



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

CARLA PATRICIA DIAS RODRIGUES

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso no
Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de
Sergipe**

CARLA PATRICIA DIAS RODRIGUES

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso no
Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de
Sergipe**

**Monografia apresentada à
Coordenação do Curso de Engenharia
de Produção da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe -
FANESE, como requisito parcial e
elemento obrigatório para obtenção do
Grau de Bacharel em Engenharia de
Produção, no período de 2015.1.**

**Orientador: Prof. MSc. Sandra Patrícia
Bezerra Rocha**

**Coordenador de Curso: MSc. Alcides
Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju – SE
2015.1**

R696a

RODRIGUES, Carla Patrícia Dias

Análise de Clima Organizacional: estudo de caso no Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe / Carla Patrícia Dias Rodrigues. Aracaju, 2015. 72 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Departamento de Engenharia de Produção, 2015.

Orientadora: Profa. Ma. Sandra Patrícia Bezerra Rocha

1. Call Center 2. Ofensores 3. Clima Organizacional 4. Ações de Melhoria 5. Ferramentas da Qualidade I. TÍTULO.

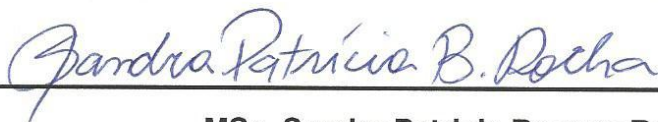
CDU 658.56 ; 334.724.6 (813.7)

CARLA PATRICIA DIAS RODRIGUES

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso no
Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de
Sergipe.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2015.1.

Aprovado (a) com Média: _____



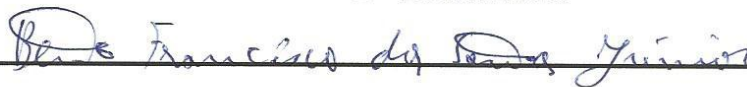
MSc. Sandra Patricia Bezerra Rocha.

1 ° Examinador (Orientador)



Prof Esp. Carlosvaldo Alves Gomes

2 ° Examinador



Prof. M.Sc. Bento Francisco dos Santos Junior

3 ° Examinador

Aracaju (SE), ____ de ____ de 2015

Dedico este trabalho à minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e sempre a Deus, por todos os momentos maravilhosos que tenho tido na minha vida, por me guiar e proteger sempre na minha jornada.

Agradeço também à minha família, em especial aos meus pais Adelaide e Carlos, que sempre me ensinaram a seguir e a encontrar o melhor caminho para a construção dos meus sonhos e para a realização dos meus objetivos.

A meu irmão Junior, meu principal incentivador, um exemplo de homem de caráter, guerreiro, corajoso e vitorioso.

Às minhas sobrinhas lindas Alice e Aline, à minha cunhada Adriana pelos pensamentos positivos.

A meu amor Kleber, pelo companheirismo, amizade, por me fazer feliz em todos os sentidos.

A meus amigos que, no decorrer deste caminho, sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando e me proporcionando momentos felizes e únicos.

A todos os professores e, em especial, à professora Sandra Patrícia que me ajudou e orientou neste trabalho final de graduação.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

**“Você não pode mudar o vento, mas
pode ajustar as velas do barco para
chegar aonde quer.”**

Confúcio.

RESUMO

O presente estudo tem como título **Análise de clima organizacional: estudo de caso em um call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe** e como objetivo principal avaliar a eficácia das ações do plano de melhoria proposto no departamento estudado. Para isso, foram desenvolvidas as atividades de mapeamento do processo, através da descrição das atividades desenvolvidas pelos colaboradores; análise do clima organizacional, por meio da aplicação de um formulário de avaliação no qual foram identificados, através da aplicação da ferramenta da qualidade Gráfico de Pareto, os principais ofensores que serviram como base para criação de um plano de ação (5W2H) de melhoria. Após a apresentação do plano de melhoria e implementação de algumas destas, houve uma reavaliação do clima organizacional no call center, na qual foi identificada a redução dos itens aos quais as ações foram direcionadas.

Palavras-chave: Call center. Ofensores. Clima organizacional. Ações de melhoria. Ferramentas da qualidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo simples de processo motivacional	19
Figura 02 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	21
Figura 03 - Teoria de ERC.....	21
Figura 04 - Comparação entre satisfação e insatisfação.....	23
Figura 05 - Fatores da Motivação de Herzberg	24
Figura 06 - Modelo de mensuração de clima de Litwin e Stinger	25
Figura 07 - Ferramentas da qualidade.....	30
Figura 08 - Simbologia utilizada no fluxograma.....	31
Figura 09 - Exemplo de fluxograma.....	32
Figura 10 - Análise crítica de um fluxograma de processo	33
Figura 11 - Gráfico de Pareto	34
Figura 12 - Detalhamento do 5W2H	35
Figura 13 - Fluxograma do processo.....	43
Figura 14 - Resultado dos indicadores operacionais do call center 2014	58
Figura 15 - Comparativo dos resultado dos indicadores operacionais do call center após plano de melhoria	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Avaliação do tempo de empresa do colaborador	46
Gráfico 02 - Avaliação na faixa etária de idade do colaborador.....	46
Gráfico 03 - Avaliação se a empresa é um bom lugar para se trabalhar	47
Gráfico 04 - Avaliação no clima de trabalho.	47
Gráfico 05 - Motivos pelos quais o clima de trabalho da empresa não é sempre bom.....	48
Gráfico 06 - Avaliação sobre a imagem da empresa.....	49
Gráfico 07 - Avaliação das condições de trabalho	49
Gráfico 08 - Motivos pelos quais as condições de trabalho não serem sempre satisfatórias	50
Gráfico 09 - Avaliação no crescimento de carreira	51
Gráfico 10 - Motivos pelos quais não se vê crescimento de carreira em curto ou médio prazo na empresa	51
Gráfico 11 - Avaliação de recompensa por desempenho	52
Gráfico 12 - Motivos pelos quais a empresa sempre não recompensa os excelentes resultados	52
Gráfico 13 - Avaliação na satisfação do salário	53
Gráfico 14 - Motivos pelos quais não são satisfeitos com o salário	53
Gráfico 15 - Avaliação sobre a satisfação, sobre o volume e escalada de trabalho	54
Gráfico 16 - Motivos pelos quais não são satisfeitos com o volume e a escala de trabalho que realiza.....	55
Gráfico 17 - Avaliação da pressão do gestor sobre o trabalho	55
Gráfico 18 - Motivos pelos quais há pressão do superior sobre o seu trabalho	56
Gráfico 19 - Fatores que geram insatisfação	57
Gráfico 20 - Gráfico de Pareto para o clima organizacional do call center de uma distribuidora de energia elétrica.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Modelo de mensuração de clima de Litwin e Stinger segundo Souza	26
Quadro 02 - Variáveis e indicadores da pesquisa	40
Quadro 03 - Plano de melhoria para o clima organizacional do call center	61
Quadro 04 - Comparação do resultado da pesquisa de clima após plano de melhoria	63

