunicação mais próxima com seus clientes, priorizando suas necessidades e questões em tempo real. Isso possibilitou o fortalecimento dos laços de fidelidade, uma vez que as interações passaram a ser mais direcionadas e centradas nas reais necessidades dos clientes (SILVA; CARVALHO, 2020).

Diante disso, uma das terminologias mais utilizadas como sinônimo para *Call Center* é o "Telemarketing", enfatizando a dimensão comercial e as atividades de vendas e marketing realizadas pelas operadoras. No entanto, Melo (2007, p.22) explica que, por mais que a população defina "Telemarketing" como sendo a mesma coisa que "*Call Center*", isso não passa de um equívoco,

fato, é que o telemarketing faz parte dos serviços oferecidos pelos *call centers* e por ser largamente utilizado como um canal de vendas, que constantemente está em contato com os consumidores através das ligações ativas (será visto em maiores detalhes adiante), gera-se essa compreensão conceitual equivocada por parte da sociedade.

Ou seja, o Telemarketing é uma atividade específica dentro de um *call center*. Refere-se ao uso do telefone para realizar atividades de marketing, como fazer chamadas para potenciais clientes com o objetivo de vender produtos ou serviços, realizar pesquisas de mercado, ou conduzir campanhas promocionais.

Enquanto que *Call Center* ou "Central de Atendimento" sendo este seu termo em português, significa "o local de trabalho focado em sua atividade fim, seja ela a venda, o atendimento ao cliente, suporte técnico em geral, cobranças e outros" (SILVA; CARVALHO, 2020, p.7). Isto é, *call center* é um local físico ou virtual onde os funcionários, conhecidos como operadores, atendem e realizam chamadas telefônicas, além de gerenciar interações com clientes ou usuários. Os *call centers* podem ser utilizados para diversos fins, incluindo atendimento ao cliente, suporte técnico, vendas, pesquisa de mercado, entre outros.

A expressão "Service Desk" é também frequentemente associada a centros de atendimento especializados em suporte técnico e resolução de problemas. De igual

forma é importante mencionar o termo "Help Desk", que se concentra na assistência e suporte aos usuários de produtos ou serviços, que por trás possui a atuação dos operadores de *call center*.

Melo (2007) também aborda em sua tese o termo "Contact Centers" e define como sendo a mesma coisa que "*Call Center*", porém destaca a diferença entre os dois é a variedade de canais de comunicação disponíveis, que vai além do contato telefônico, possuindo como meios de comunicação o e-mail, chat online, redes sociais, entre outros.

Essa multiplicidade de termos e símbolos reflete a diversidade de funções desempenhadas pelos *Call Centers* e ressalta a importância desses centros de atendimento na construção de relacionamentos efetivos entre as empresas e seus clientes.

Segundo Silva e Carvalho (2020), as empresas de *Call Center* desempenham uma variedade de serviços para as organizações, onde se tem o atendimento ativo e receptivo, sendo os mais comuns o atendimento receptivo, no qual os clientes entram em contato para fazer reclamações, adquirir informações, oferecer sugestões de melhorias, entre outros. Já no atendimento ativo, os operadores entram em contato com os clientes para fins comerciais, pesquisas de satisfação, acompanhamento de solicitações anteriores e dentre outras demandas.

Melo (2007) também comenta sobre os tipos de atendimento e destaca que na operação ativa do *call center* estão incluídos serviços como vendas, cobranças, pesquisas de mercado e de opinião. Já na operação receptiva, frequentemente utilizado nos Serviços de Atendimento ao Consumidor, seja para vendas, suporte ou assistência técnica (help desk), o autor indica que este tipo de atendimento requer uma atenção especial, pois devido a grande demanda de ligações, é imprescindível que o *call center* esteja capacitado e devidamente preparado para evitar que o usuário fique aguardando por um longo período.

Também é importante salientar que, dentro da operação receptiva, os SAC's (Serviço de Atendimento ao Consumidor) tiveram uma considerável relevância quanto aos serviços ofertados pelos *call centers*, pois na década de 90 o Código de Defesa do Consumidor determinou que todas as empresas precisavam ter um número para

contato de atendimento aos consumidores, com o objetivo de que os clientes tivessem auxílio após terem adquirido algum serviço ou produto (MELO, 2007).

Ao longo dos anos, os serviços de *Call Center* ganharam grande popularidade em setores comerciais, de serviços e outros, sendo amplamente adotados por instituições financeiras, como administradoras de cartões de crédito, bancos e empresas de telecomunicações. Essa realidade não difere muito do que tem sido observada atualmente neste setor (SILVA; CARVALHO, 2020).

O *Call Center* foi definido por Marques e Baptista (2020) como uma ferramenta versátil e multifuncional, com capacidade de promover oportunidades de negociação e gerar receita para as empresas, com atuação fundamental para garantir um alto nível de prestação de serviços, conquistando a confiança e a fidelidade dos clientes.

Porém as autoras, Silva e Carvalho (2020) discorrem que para que os funcionários desempenhem um bom serviço, é necessário que a empresa garanta ao empregado:

os meios necessários para tal, que vão desde ferramentas tecnológicas e intelectuais, capacitação, adaptação a mudanças externas, ambiente favorável ao bom desempenho de suas funções laborais até o reconhecimento dos serviços prestados e ações motivacionais. (SILVA; CARVALHO, 2020, p.5)

#### 2.4.1 Ambiente e Clima Organizacional em *Call Center*

O ambiente de trabalho em um *call center* é conhecido por sua dinamicidade, ritmo acelerado e demandas constantes. Aísi Oliveira (2014, p. 8) comentou em seu estudo como o atendimento realizado pelos operadores é todo controlado “sempre sob a supervisão de um funcionário destinado a observar o desempenho de cada um dos funcionários quanto à resolução das demandas e o tempo gasto para tanto”. Relacionado a isso, Silva e Carvalho (2020) comentaram que geralmente a produtividade dos colaboradores é avaliada pela quantidade de atendimentos efetuados e/ou recebidos, bem como pelo tempo despendido para solucionar cada demanda.

Pode-se observar que o protagonista nesse contexto, o atendente de *Call Center*, frequentemente demonstra falta de motivação para desempenhar suas atividades. Essa falta de engajamento ocorre devido à falta de reconhecimento das empresas, um ambiente de trabalho inadequado, uma remuneração pouco estimulante, além da constante pressão dos superiores e dos clientes, entre outros desafios enfrentados pelos colaboradores (SILVA; CARVALHO, 2020).

Semelhantemente, Hannif, Burgess e Connel (2008, apud SILVA e MOCELIN, 2009, p.61) mostraram em seus estudos que os *Call Centers* são frequentemente definidos “como atividades com baixo lucro e pouco valor agregado, caracterizando empregos com baixos salários e condições precárias de trabalho, mão-de-obra descartável, alta rotatividade, e de aplicação de princípios tayloristas na organização do trabalho”.

Abrindo um parêntese a respeito dos fatores citados acima, salienta-se a rotatividade, que pode trazer consigo uma série de problemas para a empresa, dentre eles, pode-se citar os custos financeiros. Em concordância com o exposto, Cassino (2014), cita que os gastos com o turnover, ou seja, relacionados à rotatividade de pessoal, demandam uma grande mobilização do departamento de recursos humanos, resultando em consequências negativas tanto para os resultados financeiros da empresa quanto para o clima organizacional.

O estudo realizado por Marques e Baptista (2020) exemplifica bem o quanto os *call centers* possuem uma alta rotatividade, pois mostrou em uma das perguntas feitas, quanto tempo os colaboradores estavam atuando na empresa em questão, obtendo os seguintes resultados: 67% dos colaboradores estavam na empresa a menos de um ano, 30% estava entre um e dois anos e apenas 3% permaneceram no emprego entre 3 e 5 anos. Os funcionários também foram indagados sobre o grau de satisfação com a operação de telemarketing em que atuavam, revelando que 50% mostrou-se insatisfeito, 30% pouco satisfeito, 10% muito insatisfeito, 8% consideraram-se satisfeitos e apenas 2% mostraram satisfação.

No mesmo estudo realizado por Marques e Baptista (2020, p.9), quando os funcionários foram indagados quanto às percepções sobre o clima organizacional da organização que trabalhavam “68% disseram considerar o clima como ruim, 16% considera o clima regular e apenas 12% consideram o clima como bom”.

Ainda que, Almeida e Souza (2012, p.16) tenham relatado que “os trabalhadores fogem desse tipo de trabalho, o que indica problemas na gestão de pessoas e na percepção que os funcionários têm de sua atividade”, acrescentam que, embora os operadores tenham essa visão negativa, há uma competição acirrada para se conseguir uma vaga em *Call Centers*, devido ao cenário de desemprego (ALMEIDA; SOUZA, 2012).

Barreni (2012, p. 23) comentou que “um atendimento de qualidade é reflexo de um bom clima organizacional, e para que haja um bom clima organizacional os colaboradores têm que usufruir de qualidade de vida no trabalho”, mas como pode ser observado através da pesquisa realizada por Silva e Carvalho (2020, p.8) “para os operadores, que são a linha de frente, o trabalho na maioria das vezes é muito estressante, pois é cansativo, repetitivo, e tem grande cobrança”, ou seja, a qualidade de vida no trabalho parece estar longe de ser realidade para os operadores de *Call Center*.

Entretanto Silva e Carvalho (2020) até conseguiram identificar através de seus estudos que as iniciativas de melhoria nesse setor são consideradas simples, mas mostraram também que sua aplicação é pouco frequente, resultando em insatisfação não apenas por parte de um grande número de funcionários, mas também dos clientes.

Nesse contexto, o clima organizacional desempenha um papel fundamental na forma como os funcionários percebem e lidam com as condições de trabalho, afetando sua motivação, satisfação e desempenho. Compreender a percepção dos trabalhadores a respeito do clima organizacional nesse ambiente específico é essencial para promover melhorias e proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Um clima organizacional positivo proporciona um ambiente de trabalho mais acolhedor, com comunicação efetiva, reconhecimento, suporte e oportunidades de crescimento. Por outro lado, um clima organizacional negativo, caracterizado por falta de suporte, comunicação e políticas inadequadas, podem levar a altos níveis de estresse, insatisfação e rotatividade de pessoal.

Através dos estudos acima sobre *Call center* foi possível perceber que há problemas nesses ambientes organizacionais. Sendo assim, o presente trabalho visa

trazer a percepção dos trabalhadores relacionada ao clima organizacional em uma empresa de *Call center* localizada no Centro Oeste.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo descreve como a pesquisa foi elaborada, para isso foi abordado os seguintes tópicos: tipo e descrição geral dos métodos de pesquisa; caracterização da organização, setor ou área objeto do estudo; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados. Todos os tópicos abaixo foram apresentados levando em consideração os objetivos estabelecidos.