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Situação Problema	14
1.2 Objetivo Geral.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Caracterização da empresa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Call Center	17
2.2 Motivação.....	18
2.2.1 Teoria de conteúdo da motivação.....	20
2.2.1.1 hierarquia das necessidades de Maslow	20
2.2.1.2 teoria ERC	21
2.2.1.3 teoria das necessidades de McClelland.....	22
2.2.1.4 Teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg.....	22
2.3 Clima organizacional.....	24
2.4 Pesquisa de Clima Organizacional	27
2.4.1 Etapas da pesquisa de clima	28
2.5 Ferramentas da Qualidade	30
2.5.1 Fluxograma ou diagrama de processo	31
2.5.2 Diagrama de Pareto	33
2.5.3 5W2H	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Abordagem metodológica	36
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	36
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	37
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	38
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	38
3.3 Instrumentos da Pesquisa.....	39
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	39
3.5 Definição de Variáveis	40
3.6 Plano de Registro, Tratamento e Análise de Dados.....	40
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 Processo do Call Center	42
4.1.1 Solicitação	43
4.1.2 Informação	44
4.1.3 Reclamação	44

4.2 Pesquisa de Clima Organizacional	45
4.2.1 Resultado da pesquisa	45
4.3 Avaliação dos Ofensores	57
4.4 Plano de Melhoria.....	59
4.5 Análise do Clima Organizacional após Implantação do Plano de Melhoria.	62
5 CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICES	70
APÊNDICE A – Questionário para Avaliar o Clima Organizacional	71

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fator importante na qualidade de vida no trabalho e a preocupação da sociedade com clima organizacional em uma empresa vem contribuindo no auxílio de leis e normas no país. Na era escravista, os trabalhadores operavam de forma desumana, sofriam maus tratos, labutavam em ambientes sujos e sem a menor condição de trabalho, e, após a Revolução Industrial, essa visão mudou a forma de agir e pensar da sociedade dando dignidade e respeito ao trabalhador.

Muitas organizações estão mudando a forma de gestão no que diz respeito a seus colaboradores, uma vez que as empresas estão preocupadas com a expectativa de vida, saúde, segurança e motivação dos seus trabalhadores, dando mais importância, relevância e investindo estrategicamente na qualidade de vida do colaborador.

O Call Center, um canal de relacionamento, no qual o cliente, através de uma ligação, vai à procura da solução do seu problema de forma mais cômoda, rápida, prática e fácil, é considerado um dos setores que mais apresentam doenças ocupacionais, desmotivação e um ambiente com um nível elevado de estresse, provocado pela sua rotina. Tem como principal ferramenta, para o funcionamento do processo, o operador de Call Center e para obtenção de um resultado positivo, deve-se proporcionar um bem-estar harmônico, físico e emocional, para garantia de uma qualidade de vida maior a esses colaboradores.

Através deste contexto, é que as empresas de Call Center devem avaliar o grau de satisfação de sua equipe através de pesquisa de clima, identificar as causas raiz de impacto no clima organizacional, elaborar melhorias ou plano de ação para os casos de resultados negativos, pois estes resultados provocam a baixa produtividade, o descumprimento de metas da organização, dentre outros problemas.

Por fim, é fundamental a aplicação da pesquisa em um call center para avaliar o clima organizacional e seus maiores ofensores. Que as ações elaboradas sejam aplicadas, acompanhadas para que surtam efeitos positivos melhorando,

Assim, a qualidade de vida do colaborador e conseqüentemente os resultados da empresa.

1.1 Situação Problema

O Call Center da empresa do estudo de caso, que é responsável pelos atendimentos telefônicos dos clientes, tem como objetivo garantir uma recepção da chamada de maneira adequada, assegurando a satisfação e qualidade no atendimento. É um setor que possui indicadores regulamentados pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – e indicadores operacionais que avaliam a produtividade de seus atendentes.

O departamento em que o Call Center está inserido vem investindo muito em tecnologia e nas pessoas, ampliando o seu canal de contato, realizando treinamentos, melhorias em sistemas, dentre outros, para melhor satisfazer seus clientes, acionistas e colaboradores. Mas não vem cumprindo os indicadores operacionais que podem ser consequência da desmotivação dos colaboradores envolvidos.

Diante desse cenário, **o que deve ser feito para melhorar o clima organizacional dos colaboradores do Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe?**

1.2 Objetivo Geral

Avaliar a eficácia das ações do plano de melhoria proposto no call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe.