#### 3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo buscou por meio de uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de *call center* localizada no estado de Goiás, investigar a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional.

Quanto à natureza da pesquisa, esta se configura como exploratória-descritiva. Seu propósito reside em expor os principais modelos relacionados ao clima organizacional, elucidando seus principais aspectos e fatores que impactam a atmosfera da empresa em avaliação. Além disso, busca-se destacar a influência do clima no comportamento e na satisfação dos colaboradores, e, por conseguinte, em seu desempenho.

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2022, p,42).

Sendo assim, caracteriza-se como exploratória pois visa investigar um tema pouco explorado, assim como foi comentado na justificativa do presente estudo.

Gil (2022, p, 42) explica que as pesquisas de natureza descritivas “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” e acrescenta que “podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Sendo assim, o presente trabalho também tem como abordagem a natureza descritiva, pois buscou levantar e descrever a percepção

dos trabalhadores a respeito do clima organizacional em um ambiente de trabalho de *Call Center*.

Para atingir o objetivo proposto, adotou-se uma abordagem mista, integrando aspectos qualitativos e, predominantemente, quantitativos. A abordagem qualitativa se revelou essencial para analisar os dados secundários, provenientes da natureza exploratória da pesquisa. Por outro lado, a abordagem quantitativa desempenhou um papel crucial na mensuração objetiva e análise estatística dos dados primários, obtidos por meio de um questionário aplicado aos operadores de *call center*.

Através do método quantitativo, elaboraram-se tabelas com as respostas dos funcionários, possibilitando o cálculo das médias fatoriais para cada dimensão da Escala de Clima Organizacional (ECO). Em seguida, utilizando essas médias, foram realizados cálculos para mensurar a dispersão dos dados e suas variabilidades em relação à média, culminando em uma análise estatística detalhada.

Dessa forma, a abordagem mista permitiu uma abrangência na análise, integrando a riqueza interpretativa da abordagem qualitativa com a objetividade estatística da abordagem quantitativa, proporcionando uma compreensão mais completa e robusta do clima organizacional no ambiente de *call center*. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

### **3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

A organização escolhida para a realização do estudo de caso é uma empresa de *Call Center* que se localiza no estado de Goiás, presente no mercado há mais de 10 anos atendendo vários estados do país, com uma estrutura organizacional composta por 70 colaboradores.

A TELEMAIS SOLUTION tem por objetivo suprir a necessidade de Operadoras de Plano de Saúde, ou seja, tem como foco tornar-se a principal provedora de atendimento a operadoras de planos de saúde.

Suas principais soluções ofertadas são: Serviço de Atendimento ao Consumidor/ Cliente (SAC); Realização de Pesquisa, ou seja, fazem o levantamento de satisfação dos usuários dos planos de saúde e contam também com Sistema de Atendimento. A central de atendimento da TELEMAIS SOLUTION possui tanto o

atendimento Ativo, em que os operadores entram em contato com os clientes, quanto o atendimento Receptivo, caracterizado pelo contato dos clientes com a empresa.

Através de dados fornecidos pela empresa, foi possível elencar os setores presentes na empresa, sendo eles: o *call center*, o censo hospitalar e o administrativo. A fim de facilitar a visualização, segue abaixo a tabela de departamentos e número de funcionários em cada cargo da empresa.

**Tabela 1** - Departamentos e cargos na empresa

<b>Departamentos</b>	<b>Cargos</b>	<b>Qtd de funcionários</b>
<b>Administrativo</b>	Auxiliar Administrativo	1
	Auxiliar de Serviços Gerais	1
<b>Censo Hospitalar</b>	Coordenadora Censo	1
	Auxiliar Administrativo	8
<b>Call Center</b>	Operadores de <i>Call Center</i> N1	45
	Operador de <i>Call Center</i> N3	2
	Estagiários de <i>Call Center</i>	8
	Supervisor de qualidade do <i>call center</i>	1
	Monitor de Qualidade	1
	Supervisor Operacional do <i>call center</i>	3
	Teleoperador de Apoio	1
	Gerente de <i>Call Center</i> e Relacionamento	1

**Fonte:** Autora

A empresa também possui RH, Contabilidade, Infra, TI e Jurídico, sendo estes setores gerenciados por outras empresas que fazem o serviço para TELEMAIS SOLUTION.

### **3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa**

Tendo em vista a tabela anterior e o objetivo central deste trabalho que busca descrever a percepção dos trabalhadores a respeito do clima organizacional em um ambiente de *Call Center*, a pesquisa foi disponibilizada para os funcionários do *Call Center*, abrangendo os seguintes cargos: Operadores N1 e N3, os estagiários e o teleoperador de apoio, totalizando uma população de 56 funcionários.

A priori havia sido definida uma meta de 50 respondentes, posteriormente, após algumas dificuldades, que foram melhor detalhadas ao final do trabalho, foi definida uma nova meta de 25 respondentes, sendo essa alcançada, representando uma amostragem de aproximadamente 44% da população.

Das respostas obtidas, mais da metade da amostragem foram mulheres, com um percentual de 64%, ou seja, 16 mulheres, enquanto que os homens tiveram 36% de participação, representando 9 pessoas do sexo masculino.

### **3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Os dados foram coletados por meio de questionário online, através do Google Forms, devido a facilidade de aplicação e os recursos disponíveis dentro da plataforma. O formulário foi organizado em duas seções gerais, sendo a primeira destinada aos dados sociodemográficos e a segunda seção para a coleta da percepção dos teleatendentes a respeito da situação laboral.

Para coletar os dados da segunda seção do questionário, foi utilizado o instrumento validado de Martins (2008), entretanto com pequenas adaptações em relação a alguns termos, tendo em vista as especificações da área estudada. A Escala de Clima Organizacional (ECO), é um questionário desenvolvido por Martins (2008) (Anexo A) composto por 63 itens, que são divididos em cinco fatores, denominados pela autora como: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas.

Martins (2008) desenvolveu a tabela abaixo a fim de facilitar a visualização de quais são os fatores e suas respectivas definições, auxiliando assim na identificação

do que o pesquisador está analisando naquele fator em específico. A autora estabeleceu também a distribuição de itens por fator. Essa divisão, foi relevante para definir as subseções do questionário online, fazendo com que os colaboradores tivessem maior clareza sobre o que se tratava aquela parte do questionário em questão, facilitando assim a sua interpretação, porém cabe salientar que a parte das definições não foram expostas no formulário, tendo em vista, que são destinadas para as análises da pesquisa.

**Tabela 2:** Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre Colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

**Fonte:** Martins (2008, p.35)

Os resultados das respostas dos colaboradores foram adquiridos por meio da escala Likert de 5 níveis, sendo eles: discordo totalmente, discordo, não concordo/nem discordo, concordo e concordo totalmente, caracterizando assim as 63 perguntas da ECO como fechadas.

De acordo com Martins (2008, p. 34) “a ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”. Sendo assim, tendo em vista que a ECO é uma escala multifatorial composta por 5 fatores, é necessário realizar a apuração dos resultados de forma individual para cada fator. Desse modo, obtém-se a média

fatorial, ou seja, para cada um dos fatores. Em síntese, o diagnóstico do clima organizacional é estabelecido com base em 5 perspectivas distintas, representadas pelos fatores da ECO. (MARTINS, 2008)

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O contato inicial com a TELEMAIS SOLUTION, foi através de uma terceira pessoa que fez a ponte de comunicação com a dona da empresa, a qual autorizou a realização da pesquisa em sua organização. Essa autorização foi feita mediante ao comunicado de que todas as informações coletadas no questionário seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmico-científicos garantindo assim a confidencialidade e anonimato da empresa e dos participantes também.

Após isso, foi repassado o contato da Gerente de *Call Center* e Relacionamento que esteve disposta a auxiliar e orientar em todo o processo de coleta dos dados, fornecendo o principal meio de comunicação com os colaboradores, sendo este um e-mail corporativo do qual todos os operadores do *Call Center* possuem acesso.

Tendo em vista que a empresa se localiza no estado de GO, o questionário foi aplicado de forma virtual, elaborado através do Google Forms, que é uma plataforma online utilizada para criar questionários e que permite uma melhor organização das perguntas através de seções.

Desse modo, através do e-mail corporativo fornecido pela Gerente, foi elaborado um pequeno texto informativo com breves explicações para auxiliar e contextualizar os operadores, e que foi enviado juntamente com o link do formulário no dia 25/09/2023 com um prazo de resposta até o dia 29/09/2023.

Assim que se encerrou o prazo de respostas, foi verificado que haviam apenas 13 respondentes. A fim de conseguir a meta estipulada, e com a autorização da empresa, o formulário foi reenviado dia 16/10/2023 com prazo até o dia 18/10/2023, encerrando dessa vez com as 25 respostas.

Após conseguir a quantidade de respondentes necessários, para realizar a análise dos resultados foi considerada a Escala de Clima Organizacional – ECO e

seus 5 fatores, onde cada fator foi calculado separadamente, apresentando um resultado (ou média fatorial) que indicou o diagnóstico do clima organizacional da empresa (MARTINS, 2008).

Para conferir a veracidade dos dados, foi calculado o desvio padrão que verifica a dispersão dos dados em relação à média e o coeficiente de variação que indica a variabilidade em relação à média, ambas são medidas estatísticas que fornecem informações úteis para compreender e analisar os resultados obtidos através das médias fatoriais.

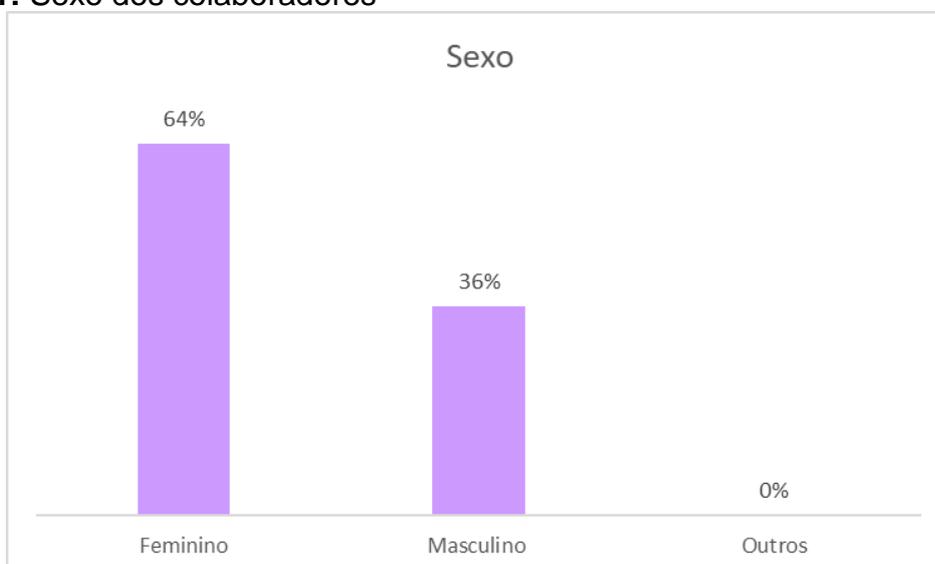
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de apresentar os resultados de maneira organizada, os tópicos foram estruturados de acordo com os cinco fatores abordados no questionário: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas. Essa divisão tem como objetivo facilitar a análise de cada componente, porém antes disso, foram disponibilizados os dados demográficos, que também desempenham um papel relevante no estudo, contribuindo para a construção do perfil dos teleoperadores de *Call Center* da TELEMAIS SOLUTION.

### 4.1 Características Demográficas

Das respostas obtidas, destaca-se que 16 dos 25 participantes eram mulheres, correspondendo a 64% da amostra, enquanto o sexo masculino representou 36%, totalizando 9 dos 25 respondentes. Este padrão também se repete nas análises dos artigos utilizados para fundamentar o referencial teórico. Observa-se que o sexo feminino detém uma presença mais expressiva nas pesquisas voltadas para empresas de *Call Center*. Isso não se deve ao fato de as mulheres responderem mais questionários do que os homens, na verdade, esse cenário reflete a predominância feminina no quadro de funcionários desse setor.

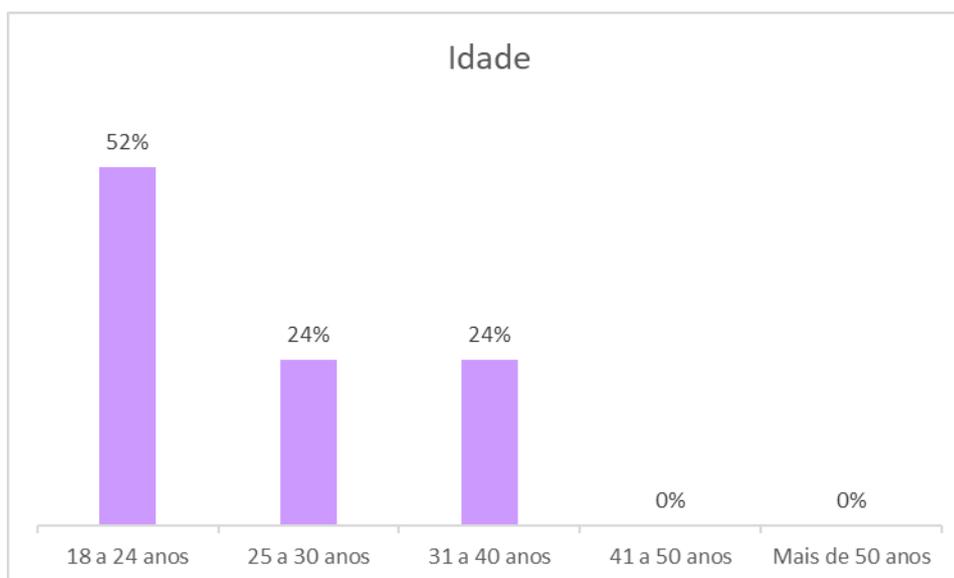
**Gráfico 1:** Sexo dos colaboradores



Fonte: Autora

Outro aspecto relevante para compor o perfil desses respondentes é a faixa etária. Para uma compreensão mais clara da distribuição e das respostas dos participantes, apresenta-se a seguir o gráfico 2.

**Gráfico 2:** Idade dos colaboradores



Fonte: Autora

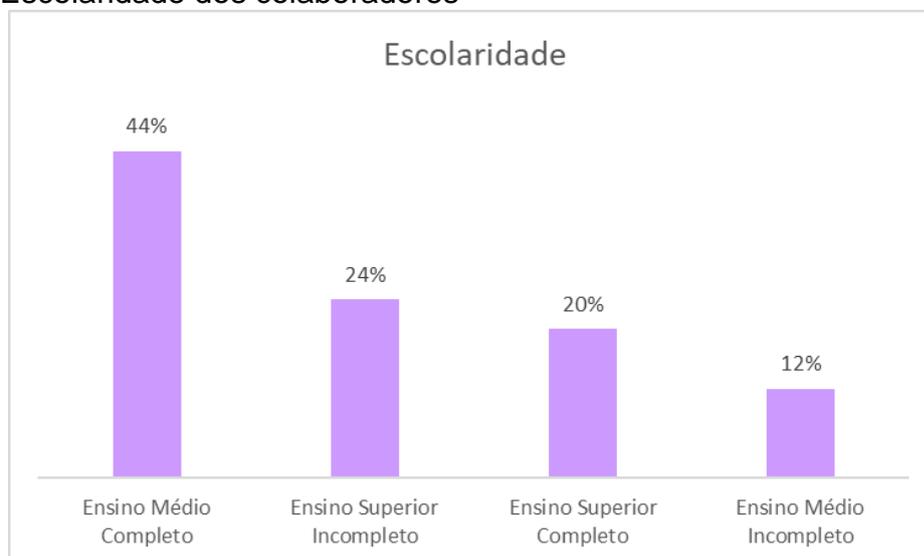
O gráfico acima demonstra que a faixa etária de 18 a 24 anos representa a maioria dos participantes, abrangendo 52% da amostra. Isso sugere uma significativa presença de jovens e adultos jovens no ambiente de trabalho do *call center*. As faixas de 25 a 30 anos e de 31 a 40 anos apresentam uma distribuição equilibrada, cada uma representando 24% da amostra. Isso indica uma presença relativamente constante de colaboradores adultos jovens.

Notavelmente, observa-se uma ausência de participantes nas faixas etárias de 41 a 50 anos e acima de 50 anos. Essa falta de representação nessas faixas etárias pode indicar uma predominância de colaboradores mais jovens na empresa ou talvez uma menor permanência de profissionais mais “experientes” no setor.

A ausência de participantes nas faixas de 41 a 50 anos e acima de 50 anos pode ser resultado de políticas de recrutamento ou padrões de rotatividade de funcionários. Essas informações podem ser elencadas com o gráfico 5 (tempo de serviço), que demonstrou que 52% da amostra responderam que estão na empresa há menos de 1 ano.

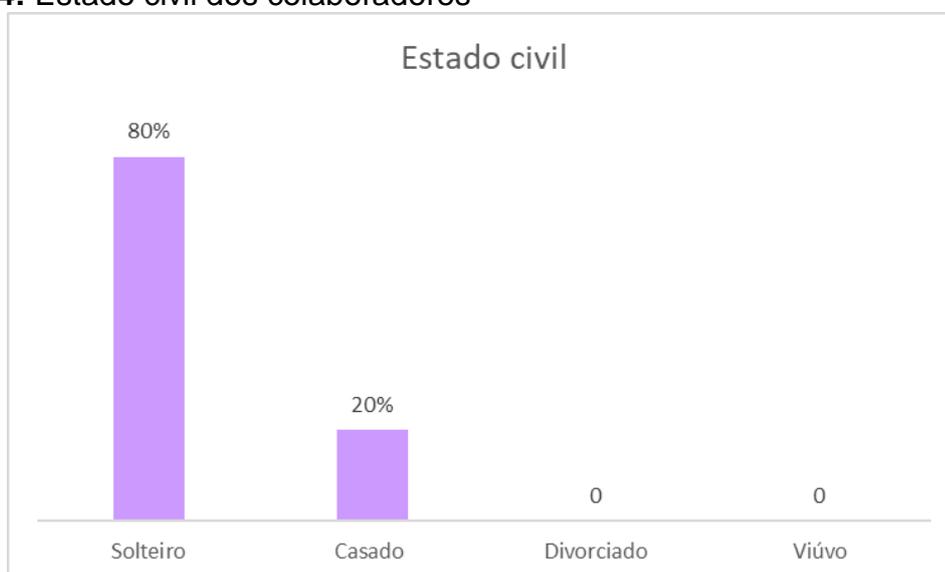
Esses dados relativos à faixa etária dos participantes são interessantes, especialmente considerando a possibilidade de conduzir uma análise abrangente com os gráficos 3 e 4, que podem ser visualizados logo abaixo.

**Gráfico 3:** Escolaridade dos colaboradores



Fonte: Autora

**Gráfico 4:** Estado civil dos colaboradores



Fonte: Autora

O Gráfico 3 exibe a escolaridade dos participantes, evidenciando que a maioria dos colaboradores possuem o ensino médio completo, representando 44% da amostra. Os demais dados mostraram que 24% sinalizou que possuem o Ensino Superior Incompleto, 20% Ensino Superior Completo e 12% Ensino Médio Incompleto. Esse resultado pode indicar que a empresa atrai profissionais com diferentes níveis

de formação educacional, com uma parcela significativa tendo concluído o ensino médio.

Na sequência, o Gráfico do estado civil revela que a maioria expressiva dos colaboradores é composta por solteiros, representando 80% da amostra. Embora essas informações possam estar interligadas à faixa etária dos participantes, que são em sua grande maioria mais jovens, cabe salientar que esta é uma conjectura que não será comprovada, uma vez que não constitui o foco principal desta pesquisa.

Logo abaixo está o gráfico que demonstra o tempo de serviço dos colaboradores, dividido da seguinte forma: menos de 1 ano, com um percentual de respostas de 52%; de 1 a 2 anos, com 28%; de 2 a 3 anos, com 12%; de 3 a 4 anos, com 4%; e há mais de 5 anos, também com um percentual de 4%.

**Gráfico 5:** Tempo de serviço dos colaboradores



Fonte: Autora

Conforme evidenciado pelo Gráfico 5, a maioria dos participantes afirmaram ter uma experiência de serviço inferior a um ano. Esta constatação pode sugerir um índice considerável de rotatividade, mas é importante salientar que a maioria das pessoas com menos de um ano, pode designar alta rotatividade se a empresa não for nova no mercado. Contudo, como abordado no tópico 3.2 deste estudo, a TEMAIS SOLUTION possui uma presença consolidada no mercado há mais de 10 anos. Esta aparente contradição aponta para a necessidade de uma investigação mais

aprofundada para compreender os fatores que podem estar contribuindo para a aparente discrepância entre a longevidade da empresa e a curta permanência dos colaboradores.