1.2.1 Objetivos específicos

- ✓ Mapear o processo de atendimento no Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe;
- ✓ Analisar o clima organizacional no Call Center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe por meio dos principais ofensores;

- ✓ Propor um plano de melhoria para o clima organizacional no call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe;
- ✓ Analisar o clima organizacional no call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe após implantação do plano de melhoria proposto.

1.3 Justificativa

O clima organizacional é um fator importante em uma organização. Tem uma influência forte no desempenho dos colaboradores e nos resultados de uma empresa. A realização de uma pesquisa científica sobre o clima organizacional de um Call Center de uma concessionária de energia elétrica não trará benefícios apenas para os colaboradores e empresa, mas também para clientes, pois o clima organizacional favorável eleva a produtividade da equipe, motiva, proporciona uma alta retenção de talentos e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

A existência desta pesquisa científica no Call Center de uma distribuidora de energia elétrica em Sergipe contribui para o alcance dos resultados exigidos pela empresa, tais quais o cumprimento dos indicadores e a garantia de um ambiente de trabalho saudável, uma vez que foram identificados, analisados e tratados os ofensores do clima organizacional existentes no setor e que afetavam diretamente no seu desempenho.

Quanto aos profissionais envolvidos, no Call Center da distribuidora de energia elétrica, a contribuição do estudo será na melhoria da qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de resgatar a motivação, o trabalho em equipe, comprometimento, dentre outros, para que o processo possa fluir com qualidade, produtividade, segurança e não apenas por custo/benefício. Além de ilustrar para os colaboradores a importância e o valor que ele representa para a empresa.

Para o meio acadêmico, a contribuição desta pesquisa se dá na aplicação do conhecimento adquirido e de ferramentas da qualidade na avaliação do clima organizacional, mostrando que estas têm várias aplicações. Também pode-se destacar que esta pesquisa serve como fonte de consulta para futuros estudos semelhantes a este.

Por fim, a contribuição fornecida neste estudo de caso consiste em apresentar melhorias através de ferramentas de qualidades e metodologia de gestão para melhorar o clima organizacional do Call Center de uma distribuidora de energia

elétrica, melhorando a qualidade de vida no trabalho, aumentando a possibilidade do alcance das metas estabelecidas pela organização.

1.4 Caracterização da Empresa

A empresa do estudo de caso faz parte de um dos seis maiores grupos empresariais no ramo de energia elétrica, que foi fundado em 26 de Fevereiro de 1905, com sede em Cataguases, Minas Gerais.

Com 110 anos de existência, a empresa do estudo de caso faz parte de um dos grupos mais respeitados no ramo de energia elétrica e hoje atua na área de comercialização, distribuição, geração e prestação de serviço, perfazendo cerca de 6 milhões de consumidores, estando presente em 788 municípios distribuídos nos estados de Sergipe, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Tocantins e Paraná. Em Sergipe, o grupo tem cerca de 680 mil clientes distribuídos em 63 municípios.

Tem como Missão Transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas inovadoras aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidade aos seus colaboradores. Valores: compromisso, resultados, inovação, segurança, clientes e pessoas.

Possui um Call Center próprio regulamentado pela ANEEL, com 32 funcionários ativos, realiza cerca de 63.000 atendimentos ao mês. Um Call Center receptivo que atende os serviços de informação, reclamação, solicitação e elogio dos estados de Minas Gerais, Paraíba, Rio de Janeiro e Sergipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará termos e conceitos com o objetivo de esclarecer e fundamentar o tema abordado nesse relatório.

2.1 Call Center

Logo após a invenção do telefone por Alexandre Graham Bell em 1876, certo comerciante teve uma ideia e decidiu oferecer seus produtos através deste novo meio de comunicação. E, em alguns meses, ele tinha um cadastro de 180 clientes conforme Silva; Miguel (2011, p.135). Em 1970, uma empresa de automóveis criou a primeira campanha de marketing por telefone, contratou donas de casas para entrarem em contato com milhões de pessoas para identificar aquelas com potencial para comprar o seu produto. Segundo Cordeiro (2011, p. 15), no Brasil, o call center surgiu no final dos anos 80, motivados pelos cartões de crédito, mas foi no final dos anos 90 que sugeriram as primeiras empresas no país.

No Brasil, as primeiras centrais de atendimento foram implantadas na década de 1980. Neste sentido, salientam-se as experiências pioneiras das empresas de Credicard, Rhodia e Sadia. Naquele período, tais empresas implantaram seu serviço de atendimento ao cliente, que posteriormente tornou-se obrigatório devido à promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1992. [...] (CORDEIRO, 2011, p. 15).

O objetivo de um call center receptivo é receber as ligações e encaminhá-las para os atendentes, sua principal característica é facilitar o usuário a buscar informações, sugestões, reclamações. Já no call center ativo, as ligações são feitas por operadores para os clientes com o objetivo de oferecer algo como explica Silva; Miguel (2011, p. 135).

Estudos revelam que a maioria dos operadores de call center são jovens e há alto índice de estresse e fadiga física e mental provocados pela rotina do trabalho, algo que preocupa as organizações nas últimas décadas conforme Mattos (2009, p. 16).

Em pesquisa realizada pela Isma com 752 profissionais de São Paulo, Belém e Porto Alegre, 58% deles atribuíram que o trabalho é desencadeado por problemas de saúde, destacando o estresse. A pesquisa conseguiu identificar os principais sintomas do estresse ocupacional, dividindo-os em físicos, emocionais e comportamentais (MATTOS, 2009, p. 16).

Mattos (2009, p. 17) informa ainda que é fundamental um estudo de estresse e de fadiga em uma empresa para avaliar a saúde e o bem estar de seus colaboradores, pois esses problemas têm um impacto muito forte no funcionamento, desempenho e lucro da empresa, podendo impactar na redução da produção, aumento de absenteísmo, no *turnover* ou rotatividade e desempenho do operador.

De acordo com Mattos (2009, p. 17), para colaborar com os estudos do estresse e da fadiga, faz-se necessária realização do estudo sobre clima organizacional no ambiente de trabalho, pois é através deste que se pode avaliar e identificar as causas e consequências no ambiente organizacional.

2.2 Motivação

Segundo Chiavenato (2010, p. 242), vários conceitos definem a motivação e, para o autor, a motivação está relacionada com o desempenho e conduta do colaborador. Já Ferreira (2013, p. 15) cita *ninguém motiva ninguém*, a motivação vem de dentro da pessoa e que os fatores externos podem incentivar e estimular e não motivar.

Chiavenato (2010, p. 242) acrescenta que, para alcançar um objetivo, a motivação depende dos fatores como direção, que significa foco em um objetivo individual ou organizacional; persistência, uma pessoa motivada consegue persistir no seu comportamento até alcançar a sua meta; e a Intensidade, esforço que a pessoa faz para o alcance do desejado.

Chiavenato (2010, p. 243) explica ainda que alguns executivos não concordam com os fatores mencionados anteriormente, falam que motivação não está relacionada à personalidade e sim com a situação em que envolve o colaborador, que a motivação varia de pessoa para pessoa ao longo do tempo e que o ser humano possui variações que estão relacionadas ao momento e à situação na qual a pessoa está envolvida.

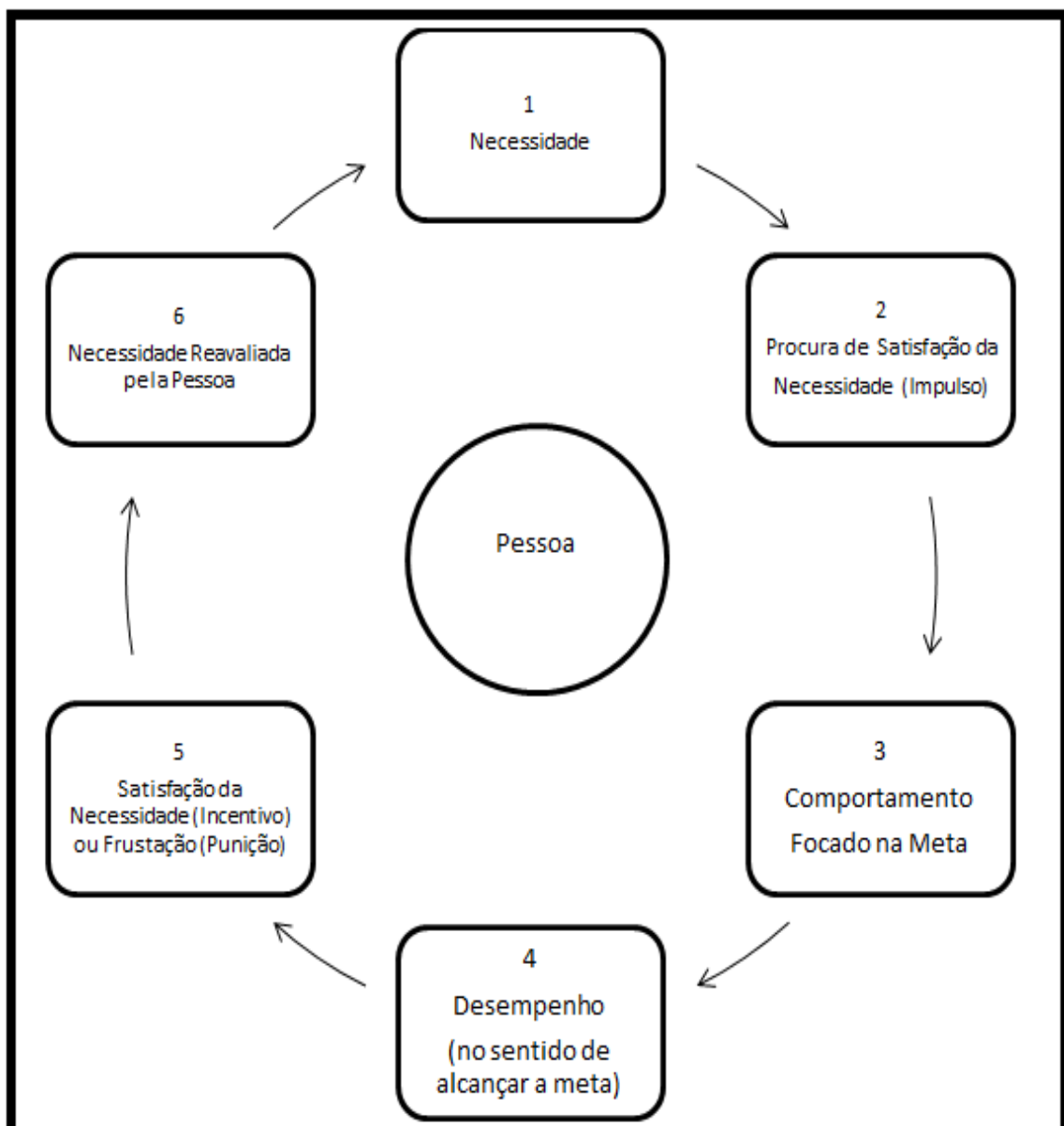
Três fatores estão no processo motivacional básico, são eles necessidades, impulsos e incentivos. As necessidades são fatores situados dentro de cada pessoa e que dependem de outras variáveis para se chegar ao desejado, ou

seja, a necessidade de algo, como comida quando se tem fome, carência quando se está só etc. Já quando não satisfeitos, estimulam os impulsos; os impulsos mitigam as necessidades, é responsável pela busca de alcançar o desejado; e o Incentivo, algo onde se deseja chegar ou alcançar, é responsável por aliviar as necessidades e minimizar os impulsos como explica Chiavenato (2010, p. 243).