A rotatividade desempenha um papel crucial como indicador organizacional, não apenas refletindo o fluxo de entrada e saída de indivíduos, mas também revelando ocorrências internas que podem estar afetando os colaboradores, a ponto de motivá-los a solicitar o desligamento ou até mesmo forçar uma demissão desempenhando suas funções de forma não satisfatória.

De acordo com Lima (2020) “A rotatividade de pessoal, seja ela voluntária ou não, causam impactos, principalmente impactos financeiros”, isso ocorre porque resulta em custos mais elevados relacionados aos processos de recrutamento e seleção, bem como em prejuízos associados ao tempo necessário para que um novo colaborador alcance o nível de desenvoltura do funcionário substituído.

Por fim, em linhas gerais, conclui-se que o perfil dos colaboradores da TELEMAIS SOLUTION é representado por mulheres, solteiras, de 18 a 24 anos, que possuem o ensino médio completo e que estão na empresa há menos de um ano.

## 4.2 Avaliação dos fatores

Este tópico tem por objetivo demonstrar um panorama geral dos fatores, porém nos próximos tópicos foram abordados detalhadamente os itens de cada fator.

A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos em cada fator, sendo crucial para a interpretação dos dados considerar que uma média fatorial mais elevada sugere um melhor clima organizacional. Valores superiores a 4 indicam, em geral, um clima organizacional positivo, enquanto aqueles abaixo de 2,9 apontam para um clima organizacional desfavorável (MARTINS, 2008).

No entanto, esse padrão se inverte no caso do Fator 4, controle/pressão. Nesse contexto específico, um resultado mais alto implica em um clima negativo devido ao aumento do controle e pressão sobre os funcionários. Sendo assim, no que se refere ao Fator 4, valores superiores a 4 sinalizam um clima desfavorável, indicando a presença de pressão e controle excessivos, enquanto valores inferiores a 2,9 apontam

para um clima positivo, caracterizado por menor pressão e controle reduzido. É essencial enfatizar que essas interpretações devem sempre ser contextualizadas em relação a cada fator específico, conforme destacado por Martins (2008).

**Tabela 3:** Diagnóstico do clima organizacional de acordo com a média fatorial

Fator	Média	Indicativo de clima
1 - Apoio da chefia e da organização	4,4	Bom
2 - Recompensa	3,52	Mediano
3 - Conforto Físico	4,03	Bom
4 - Controle/Pressão	3,08	Mediano
5 - Coesão entre colegas	4,1	Bom

Fonte: Autora

Conforme os dados expostos na tabela acima, os fatores Apoio da chefia e da organização, Conforto Físico e Coesão entre colegas obtiveram resultados positivos, tendo em vista que as respectivas médias 4,40; 4,03 e 4,10 tiveram seu valor acima de 4, indicando assim um clima organizacional bom. Em contrapartida, o fator recompensa, seguindo a mesma lógica dos demais fatores já comentados, não alcançou uma média igual ou maior a 4, mas também não ficou abaixo de 2,9, obtendo então um indicativo de clima mediano. O fator Controle/Pressão, como já comentado, possui uma análise inversa referente aos outros fatores, onde, os valores superiores a 4 sinalizam um clima ruim e valores inferiores a 2,9 apontam para um clima positivo, porém o fator 4 também se enquadrou como mediano, com um resultado de 3,08.

De um modo geral, analisando os dados apresentados, eles demonstram que a TEMAIS SOLUTION possui um clima organizacional bom. Porém para obter uma análise mais fidedigna achou-se necessário calcular o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (CV) de cada fator para demonstrar a homogeneidade dos resultados.

**Tabela 4:** Dispersão e variabilidade dos dados em torno da média fatorial

Fator	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
-------	-------	---------------	-------------------------

<b>Apoio da chefia e da organização</b>	4,4	0,09	2,00%
<b>Recompensa</b>	3,52	0,15	4,00%
<b>Conforto Físico</b>	4,03	0,20	5,00%
<b>Controle/Pressão</b>	3,08	0,11	4,00%
<b>Coesão entre colegas</b>	4,1	0,16	4,00%

**Fonte: Autora**

O desvio padrão é uma medida de dispersão que indica o quanto os valores em um conjunto de dados se desviam em relação à média, ou seja, quando um desvio padrão é maior, indica uma maior dispersão dos dados em relação à média, enquanto um desvio padrão menor, sugere que os dados estão mais próximos da média. O coeficiente de variação, expressa em porcentagem, permite comparar a variabilidade de conjuntos de dados com escalas diferentes. Um CV mais baixo indica menor variabilidade em relação à média, enquanto um CV mais alto sugere maior variabilidade dos dados.

Levando em consideração as explicações anteriores e a tabela 4, o fator 3 foi o que apresentou um desvio padrão maior com 0,20 de dispersão e um coeficiente de variação mais alto com 5%, indicando assim maior incerteza e variabilidade nas respostas em relação a média.

Essas informações são ainda mais pertinentes se analisar que o indicativo de clima para esse fator foi tido como “bom”, porém com os resultados dos cálculos foi possível perceber que os dados apresentados possuem baixa homogeneidade, ou seja, a média não demonstra a realidade de todos, podendo tender a um indicativo de clima mediano.

Em contrapartida temos o fator 1 - Apoio da chefia e da organização que teve 0,09 de desvio padrão e 2% de coeficiente de variação, sugerindo maior consistência em torno da média, ou seja, sugere que os dados estão mais próximos da média e com menor variabilidade em relação à média, demonstrando assim que os colaboradores se sentem apoiados pela chefia e pela organização.

Após ter demonstrado de forma mais sucinta e abrangente os resultados obtidos, segue abaixo um tópico para cada um dos fatores, a fim de detalhar e mostrar as respostas dos operadores que proporcionaram os resultados vistos anteriormente.

#### 4.2.1 Apoio da chefia e da organização

Esse fator busca verificar como é o “suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho” (MARTINS. 2008, p. 35).

Sendo assim, para demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa referente a este fator e demais fatores, foi definido os números de 1 a 5 na tabela abaixo, que correspondem aos valores da escala Likert de 5 níveis. Estes são explicados da seguinte forma: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo/nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

Um outro padrão de avaliação que foi replicado para os demais fatores é que nas análises, as porcentagens de discordo totalmente e discordo foram somadas para trazer o resultado geral de discordância. A lógica foi a mesma para concordo e concordo totalmente que também foram somados para se obter a porcentagem geral de concordâncias. As porcentagens de neutralidade permanecem as mesmas dos respectivos itens.

**Tabela 5:** Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator apoio da chefia e da organização

Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
<b>1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.</b>	4%	4%	16%	32%	44%	4,08	1,08	0,26
<b>2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.</b>	4%	0%	8%	36%	52%	4,32	0,95	0,22
<b>3. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.</b>	4%	0%	0%	36%	60%	4,48	0,87	0,19
<b>4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.</b>	4%	4%	8%	40%	44%	4,16	1,03	0,25

5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	4%	0%	8%	48%	40%	4,2	0,91	0,22
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4%	8%	12%	24%	52%	4,12	1,17	0,28
7. As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	4%	4%	0%	44%	48%	4,28	0,98	0,23
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	4%	0%	16%	40%	40%	4,12	0,97	0,24
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	4%	0%	4%	44%	48%	4,32	0,90	0,21
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	4%	0%	28%	32%	36%	3,96	1,02	0,26
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	4%	4%	16%	32%	44%	4,08	1,08	0,26
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	4%	0%	20%	36%	40%	4,08	1,00	0,24
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	4%	12%	28%	32%	24%	3,6	1,12	0,31
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	4%	0%	24%	32%	40%	4,04	1,02	0,25
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4%	8%	44%	20%	24%	3,52	1,08	0,31
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	4%	8%	32%	28%	28%	3,68	1,11	0,30
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4%	0%	4%	32%	60%	4,44	0,92	0,21
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4%	4%	12%	28%	52%	4,2	1,08	0,26
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4%	0%	12%	36%	48%	4,24	0,97	0,23
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	4%	12%	36%	20%	28%	3,56	1,16	0,33
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	4%	0%	0%	44%	52%	4,4	0,87	0,20

Fonte: Autora

Ao observar de uma forma geral os resultados dos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19 e 21 disponíveis na tabela 5 é possível perceber que apresentaram o mesmo comportamento, ou seja, tiveram altos percentuais de concordância. Isso justifica o indicativo de clima positivo da tabela 3 e demonstra como os funcionários percebem o apoio da chefia e da organização de forma satisfatória.

O item 1 possui 76% de concordância, o que demonstra que os operadores se sentem informados quando a chefia ou organização decidem algo que envolve o *Call Center*. Em comum acordo o item 8, com um percentual de 88% de concordância, demonstra que os funcionários são informados quando ocorre alguma mudança, e estas são planejadas e acompanhadas pelos chefes (Item 12 e 7).

Entretanto o item 16, vai demonstrar uma certa variabilidade nas respostas em comparação com o comportamento dos demais itens. Apesar de ter 56% de concordância, teve 32% de neutralidade e 12% de discordância, demonstrando assim que talvez os funcionários não se sintam tão participantes das mudanças que ocorrem na empresa. Isso pode gerar sentimentos de desconexão e falta de engajamento. A falta de participação pode impactar negativamente na percepção que os colaboradores possuem a respeito do clima organizacional, levando a uma sensação de desinteresse e desmotivação, ou seja, participar ativamente das mudanças pode contribuir para uma maior satisfação e senso de pertencimento.

Conforme evidenciado no item 10, 68% dos funcionários estão em concordância com a existência de um planejamento das tarefas, enquanto 28% permaneceram neutros e 4% discordaram. Esses dados apontam que a maioria dos colaboradores percebe a presença de um planejamento de tarefas na empresa, o que sugere um aspecto positivo do clima organizacional. A presença de um planejamento eficaz pode denotar organização, eficiência e transparência nas operações, aspectos que contribuem para um ambiente propício, onde os colaboradores se sentem mais confiantes e alinhados aos objetivos e direcionamentos da empresa.

Quanto à orientação para a realização das tarefas, 96% dos colaboradores concordaram que são instruídos por sua chefia, e não apenas isso, percebem também que são ajudados quando possuem algum tipo de problemas, ou seja, podem contar com o apoio e ajuda do chefe quando precisam, pois suas dúvidas são esclarecidas, isso pode ser comprovado, avaliando os resultados dos itens 3, 4, 5, 11, 19 e 9.