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. Uma pessoa pode gostar do seu trabalho porque ele satisfaz suas necessidades sociais e segurança. Mas as necessidades humanas estão sempre mudando. O que motiva alguém hoje, pode não motivar amanhã. O conceito de necessidades ou carência é importante para tratar do comportamento humano nas organizações. [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 244).

A Figura 01 ilustra o modelo simples do processo motivacional.

Figura 01 - Modelo simples do processo motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 245)

2.2.1 Teoria de conteúdo da motivação

Para Ferreira (2013, p. 17), a teoria de conteúdo da motivação são os fatores que motivam as pessoas. Esses fatores podem ser observados através de comportamentos e atitudes, como pode-se observar a seguir.

[...] tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas. São ditas estáticas por observarem apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente. Não oferecem condições de previsão da motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula os indivíduos. [...] (FERREIRA, 2013, p. 17).

Através das teorias de conteúdo poderão ser observados quais fatores internos e externos motivam as pessoas, o comportamento, a influência do tempo no processo motivacional e como estimular a motivação das pessoas para que o objetivo seja alcançado.

De acordo com Ferreira (2013, p. 17), os criadores das principais teorias de conteúdo são:

- ✓ Maslow
- ✓ Alderfer
- ✓ McClelland
- ✓ Herzberg

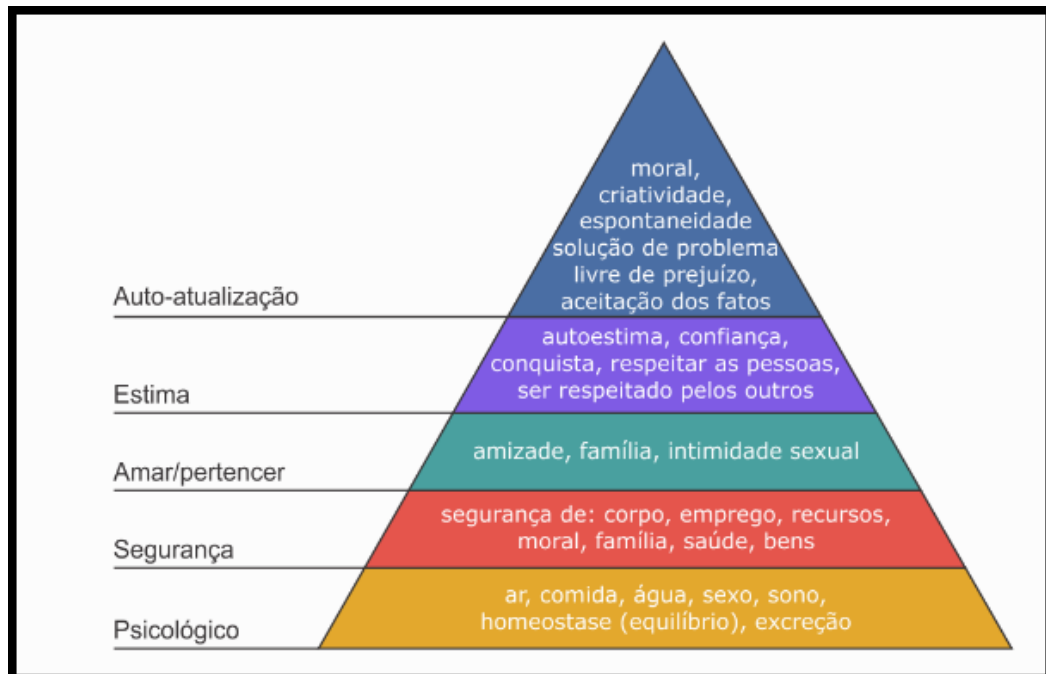
2.2.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Para Chiavenato (2010, p. 247), a teoria das necessidades de Maslow é disseminada hierarquicamente de acordo com a importância das necessidades do homem e com o comportamento humano.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 247), as necessidades relacionadas por Maslow podem ser definidas como: necessidades fisiológicas, podem ser denominadas como biológicas, são as necessidades de alimentação, bebida, descanso, proteção, dentre outros. Já a necessidade de segurança é estar livre do perigo, principalmente no âmbito do trabalho. A necessidade social está muito ligada à necessidade familiar, amigos, afetivo, entre outros. A necessidade de estima está relacionada à autoestima, autoconfiança, auto avaliação etc. Por fim, a necessidade de autorrealização, a mais elevada do ser humano, por isso se encontra no topo da pirâmide, que trata das realizações, potencial, aptidões, entre outros.

As necessidades humanas de Maslow podem ser visualizadas através da Figura 02.

Figura 02 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Politi (2012, p.1)

2.2.1.2 teoria ERC

A teoria da existência, relacionamento e crescimento (teoria ERC) foi desenvolvida por Clayton Alderfer baseada na teoria de Maslow e, segundo Ferreira (2013, p. 21), as necessidades para a motivação do colaborador podem ser medidas hierarquicamente, mas sim divididas em três categorias e não em cinco conforme explana Maslow.

A Figura 03 ilustra as necessidades da teoria de ERC.