Além das questões já apontadas anteriormente, a forte concordância em itens como "O chefe tem respeito pelo funcionário" (item 17) e "O chefe colabora com a produtividade dos funcionários" (item 18) reflete a percepção positiva dos colaboradores em relação à liderança. Isso sugere que os gestores são reconhecidos como respeitosos e colaborativos, elementos fundamentais para o estabelecimento de um clima organizacional saudável.

Adicionalmente, no item 6 os operadores indicaram também que são elogiados quando realizam um bom trabalho, com 76% de concordância e apenas 12% de discordância, o que ressalta o reconhecimento efetivo dos esforços dos colaboradores. Esse feedback positivo não apenas impulsiona a produtividade, mas também contribui para a criação de um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados, um aspecto crucial para promover um clima organizacional positivo e motivador.

Quando ocorre algum conflito no trabalho, eles são resolvidos pela própria equipe e o diálogo é utilizado para solucionar os problemas da empresa. (Itens 2 e 21). A comunicação é uma abordagem que pode ser adotada para lidar com desafios e conflitos na organização, e essa prática pode ter várias influências positivas no clima organizacional como reduzir mal-entendidos e equívocos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais claro e transparente, ajudando assim na resolução proativa de conflitos e na diminuição do estresse e da tensão no ambiente de trabalho, podendo também contribuir para o aumento da confiança entre os operadores do *call center* e os gestores. Quando os funcionários sentem que suas preocupações são ouvidas e consideradas, a confiança na organização é fortalecida.

O diálogo também pode incentivar a colaboração e a troca de ideias, pois ajuda a criar um senso de trabalho em equipe, onde diferentes perspectivas são consideradas para encontrar soluções eficazes, podendo também fomentar a inovação, pois através dessa troca de informações podem surgir soluções inovadoras para os problemas da empresa.

Considerando o exposto anteriormente, dentre os 21 itens do fator Apoio da chefia e da organização, os que apresentaram maiores níveis de desvio padrão e coeficiente de variação, são justamente os que falam sobre a aceitação da empresa em relação às inovações feitas pelos funcionários (item 13), a valorização da opinião dos colaboradores por parte da chefia (Item 15), a participação dos operadores nas

mudanças da empresa (item 16), e a aceitação da mesma em ver os funcionários realizando suas tarefas de novas formas (item 20). Ambos os itens apresentaram menor homogeneidade, ou seja, indicando assim maior incerteza e variabilidade dos dados.

Essas informações podem ser visualizadas através da elevação dos percentuais de neutralidade desses itens, que dentre eles, cabe destacar o item 15, sendo ele o de maior neutralidade deste fator, apresentando 44% das respostas, ou seja, dos 25 respondentes 11 selecionaram a opção de “não concordo/nem discordo”, podendo indicar que a opinião dos funcionários não é ouvida ou solicitada. A realidade é que esse item também pode ser cruzado com os demais supracitados, pois ambos possuem o mesmo tema envolvido, quer seja, a opinião, a inovação, as mudanças e/ou a participação dos colaboradores.

Essa análise cruzada pode ser explicada por Daher (2016) que em sua pesquisa elencou um conjunto de valores e atributos que favorecem a inovação na organização, dentre eles cabe citar: autonomia, valorização de novas ideias e tomada de decisão participativa, ou seja, para que uma empresa tenha inovação, a participação e opinião dos funcionários acaba sendo importante neste contexto, mas o que ficou aparente através dos resultados, é que os colaboradores ficaram com suas repostas mais divididas nestes itens que envolvem essa temática, o que requer futuramente uma análise mais aprofundada.

Pode-se também considerar que a inovação pode contribuir positivamente para o clima organizacional de diversas maneiras, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico, motivador e adaptável, através de estímulo à criatividade e engajamento, cultura de aprendizado contínuo, flexibilidade e adaptação, reconhecimento e valorização, ambiente de trabalho dinâmico, colaboração e compartilhamento de ideias e melhoria da satisfação no trabalho.

Entretanto, é importante ressaltar que o impacto da inovação no clima organizacional pode variar de acordo com a natureza específica da inovação, a cultura organizacional existente e a forma como as mudanças são gerenciadas. Em resumo, a inovação não apenas introduz novas ideias e práticas, mas também influencia a cultura e o ambiente de trabalho, moldando assim a experiência dos colaboradores.

#### 4.2.2 Recompensa

De acordo com Martins (2008, p. 35), esse fator busca verificar como são as “diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador”.

Cabe lembrar que os valores da escala da tabela abaixo, são explicados da seguinte forma: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo/nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. E que porcentagens de discordâncias e concordâncias são somadas para se obter os resultados gerais, facilitando assim a análise dos respectivos itens.

**Tabela 6:** Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator recompensa

Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
<b>22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.</b>	12%	8%	16%	36%	28%	3,6	1,32	0,37
<b>23 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.</b>	4%	8%	20%	36%	32%	3,84	1,11	0,29
<b>24 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.</b>	8%	4%	8%	40%	40%	4	1,19	0,30
<b>25 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.</b>	16%	12%	24%	20%	28%	3,32	1,44	0,43
<b>26 - Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.</b>	8%	0%	8%	32%	52%	4,2	1,15	0,27
<b>27 - Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.</b>	4%	16%	20%	28%	32%	3,68	1,22	0,33
<b>28 - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.</b>	4%	12%	12%	32%	40%	3,92	1,19	0,30
<b>29 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.</b>	8%	8%	12%	36%	36%	3,84	1,25	0,32
<b>30 - O trabalho bem feito é recompensado.</b>	8%	4%	16%	32%	40%	3,92	1,22	0,31
<b>31 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.</b>	32%	28%	24%	0%	16%	2,4	1,38	0,58

<b>32 - A produtividade do empregado tem influência no seu salário.</b>	32%	28%	12%	12%	16%	2,52	1,48	0,59
<b>33 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.</b>	36%	28%	20%	4%	12%	2,28	1,34	0,59
<b>34 - Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.</b>	4%	0%	8%	48%	40%	4,2	0,91	0,22

Fonte: Autora

No contexto do item 22, destaca-se que 64% dos funcionários expressaram concordância ao afirmar que desempenham suas tarefas com satisfação, enquanto 16% adotaram uma posição neutra e 20% discordaram. Essa oscilação nas respostas, evidenciada pelos indicadores de desvio padrão (DP) e coeficiente de variação (CV) torna a interpretação da percepção dos colaboradores um tanto desafiadora. No entanto, essa variabilidade nas respostas pode sugerir que uma parcela dos operadores não realiza suas tarefas com satisfação, um aspecto que merece uma investigação mais aprofundada, tendo em vista a relevância que a satisfação possui para compreender o clima organizacional, sendo um dos fatores presentes, por exemplo, no modelo de Rizzatti, apresentado no referencial teórico.

As respostas referentes ao item 23 revelaram que 68% dos colaboradores concordaram que a liderança os valoriza, enquanto 12% discordaram e 20% optaram pela neutralidade. De maneira semelhante, o item 28 apresenta um contexto análogo, uma vez que, por meio das respostas dos colaboradores, constatou-se que 72% deles concordam que a empresa valoriza o esforço por eles empreendido. Com isso é possível concluir que uma boa parcela dos operadores se sentem valorizados pela empresa.

Os dados evidenciam ainda que, quando os colaboradores desempenham eficientemente suas funções, são recompensados, como indicado pelo item 24. Esta constatação é corroborada pelos itens 30 “O trabalho bem feito é recompensado” e 34 “Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.”, que também apresentam percentuais significativos de concordância, sendo, respectivamente, 72% e 88%. Esse fato pode ser comprovado através de uma troca de mensagens informais com a Gerente de *Call Center* e Relacionamento da empresa que permitiu o uso dessas informações, onde ela disse que a empresa possui

mensalmente campanhas de desempenho que são realizadas pela equipe de qualidade para avaliar os atendimentos, revelando assim o porquê dos funcionários terem concordado com estes itens, pois, de fato, são recompensados quando alcançam bom desempenho. Esse reconhecimento contribui para uma atmosfera positiva, onde os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a manter um bom trabalho.

Além disso, eles compreendem o motivo pelo qual estão sendo recompensados e essas recompensas recebidas estão dentro de suas expectativas, ou seja, dentro aquilo que eles esperavam (Item 26 e 29), o que, por sua vez, contribui para a construção de confiança e satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo um clima organizacional saudável.

Os dados do item 27 indicam que a maioria dos operadores, representando 60% da amostra, concordam que a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários. Esse resultado sugere uma percepção positiva em relação à postura da empresa com a saúde dos colaboradores. A concordância majoritária pode indicar que as iniciativas ou políticas relacionadas à saúde implementadas pela empresa são percebidas de forma favorável pelos funcionários, contribuindo para um clima organizacional que valoriza o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. A presença de 20% de discordância e neutralidade também é relevante, pois aponta para uma parcela significativa que pode não estar completamente convencida das práticas relacionadas à saúde, indicando uma área que poderia ser alvo de comunicação mais eficaz ou iniciativas mais claras por parte da empresa.

No contexto do item 25, é notável que 48% dos funcionários expressaram concordância ao afirmar que a remuneração está vinculada às tarefas desempenhadas, enquanto 24% mantiveram uma posição neutra e 28% discordaram. Uma análise mais aprofundada revela que o desvio padrão associado a essa questão foi significativamente elevado, superando outros valores deste mesmo fator, ficando atrás apenas da pergunta 32, que será discutida posteriormente. Esta observação sugere que a média não capturou de maneira adequada a diversidade de respostas, visto que a tabela indica a presença de participantes em todos os níveis da escala. Tal diversidade dificulta a compreensão da percepção dos operadores sobre a relação entre suas tarefas e a remuneração.

Esse fenômeno levanta a possibilidade de que a pergunta em questão tenha gerado interpretações distintas entre os operadores, resultando em uma dispersão notável nas respostas. Nesse contexto, é crucial investigar mais a fundo as razões subjacentes a essa variedade de percepções para uma compreensão mais precisa e contextualizada dos dados.

Os itens 31, 32 e 33 apresentaram um comportamento distinto em comparação com os itens discutidos anteriormente, revelando percentuais mais expressivos de discordância, juntamente com um aumento nos valores do desvio padrão e do coeficiente de variação. Esses resultados indicam uma maior heterogeneidade nas respostas.

Em relação à pergunta 31, "O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas", observou-se uma discordância significativa, atingindo 60%. De maneira semelhante, o item 32, "A produtividade do empregado tem influência no seu salário", registrou 60% de discordância, assim como o item 33, "A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado", destacando-se com 64% de discordância.

Esses números revelam que a maioria dos colaboradores afirmaram que o salário deles não está vinculado nem à produtividade nem à qualidade do serviço. Segundo a Gerente de *Call Center* e Relacionamento da empresa, o salário é determinado pela Convenção de Trabalho, estabelecido pelo sindicato.

É crucial ressaltar que, apesar de os funcionários manifestarem sentir-se recompensados, conforme abordado em análises anteriores, torna-se claro que essa gratificação não afeta o salário dos operários. Em outras palavras, embora qualidade e produtividade possam gerar recompensas, é perceptível que esses elementos não desempenham um papel significativo na determinação da remuneração salarial.

A desconexão percebida entre qualidade do trabalho e salário pode afetar a motivação dos colaboradores, influenciando seu engajamento e esforço no desempenho das tarefas. Através desse resultado obtido, a empresa pode identificar áreas de melhoria em suas práticas de remuneração que estejam relacionadas com a qualidade do serviço desempenhado pelos operadores e, assim, fortalecer a relação com os funcionários, promovendo um ambiente mais motivador.

### 4.2.3 Conforto Físico

Martins (2008, p. 35) mostra que este fator que abrange os itens do 35 ao 47 trata sobre “Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados”. E a tabela a seguir continuará com o padrão das demais, onde o número 1 corresponde a - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo/nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

**Tabela 7:** Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator conforto físico

Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
<b>35 - Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.</b>	0%	0%	20%	48%	32%	4,12	0,73	0,18
<b>36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.</b>	4%	0%	20%	48%	28%	3,96	0,93	0,24
<b>37 - Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.</b>	4%	4%	36%	24%	32%	3,76	1,09	0,29
<b>38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.</b>	0%	0%	12%	44%	44%	4,32	0,69	0,16
<b>39 - O ambiente físico de trabalho é agradável.</b>	8%	0%	16%	28%	48%	4,08	1,19	0,29
<b>40 - Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.</b>	8%	4%	4%	40%	44%	4,08	1,19	0,29
<b>41 - Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.</b>	16%	8%	8%	44%	24%	3,52	1,39	0,39
<b>42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.</b>	0%	4%	12%	44%	40%	4,2	0,82	0,19
<b>43 - Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.</b>	4%	12%	16%	36%	32%	3,8	1,15	0,30
<b>44 - O setor de trabalho é limpo.</b>	4%	0%	4%	28%	64%	4,48	0,92	0,20
<b>45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.</b>	4%	0%	12%	48%	36%	4,12	0,93	0,23
<b>46 - Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.</b>	4%	8%	16%	36%	36%	3,92	1,12	0,28
<b>47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.</b>	4%	4%	12%	48%	32%	4,0	1,00	0,25

**Fonte: Autora**

Dentro os itens disponíveis acima, nota-se que os itens 37, 41 e 43 apresentaram comportamentos distintos dos demais. Enquanto a maioria dos itens registrou elevados percentuais de concordância, alguns percentuais de neutralidade e baixa discordância, esses três itens específicos demandam atenção especial devido à sua variabilidade.

Os colaboradores, em sua grande maioria, avaliaram positivamente o espaço físico, considerando-o suficiente, agradável, iluminado, limpo e arejado (itens 38, 39, 40, 42, 44, 36 e 47). No entanto, o item 37, que aborda a facilidade de movimentação para deficientes físicos, apresentou 36% de respostas "Não concordo nem discordo", indicando a necessidade de uma investigação mais profunda para compreender as razões por trás dessa percepção, que pode estar apontando para lacunas no ambiente físico que precisam ser abordadas.

No geral, os funcionários consideram que possuem os equipamentos necessários para executar suas tarefas, obtendo 80% de concordância (Item 35). Contudo, é relevante observar que ter os equipamentos necessários não implica necessariamente em ter os equipamentos adequados, porém o item 45 com 84% de concordância vai dizer que os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.

Entretanto, isso se torna novamente contraditório, pois como evidenciado pelas perguntas 41 "Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho" e 43 "Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho" e suas respectivas respostas, que por mais que tenha seguido o padrão de todas as outras respostas, obtendo maiores porcentagens de concordância, também foram os que apresentaram maior variabilidade e dispersão nas respostas, tornando mais alto os percentuais de discordância desses itens em questão.

Através da Tabela 4, que resume os resultados gerais de dispersão e variabilidade dos dados em torno da média fatorial, é possível perceber que o fator aqui analisado, registrou o maior desvio padrão (DP) em relação à média, o que indica um afastamento significativo entre a média e a realidade das respostas. De igual forma, o Coeficiente de Variação (CV) também teve o maior índice de porcentagem,

indicando uma divergência significativa nas perspectivas dos colaboradores em relação a este aspecto específico do clima organizacional. Essas informações explicam as contradições expostas anteriormente.

Essa oscilação mostra que nem todos os participantes consideram que existem “equipamentos” que previnem os perigos do trabalho, ou pode sugerir que há divergências significativas nas percepções dos colaboradores sobre a eficácia desses equipamentos na prevenção de perigos. A empresa pode considerar ações estratégicas, como programas de conscientização ou revisões nos equipamentos de segurança, para alinhar as percepções dos colaboradores e fortalecer a cultura de segurança, promovendo um ambiente de trabalho mais confiável.

Ao analisar essas duas perguntas (itens 41 e 43), torna-se evidente que o cerne de seu conteúdo é semelhante: perigos e segurança no trabalho. Portanto, é crucial compreender quais são os riscos específicos de segurança do trabalho para os teleoperadores de *call center*.

Esses riscos podem estar relacionados com a quantidade de horas que os operadores ficam sentados com uma postura errada, realizando movimentos repetitivos, dentre outros, que de acordo Jardim e Longhini (2021, p. 6) podem ocasionar o “surgimento de Doenças Osteomuscular Relacionadas ao Trabalho (DORT), e Lesões por Esforços Repetitivos (LER)” e ainda acrescentou que pessoas sedentárias que adotam posturas inadequadas podem ter lordose, ou seja, problemas na coluna vertebral e podem também perder os músculos do abdômen causando a flacidez dos mesmos. Esses são alguns dos danos físicos ocasionados pelo excesso de tempo que passam sentados realizando movimentos repetitivos nas mãos e braços, sem contar nos problemas de circulação.

Jardim e Longhini (2021) ainda vão sugerir como recomendação a implementação da ginástica laboral que conta com exercícios para a melhora da postura sentada. Cabe salientar que esses exercícios são eficazes quando a empresa disponibiliza os equipamentos adequados, como o apoio dos pés e cadeiras reguladoras, que permitem ao funcionário ajustar a altura ou até mesmo regular a inclinação da cadeira para que se mantenha a coluna reta. É importante também que os braços fiquem apoiados quando se está na frente de um computador.

Apesar dos riscos evidenciados, os colaboradores parecem considerar sua postura física adequada para evitar danos à saúde. Essa percepção pode ser fortalecida por meio de iniciativas que promovam a conscientização sobre a importância da postura e a disponibilização de recursos ergonômicos adequados.

#### 4.2.4 Controle/Pressão

De acordo com Martins (2008, p. 35) este fator é definido como o “Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados”. E para facilitar a análise, cabe lembrar o que os valores da escala da tabela abaixo representam: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo/nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

**Tabela 8:** Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator controle/pressão

Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
<b>48 - Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.</b>	12%	32%	28%	16%	12%	2,84	1,21	0,43
<b>49 - Nesta empresa, tudo é controlado.</b>	12%	16%	36%	24%	12%	3,08	1,19	0,39
<b>50 - Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.</b>	8%	8%	20%	36%	28%	3,68	1,22	0,33
<b>51 - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.</b>	12%	12%	36%	20%	20%	3,24	1,27	0,39
<b>52 - Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.</b>	20%	16%	28%	12%	24%	3,04	1,46	0,48
<b>53 - Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.</b>	20%	8%	36%	16%	20%	3,08	1,38	0,45
<b>54 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.</b>	44%	28%	12%	12%	4%	2,04	1,21	0,59
<b>55 - Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.</b>	8%	8%	36%	28%	20%	3,44	1,16	0,34
<b>56 - Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.</b>	8%	16%	20%	48%	8%	3,32	1,11	0,33

Fonte: Autora

As respostas ficaram bem distribuídas, o que acaba dificultando um pouco na interpretação de como os colaboradores percebem o clima organizacional a partir deste fator. Os itens 48 “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários”, 49 “Nesta empresa, tudo é controlado” demonstram bem isso, pois os funcionários apresentaram opiniões bem divididas acerca do controle exercido sobre eles e sobre o que eles fazem.

Razoavelmente o item 51 “A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa” teve 40% de concordância, indicando que a empresa monitora a frequência dos colaboradores. Quanto ao rigor na cobrança dos horários dos funcionários, 28% discordaram que tem essa cobrança com rigor, 36% mantiveram a neutralidade e 36% concordaram que têm (item 53).

O item 56, "Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe", apresentou notável uniformidade nas respostas, com 56% de concordância, 20% de neutralidade e 24% de discordância. Tendo em vista o percentual de concordância deste item, esses dados sugerem que boa parte dos funcionários percebem uma vigilância constante por parte da liderança, indicando uma sensação generalizada de monitoramento, o que pode explicar também os resultados do item 50, "Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto", registrou 64% de concordância, 20% de neutralidade e 16% de discordância. Esses dados demonstram pouca oscilação nas respostas, indicando assim que a maioria dos funcionários estão de acordo com o que foi questionado, ou seja, isso revela que a TELEMAIS SOLUTION requer que as atividades sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos.

O item 54 "Aqui, o chefe pressiona o tempo todo", destaca-se por ter um dos maiores desvios padrão (só não superou o item 52), o mais alto Coeficiente de Variação (CV), indicando assim maior dispersão e variabilidade dos dados em relação a média. Esse item teve também o percentual mais alto de discordância deste fator, alcançando 72%. Isso demonstra que, embora os funcionários se sintam fiscalizados, a pressão constante por parte dos chefes não é percebida de maneira unânime, ou seja, eles reconhecem a presença de uma fiscalização constante, mas a percepção de pressão pode variar de acordo com as experiências individuais de cada um.

A presença de fiscalização constante pode ser parte do monitoramento padrão, mas a interpretação dessa supervisão como pressão pode depender de

fatores específicos do ambiente de trabalho, dos quais aqui não foram aprofundados. Por isso, é crucial entender o contexto e as práticas de gestão adotadas pela empresa, pois a análise desses itens sugere uma complexidade nas percepções dos funcionários sobre a gestão e a supervisão na TELEMAIS SOLUTION, destacando a importância de uma comunicação clara e compreensão contextual.