Figura 03 – Teoria ERC



Fonte: Serrano (2012, p.1)

Segundo Chiavenato (2010, p. 250), as necessidades da teoria de ERC estão divididas em: necessidades existenciais, nela estão as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Já a necessidade de relacionamento está relacionada às relações interpessoais. Por fim, as necessidades de crescimento, que estão relacionadas à criatividade, competência, potencial do ser humano.

2.2.1.3 teoria das necessidades de McClelland

A teoria foi criada por David McClelland semelhante à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Ferreira (2013, p. 22), “[...] as necessidades são adquiridas socialmente e podem ser divididas em três necessidades básicas: afiliação, poder e realização.”. Que a cultura ou ambiente que vive cada pessoa vai influenciar na busca das realizações.

Segundo Motta; Vasconcelos (2010, p. 75), “[...] A necessidade de realização é o desejo inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional no qual obtenha o reconhecimento de seus pares [...]”, ou seja, o colaborador tem uma obsessão pelo perfeito, realização de metas e objetivos para levar o reconhecimento de seus gestores.

Motta; Vasconcelos (2010, p. 75) fala também da necessidade do poder, pessoas que são motivadas pelo poder de liderança, pessoas que têm vontade incondicional de tomar decisões por outras pessoas ou pelo grupo.

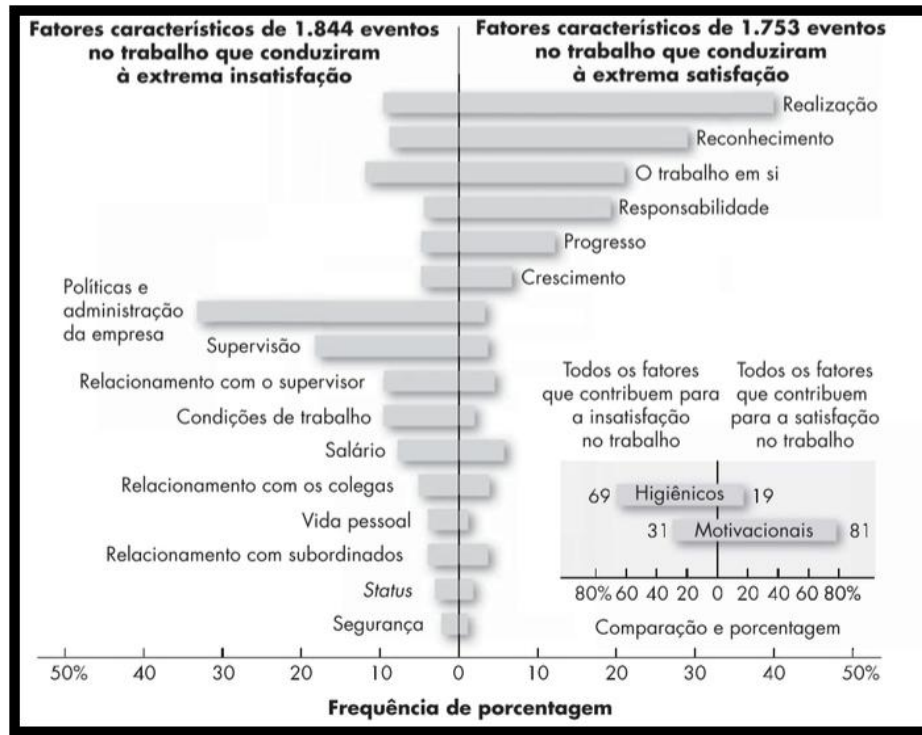
Na necessidade de afiliação, para Motta; Vasconcelos (2010, p. 75) “[...] é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvam relações interpessoais positivas. [...]”, pessoas que gostam de trabalhar em equipes e não são atraídas pelo trabalho competitivo.

2.2.1.4 teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg

Para Frederick Herzberg, a relação entre pessoa e trabalho poderia identificar o desastre ou sucesso profissional de uma pessoa, então, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 200), Herzberg fez uma pesquisa com algumas pessoas com a seguinte pergunta: “O que as pessoas desejam no trabalho?”. Elas escreviam com detalhes o que achavam, bem ou mal, a respeito do seu trabalho. As

respostas foram computadas e categorizadas, como pode ser visualizado na Figura 04.

Figura 04 – Comparação entre Satisfação e Insatisfação



Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 200)

Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 201) afirma que Herzberg, através da sua pesquisa, conforme apresentado na Figura 04, chegou à conclusão que os colaboradores que estavam satisfeitos no trabalho atribuem fatores intrínsecos a si, tais quais: reconhecimento, progresso, responsabilidade, entre outros. Já, aqueles colaboradores que possuíam níveis perceptíveis de insatisfação atribuíram fatores extrínsecos. Isso também pode ser citado por Ferreira (2013, p. 25):

[...] Se estão em um nível abaixo do “adequado”, em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições de trabalho, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. [...] Enquanto os fatores satisfacientes são intrínsecos ao trabalho, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos ao cargo. [...] (FERREIRA, 2010, p. 25).

Segundo Ferreira (2010, p. 25), Herzberg diz que dois fatores são importantes para o clima motivacional do colaborador: fatores higiênicos ou extrínsecos, que são as *condições sob as quais o indivíduo realiza o seu trabalho*, fator que está relacionado com a situação externa do colaborador, quando seu trabalho é realizado por algo atrativo, como salário, relacionamento com os colegas e chefias. Fatores Motivacionais ou intrínsecos *relacionados com o trabalho em si*,

quando a satisfação vem do interior do colaborador, como ele está satisfeito com suas tarefas, responsabilidade e reconhecimento conforme ilustrado na Figura 05.

Figura 05 – Fatores da Motivação de Herzberg



Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 201)

Herzberg chegou à conclusão, segundo Chiavenato (2010, p. 251), que os fatores responsáveis pela satisfação são diferentes da insatisfação, mas que sua teoria coincide com a teoria de hierarquia de Maslow quando se fala sobre a motivação da pessoa.