Quanto a possíveis intervenções, a empresa pode explorar estratégias para esclarecer as expectativas dos funcionários em relação à supervisão e abordar qualquer mal-entendido que possa surgir.

No que diz respeito ao item 52, "Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários", como mencionado anteriormente, observou-se uma maior dispersão em relação à média e teve também variabilidade nas respostas, com 36% de concordância, 28% de neutralidade e 36% de discordância. Esses dados refletem a incerteza entre os funcionários ao responderem a essa pergunta em questão.

Apesar das somas das concordâncias ou discordâncias de cada item ultrapassarem o percentual das neutralidades, as respostas deste fator em específico apresentaram um comportamento distinto. Este fator obteve os maiores percentuais em neutralidade, indicando que muitos operadores optaram pela opção 3 "não concordo/nem concordo". Esse padrão não foi observado apenas em um item, como ocorreu anteriormente com outros fatores.

A elevada neutralidade nas respostas sugere que os colaboradores estão hesitantes em expressar claramente suas visões sobre como o controle e a pressão são exercidos pela empresa e pelos supervisores em relação ao comportamento e desempenho dos trabalhadores. Essa relutância pode refletir uma sensação de cautela ao abordar questões sensíveis relacionadas ao ambiente de trabalho ao explorar esses aspectos específicos do clima organizacional.

#### 4.2.5 Coesão entre colegas

Por fim, temos o último fator, que segundo Martins (2008, p. 35) busca demonstrar como os colaboradores percebem a "união, os vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho". E para analisar as respostas dos operadores na tabela abaixo, é necessário considerar a seguinte interpretação 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo/nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

**Tabela 9:** Itens, escala likert de 5 níveis, médias, desvios padrão e coeficientes de variação do fator coesão entre colegas

Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
<b>57 - As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.</b>	0%	4%	24%	48%	24%	3,92	0,81	0,21
<b>58 - O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.</b>	8%	0%	12%	40%	40%	4,04	1,14	0,28
<b>59 - Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.</b>	4%	0%	8%	40%	48%	4,28	0,94	0,22
<b>60 - Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.</b>	4%	0%	16%	36%	44%	4,16	0,99	0,24
<b>61 - Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.</b>	0%	0%	12%	40%	48%	4,36	0,70	0,16
<b>62 - Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.</b>	0%	8%	0%	48%	44%	4,28	0,84	0,20
<b>63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.</b>	4%	12%	24%	36%	24%	3,64	1,11	0,31

Fonte: Autora

No geral, as respostas deste fator foram de concordância, representando assim uma percepção positiva por parte dos colaboradores. As relações no setor são amistosas. A empresa possui integração, fazendo com que os colaboradores se ajudem e resolvam-se entre si quando há conflitos.

O item 58 “O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas” apresentou apenas 8% de discordância, 12% de neutralidade e expressivos 80% de concordância. A expressiva concordância sugere que os colaboradores têm uma predisposição positiva para apoiar e auxiliar os colegas em situações de erro. Isso indica uma cultura organizacional que valoriza a colaboração e o apoio mútuo, contribuindo para o fortalecimento do espírito de equipe.

A disposição para ajudar em casos de erro pode ter impactos positivos na motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente onde o aprendizado é incentivado e os erros são vistos como oportunidades de crescimento. A colaboração entre colegas é muitas vezes associada a um clima organizacional saudável. Esse aspecto contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e propício ao crescimento conjunto.

Achou-se relevante abordar também o item 63, "Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas", devido ao seu coeficiente de variação mais elevado. Ao examinar a tabela acima, é evidente que as respostas apresentaram uma maior incerteza, indicando variabilidade nos posicionamentos dos colaboradores. Os percentuais foram distribuídos com 16% de discordância, 24% de neutralidade e 60% de concordância.

A presença significativa de concordância indica que há uma parcela considerável de funcionários que se sentem à vontade para compartilhar problemas pessoais, porém é interessante também observar que o item descreve que os colaboradores se sentem confortáveis em compartilhar suas questões pessoais com "alguns colegas". Isso entra em consonância também com o elevado coeficiente de variação, que sugere que as respostas para este item foram mais divergentes em comparação com outros itens do mesmo fator, podendo indicar um desafio para os operadores em se sentirem completamente à vontade para compartilhar problemas pessoais no ambiente de trabalho.

Os itens 61 e 62 exibiram valores menores de Desvio Padrão (DP) e Coeficiente de Variação (CV), sugerindo maior consistência em torno da média e pouca variabilidade nas respostas. O item 61 "Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega" mostrou-se o mais homogêneo, com 0% de discordância, 12% de neutralidade e 88% de concordância. Essa uniformidade indica que os operadores recebem bem e com cordialidade novos membros da equipe, o que pode mostrar a empatia que possuem entre eles.

Quanto ao item 62 "Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa", destacou-se com um alto percentual de concordância de 92%, 0% de neutralidade e apenas 8% de discordância. Esses resultados sugerem que a empresa investe em programas de integração para novos funcionários, proporcionando benefícios não apenas para o novo colaborador que está sendo inserido na empresa, mas também contribuindo para o engajamento daqueles que já fazem parte da equipe.

A consistência nas respostas desses itens indica que a empresa promove um ambiente acolhedor e integrado, onde os funcionários recebem bem os novos colegas e existe uma integração efetiva entre os membros da equipe. Essa dinâmica positiva pode fortalecer o senso de comunidade e colaboração no ambiente de trabalho, contribuindo para um clima organizacional saudável e produtivo.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo desta pesquisa, o foco foi direcionado para entender o clima organizacional em um ambiente desafiador, o *Call Center*, através da percepção dos colaboradores da TELEMAIS SOLUTION. Utilizando a Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008), foi possível coletar as respostas com a escala Likert, e a análise empreendida transcendeu a identificação de problemas, pois forneceu também potenciais soluções e pontos de destaque.

Quanto aos resultados da pesquisa, pode-se concluir que o perfil socioeconômico da TELEMAIS SOLUTION é representado por mulheres solteiras de 18 a 24 anos, que possuem o ensino médio completo e que estão na empresa há menos de um ano, o que sugere um índice considerável de rotatividade, apontando para a necessidade de uma investigação mais aprofundada, para compreender os fatores que estão contribuindo para a discrepância entre o tempo de mercado da empresa e a curta permanência dos colaboradores.

Com base nas análises realizadas sobre o fator "Apoio da chefia e da organização", é possível destacar que a percepção dos funcionários em relação ao suporte oferecido pela liderança e pela empresa é, em grande parte, positiva. Sendo assim, em relação à orientação e suporte oferecidos pela chefia, os resultados indicam uma percepção favorável, destacando que os funcionários se sentem bem instruídos e apoiados quando enfrentam problemas. Essa constatação é crucial, pois evidencia uma liderança que não apenas fornece direcionamento, mas também está disponível para auxiliar em questões cotidianas.

Em contrapartida, é notável que itens relacionados à inovação e à participação dos colaboradores em processos decisórios apresentaram maior variabilidade e índices elevados de neutralidade. Isso pode sugerir que a aceitação da empresa em relação às inovações propostas pelos funcionários, a valorização de suas opiniões e a participação efetiva nas mudanças são aspectos que necessitam de maior atenção, pois podem levar a sentimentos de desconexão e falta de engajamento, impactando negativamente na percepção do clima organizacional. A análise sugere que a empresa poderia se beneficiar ao fomentar uma cultura mais participativa e inovadora. Estratégias que promovam a valorização das opiniões dos

colaboradores, envolvimento ativo nas mudanças organizacionais e estímulo à inovação podem contribuir para um clima organizacional mais dinâmico, motivador e adaptável.

Considerando as análises no contexto do fator "Recompensa", no que diz respeito à Satisfação no Trabalho, os dados indicaram que os colaboradores afirmaram desempenhar suas tarefas com satisfação. No entanto, a variabilidade nas respostas, sugeriram a necessidade de uma análise mais detalhada para identificar as razões por trás dessa oscilação, visando a implementação de iniciativas direcionadas à melhoria da satisfação no trabalho.

Os funcionários concordaram que a empresa se preocupa com a saúde deles, mas embora a maioria perceba isso de maneira positiva, tiveram 20% de discordância e 20% de neutralidade, o que sugere a necessidade de investigação mais profunda e uma comunicação mais eficaz sobre iniciativas de saúde.

No terceiro fator, Conforto Físico, teve-se uma grande variabilidade dos dados, a ponto de eles não entrarem em concordância, isso pode ser visto tanto no tópico 4.2.3 quanto na tabela 4 que representa a análise global mostrando que este fator em específico apresentou o maior desvio padrão em relação à média e o Coeficiente de Variação (CV) alcançou o maior índice, explicando as contradições anteriores.

Por mais que no geral os funcionários tenham pontuado que o ambiente é físico é predominantemente agradável, iluminado, limpo e arejado, em contrapartida apresentaram por meio de suas respostas um percentual considerável de neutralidade quanto a facilidade de movimentação no espaço para deficientes físicos, indicando a necessidade de investigação mais profunda para compreender as razões subjacentes, apontando possivelmente lacunas no ambiente físico que necessitam de atenção

Embora os funcionários concordem majoritariamente que possuem os equipamentos necessários para suas tarefas, é importante notar que essa concordância não implica necessariamente em ter os equipamentos adequados. A contradição se evidencia nas perguntas 41 e 43 sobre a existência de equipamentos que previnem perigos no trabalho e a demonstração de preocupação com a segurança, que, apesar de altos percentuais de concordância, apresentaram

variabilidade e dispersão nas respostas, resultando em elevados percentuais de discordância em relação a outros itens deste mesmo fator.

Os riscos específicos de segurança do trabalho para os teleoperadores de *call center* podem estar relacionados à postura inadequada, movimentos repetitivos e outros fatores que podem levar ao surgimento de doenças e lesões. Como medida de prevenção a empresa pode implementar ginástica laboral, contendo exercícios para melhorar a postura sentada. Esses exercícios se tornam mais eficazes quando a empresa fornece os equipamentos adequados. Apesar dos riscos destacados, os colaboradores parecem considerar sua postura física adequada para evitar danos à saúde. Entretanto, os 12% de discordância reforçam a necessidade dessa iniciativa de conscientização e destacam a importância de garantir a disponibilidade de recursos ergonômicos, o que pode contribuir significativamente para a promoção de uma postura saudável no ambiente de trabalho.

Diante da análise do fator "Controle/Pressão" no contexto da TELEMAIS SOLUTION, pode-se perceber uma distribuição equitativa de respostas, o que dificultou a interpretação clara sobre como os funcionários percebem o clima organizacional nesse aspecto específico. Itens como "Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários" e "Nesta empresa, tudo é controlado" apresentaram opiniões divididas, sinalizando uma falta de consenso entre os colaboradores. No que diz respeito ao item 52, que aborda o uso das regras da empresa para punir os funcionários, observa-se também uma incerteza entre os colaboradores, refletida nos percentuais variados. A alta neutralidade nas respostas sugere uma hesitação em expressar claramente suas visões sobre o controle e a pressão, indicando uma sensação de cautela ao abordar questões sensíveis relacionadas ao ambiente de trabalho.

Os colaboradores percebem a presença de uma fiscalização permanente do chefe, indicando uma sensação generalizada de monitoramento constante. O que pode ser relacionado ao item 50, onde a maioria dos funcionários concorda que a empresa exige que as tarefas sejam concluídas dentro do prazo estabelecido, ou seja, talvez para que isso ocorra há uma necessidade de fiscalização da gerência. No entanto, a análise do item 54, "Aqui, o chefe pressiona o tempo todo", destaca-se pela sua variabilidade nas respostas e pelo alto percentual de discordância (72%). Isso

sugere que, embora os colaboradores percebam a fiscalização constante, a sensação de pressão varia de acordo com experiências individuais.

A complexidade nas percepções dos colaboradores sobre a gestão e supervisão na TELEMAIS SOLUTION destaca a importância de uma comunicação clara. Para intervenções eficazes, a empresa pode explorar estratégias para esclarecer as expectativas dos funcionários em relação à supervisão e abordar mal-entendidos. Diante disso, recomenda-se que a empresa promova um diálogo aberto sobre as práticas de controle e pressão, incentivando os funcionários a compartilhar suas percepções de maneira franca. Esse processo pode contribuir para a construção de um ambiente mais transparente e alinhado com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

Quanto ao fator "Coesão entre Colegas" no contexto da TELEMAIS SOLUTION, é possível destacar uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores em relação à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. Os resultados revelam que as relações no setor são amistosas, caracterizadas por uma cultura organizacional que valoriza a colaboração e o apoio mútuo. Essa dinâmica positiva contribui não apenas para o acolhimento dos novos colaboradores, mas também para o fortalecimento do senso de comunidade e colaboração no ambiente de trabalho. Recomenda-se que a empresa mantenha e fortaleça as práticas que promovem a coesão entre os colegas, como programas de integração e incentivo à colaboração.

Inicialmente, ao observar as médias fatoriais, obteve-se os seguintes resultados: Apoio da chefia e da organização com média 4,4 indicando um clima bom; Recompensa com média 3,52 indicando um clima mediano; Conforto Físico com média 4,03 indicando um clima bom; Controle/Pressão com média 3,08 indicando um clima mediano; e Coesão entre colegas com média 4,1 indicando um clima bom, ou seja, em resumo caracterizava-se como um indicativo de clima positivo. Porém, ao analisar os itens e os resultados do D.P e do C.V pode-se concluir que o fator Conforto Físico teve um indicativo de clima mediano, justificado pela variabilidade nas respostas a média fatorial não representou bem os resultados obtidos nos itens, o que trouxe um novo resultado final. Sendo assim, apesar do estudo ter apresentado índices positivos, o clima organizacional foi classificado como mediano, tendo em vista os percentuais de neutralidade que deixaram dúvidas sobre a percepção desses

colaboradores e os níveis de discordância que indicaram possíveis lacunas que podem ser trabalhadas através de ações de melhorias.

Por fim, de modo geral, salienta-se uma atenção especial a áreas com maior variabilidade e neutralidade nas respostas, que são essenciais para compreender as nuances do ambiente de trabalho e implementar melhorias direcionadas. Por isso, por conseguinte, recomenda-se a realização de pesquisas futuras mais aprofundadas, como entrevistas ou grupos focais, para compreender as razões por trás das respostas divergentes e identificar oportunidades específicas de melhoria.

Para finalizar as conclusões aqui elaboradas, cabe ressaltar também as dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. As empresas no geral não se colocam à disposição para a colaboração na realização de pesquisas, mesmo salientando o anonimato e afirmando que os dados são usados apenas para fins acadêmicos, e essa resistência pareceu ainda mais forte em empresas de *Call Center*.

Quando finalmente uma empresa aceitou que a pesquisa fosse realizada com os seus colaboradores, outra fase iniciou-se, a de sensibilização da equipe para responder ao questionário, sendo esta a segunda dificuldade encontrada. Foram necessárias várias mensagens para conseguir engajar os operadores a responderem o questionário e ainda assim, a quantidade de respostas obtidas foram conseguidas com muito esforço.

## REFERÊNCIA

ALMEIDA, F. C.; SOUZA, C. L. **Motivação dos operadores das centrais de Relacionamento com cliente: um estudo de casos múltiplos no setor de call center.** Caderno de Administração - v.20, n.1, 2012.

ARAÚJO, E. P. V. **Fatores do Clima Organizacional que Influenciam a Motivação dos Servidores Técnicos-Administrativos da Fundação Universidade de Brasília - FUB.** Brasília – DF. 2015.

BARRENI, N. V. N. **Análise do Clima Organizacional para a Melhoria da Qualidade do Atendimento.** Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD. Porto Velho – RO. 2012.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional,** vol.16, n.2, pp.258-273. 2006.

CASSINO, W. T. **Fatores determinantes do turnover em uma empresa de locação de Veículos: estudo de caso.** 2014. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, 2014

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações.** Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

CINTRA, J.; DALBEM. E. **Comportamento organizacional;** 1a. ed. Londrina (PR): Educacional S.A, 2016.

DAHER, N. **The Relationships Between Organizational Culture and Organizational Innovation.** International Journal Of Business and Public Administration. 13(2), 1–16. 2016.

FEROLLA, J. B. **ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo em um escritório de advocacia no Distrito Federal e em Goiás.** Brasília. 2018.

FERREIRA, F. P. A. **Análise do Clima Organizacional dos Colaboradores da Secretaria de Administração e Contratações do Senado Federal.** Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – Brasília – DF. 2017.

**G1. Empresas de teleatendimento, alimentos e saúde lideram lista de maiores empregadores do país.** G1 Economia, 24 de abril de 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/24/empresas-de-teleatendimento-alimentos-e-saude-lideram-lista-de-maiores-empregadores-do-pais-veja-ranking.ghtml>. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022. Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

JARDIM, M. K. N. LONGHINI, T. M. **Análise Postural e de Posto de Trabalho de Atendentes de um Call Center**. Rev. Lat.-Am. Inov. Eng. Prod. [Relainep]. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Minas Gerais - IFMG campus Governador Valadares/MG, Brasil. v. 9 n. 15 p. 155 – 173 2021.

JUNIOR, G. R.; RIZZATTI, G. **Importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico nas universidades**. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLV. Florianópolis. SC. 2011. p.1-11.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências** (2a ed.). São Paulo: Saraiva. Psicologia e Saúde em Debate, 4(2), 148–155. 2011.

LIMA, M. L. de. **Rotatividade é mais que um indicador: o caso de um call center**. Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração. João Pessoa, 2020.

LINS, N. F. **Clima organizacional: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Call Center**. Instituto Federal da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa. 2022.

MARQUES, L. C; BAPTISTA. **A importância de avaliar o clima organizacional no setor de call center**. XI fateclog os desafios da logística real no universo virtual fatec jornalista Omar Fagundes de Oliveira Bragança Paulista/SP – Brasil 23 e 24 de outubro de 2020.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, p. 31-40.

MATTOS, C. A. C et al. **Os Fatores que Influenciam no Clima Organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma Investigação Em Belém Do Pará, Brasil**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48. 2019.

MELO, P. L. R. **Estratégia e Processos de Gestão em Call Centers próprios e terceirizados no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

NANNETTI, M. A.; MESQUITA, J. M. C. D.; TEIXEIRA, L. A. A. **A Relação entre a Satisfação dos Funcionários e a Satisfação dos Clientes: Estudo nas Empresas de Software do Município de Belo Horizonte**. Revista de Administração, São Paulo, v. 50, p. 56-72, jan./ fev./mar. 2015. ISSN 0080-2107.

OLIVEIRA, A. C. de. **A Precarização do Trabalho: Teleatendimento e Terceirização Como Manifestações de Ataque a Dignidade do Trabalhador**. In: Goldschmidt,

Rodrigo; Bier, Clerilei Aparecida; Vasconcelos Filho, Oton de Albuquerque. (Org.). *Direito do Trabalho*. 1ed. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2014, v. III, p. 148-163.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul/set 2002.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 305. 2002.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 29, n. 1, Jan-Mar 2013. 31-39.

SANTOS, L.F. et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações**. *Investigação, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 10, n. 4, pág. e0310413147, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i4.13147. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13147>. Acesso em: 9 jun. 2023.

SANTOS, V. C. B dos; DAMINA, I. P. M; VALENTIM, M. L. P. **A Cultura Organizacional Como Fator Crítico de Sucesso à Implantação da Gestão do Conhecimento em Organizações**. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

SILVA, J. S; CARVALHO, K. de J. **Psicologia organizacional: a importância do bem-estar do funcionário para a produtividade da empresa de call center**. Orientador: Inistela Vigna. 2020. 21f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2020.

SILVA, L. F. S. C; MOCELIN, D. G. **Satisfação com o Emprego em Call Centers: Novas Evidências sobre o Emprego Trampolim**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 60-71, abr. 2009.

SILVA, M. da; DIEHL, L. **A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do vale do Taquari/RS**. *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 5, n. 1, 2012 - CGO/UNIVATES.

TRIERWEILLER, A. C. et al. **Clima organizacional: da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira**. *Revista Competitividade e Sustentabilidade - ComSus*, 2020.

## APÊNDICES

### Apêndice A – CRONOGRAMA DE PESQUISA

<b>CRONOGRAMA DE PESQUISA</b>		
<b>ETAPAS</b>	<b>DATA INICIAL</b>	<b>DATA FIM</b>
Elaboração do questionário	25/08/2023	01/09/2023
Coleta de dados	04/09/2023	29/09/2023
Tabulação dos dados	02/10/2023	13/10/2023
Análise e discussão dos resultados	13/11/2023	20/11/2023
Finalização do trabalho (ajustes)	21/11/2023	05/12/2023
Entrega final	11/12/2023	
Defesa oral	18/12/2023	



(Continuação)

<b>Escala de clima organizacional – ECO</b>	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	

(Continua)

(Continuação)

36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	

(Continua)

(Continuação)

<b>Escala de clima organizacional – ECO</b>	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Fonte: Martins (2008, p.37)