2.3 Clima Organizacional

Segundo Ferreira (2013, p. 45), pode-se dizer que o clima organizacional é o *estado de espírito ou ânimo* em que se encontra uma pessoa em um ambiente de trabalho; podem ser classificados como positivos ou negativos; e pode ser afetado tanto pelo fator interno no ambiente de trabalho quanto externo.

Nos dias atuais, é observado que as empresas passaram a ter uma visão diferente de seus funcionários, como fala Ferreira (2013, p. 3), mostrando-se mais preocupado, valorizando-o, desenvolvendo, oferecendo o que há de melhor e moderna estrutura de trabalho, pois a produtividade de uma organização depende do bem-estar do seu funcionário.

O clima organizacional, segundo Ferreira (2013, p. 047), está relacionado com a motivação, pois quando sua equipe está motivada, consequentemente a qualidade e a produtividade da organização flui positivamente. Caso contrário, ou seja negativa, consequentemente o clima organizacional de uma empresa será afetado, mas para isso devem ser estudadas as suas causas. É a partir daí que, como estratégia, entra a pesquisa de clima.

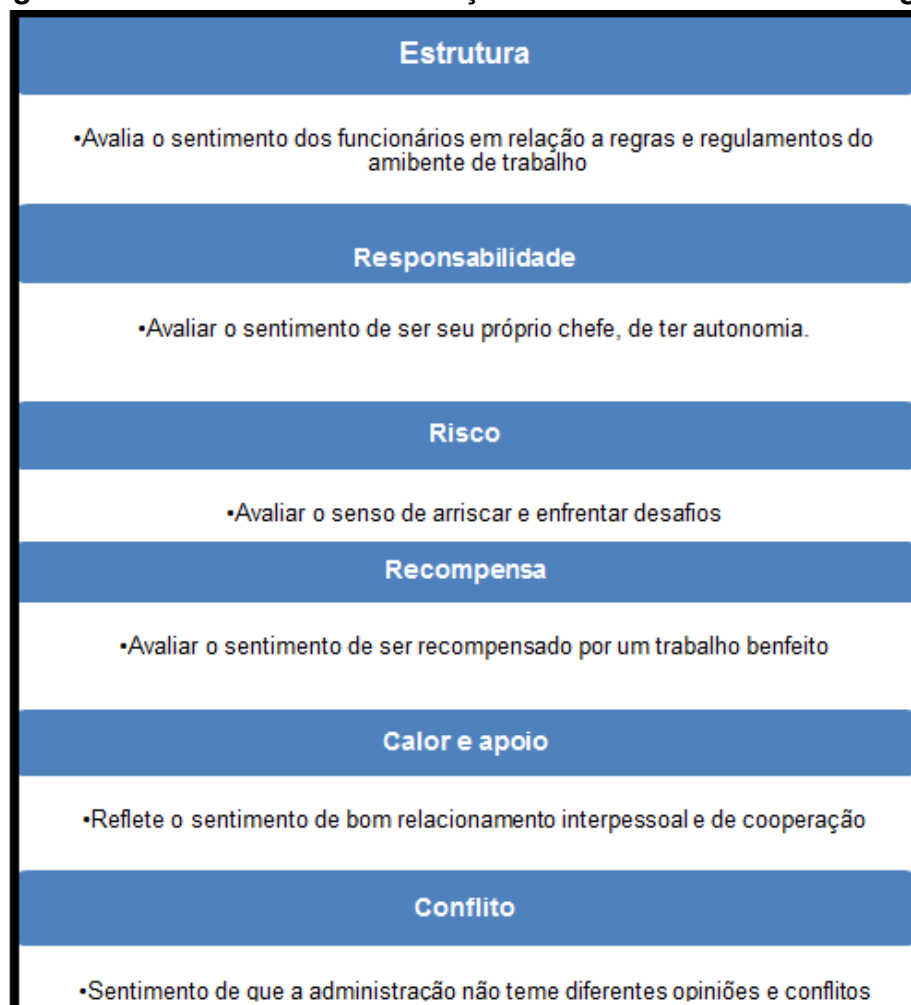
Segundo Ferreira (2013, p. 47), a pesquisa de clima é “[...] uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. [...]”

Ferreira (2013, p. 47) resumiu que o clima organizacional é a intuição dos colaboradores em relação aos fatores internos e externo de uma empresa que para ele são satisfatórios ou insatisfatórios, mas para isso estudos foram realizados para que se pudesse medir o clima de uma organização.

Segundo Ficher; Dutra; Amorim (2009, p.125), os trabalhos realizados por Farehand e Gilmer sobre comportamento organizacional foram o marco inicial para os estudos sobre clima organizacional. Esses trabalhos foram realizados em um movimento, na década de 70 nos Estados Unidos, na área da administração conhecido por Comportamentalismo.

Um desses estudos foi o de Litwin e Stinger, em 1968, que mensurou o clima organizacional ilustrada na Figura 06.

Figura 06 – Modelo de mensuração de clima de Litwin e Stinger



Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p. 48)

Em Souza (2014, p. 105), o modelo de mensuração de clima de Litwin e Stinger pode ser definido conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Modelo de mensuração de clima de Litwin e Stinger segundo Souza

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
Estrutura	São os conhecimentos dos colaboradores referentes aos procedimentos, regras, regulamentos da organização etc.
Responsabilidade	Está relacionada ao grau de responsabilidade do gestor em dar poder ao seu subordinado na tomadas de decisões.
Desafio	São os riscos que podem correr nas tomadas de decisões.
Recompensa	São as recompensas dadas ao colaborador à medida que o trabalho executado for de bem feito e que apresente bons resultados.
Cooperação	É a relação interpessoal entre colaboradores e gestores.
Conflito	Quando os gestores não apresentam sugestões gerando um conflito com os subordinados.
Identidade	Quando os objetivos do colaborador estão iguais com o da empresa, ou seja, quando o colaborador veste a camisa da organização.
Padrões	São os seguimentos das normas e padrões da organização.

Fonte: Adaptado de Souza (2014, p. 105)

Em Ferreira (2013, p. 48-50), algumas variáveis são importantes para medição do clima organizacional, como: o tipo do trabalho realizado, que está diretamente relacionada às tarefas, o volume das atividades, horário adequado, dentre outros. Fazer uma avaliação no salário e benefícios, pois as pessoas desejam receber um salário digno. Verificar se há um bom relacionamento entre os colaboradores. Averiguar a percepção do colaborador referente à estabilidade no emprego. Avaliar como as informações estão sendo comunicadas aos colaboradores e se são satisfatórias. E, por fim, o treinamento e progresso profissional são importantes para o crescimento profissional do colaborador.

Ferreira (2013, p. 56) explana que, com a insatisfação e a falta de comprometimento do colaborador em uma organização, é possível medir o clima organizacional de uma empresa através de indicadores que são: *turnover*, entrada e saída de pessoas na organização, absenteísmo, atrasos e faltas, destruição ao patrimônio, programas de sugestões negativas, avaliação de desempenho, greves, conflitos, desperdício de matérias e queixas no setor de medicina da empresa.

No momento de uma entrevista de desligamento de um colaborador, através do levantamento de informações é possível identificar alguns fatores que o levou a demissão e o grau de satisfação com a empresa, como remuneração, gestores, salário, dentre outros. Mas nem sempre a contratação e o desligamento vão resolver o problema da produtividade da organização como explica Ferreira (2013, p. 59).

[...] As deficiências geradas pela má qualidade dos serviços podem estar relacionados a um clima organizacional negativo. Para um funcionário ter um bom desempenho e prestar um serviço de qualidade, é necessário que ele saiba, possa e queira fazê-lo. Um funcionário que sabe fazer é capaz de fazer, pode acabar executando o trabalho de maneira apenas por não querer fazê-lo. O desempenho pode estar relacionado ao nível de satisfação, por isso é necessário uma análise do clima organizacional, [...] (FERREIRA, 2013, p. 059).

Há também outro indicador importante que é o nível de absenteísmo na organização, que são os atrasos e faltas justificadas ou não justificadas. Segundo Ferreira (2013, p. 62), “[...] Podem estar ligadas à insatisfação com o trabalho, doenças ocupacionais e outros fatores que merecem ser investigados pela empresa.”. É importante que seja feito um estudo dos motivos que estão provocando essa ausência no trabalho, conforme fala Ferreira (2013, p. 63), para que seja feita uma ação para correção sempre que necessário.

Ferreira (2013, p. 65) conclui que, para saber em detalhes se o clima organizacional de uma empresa está bom ou ruim, é fundamental que seja aplicada uma pesquisa de clima e estudada, com objetivo de elaborar planos de ação, colocar em prática para que os problemas sejam solucionados.

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Ferreira (2013, p.71):

A pesquisa de clima organizacional é um dos instrumentos que podem ser utilizados para o levantamento do clima com o objetivo de verificar o grau satisfação dos empregados em relação à empresa. (FERREIRA 2013, p. 71)

É através dessa ferramenta citada anteriormente que se pode identificar o grau de satisfação dos colaboradores, fazer um levantamento dos problemas em uma organização, identificar os principais problemas, planejar e aplicar a ação corretiva. Segundo Pasetto; Mesadri (2012, p. 110) fala que a pesquisa de clima deve ser comparada com outras ferramentas para a conclusão da pesquisa.

[...] pesquisa de clima é um filtro com atributos pertencentes à empresa, por meio do qual passam os dados os objetivos dos empregados, permitindo saber o que pensam e sentem em relação à empresa e ao próprio trabalho realizado. Portanto, é de suma importância que sejam mensuradas as variáveis exposta anteriormente, as quais, após analisadas, devem ser confrontadas com outras medidas propiciadas por outras ferramentas complementares de gestão de recursos humanos, como: índice de rotatividade ou turnover, entrevista de desligamento, índice de produtividade, absenteísmo, etc. [...] (PASETTO; MESADRI 2012, p. 110).

Segundo Ferreira (2013, p. 72), é importante que os colaboradores estejam tranquilos, confiantes que suas repostas serão sigilosas para que as respostas sejam verdadeiras, pois, caso contrário, não trará um resultado eficaz. Então, para o alcance do resultado, devem-se seguir as etapas para a realização da pesquisa de clima.

2.4.1 Etapas da pesquisa de clima

Obtenção da aprovação e do apoio da direção – segundo Ferreira (2013, p. 74) é fundamental o apoio da direção da empresa, é importante que eles estejam envolvidos e comprometidos com a implementação da mudança, caso necessário.

Luz (2003, p. 125 apud Ferreira, 2013, p. 73) afirma que a pesquisa motivacional deve ser feita pelas seguintes etapas: “[...] obtenção aprovação e do apoio da Direção, planejamento da pesquisa, definição das variáveis a serem pesquisadas, montagem e validação dos instrumentos de pesquisa, parametrização para tabulação das opções de respostas, divulgação das opções de respostas, divulgação/comunicação sobre a pesquisa, aplicação (coleta de dados), tabulação e emissão de relatórios, divulgação de resultados e definição dos planos de ação, [...]”.

Ferreira (2013, p. 74) explana que, para a realização da primeira etapa, é fundamental a aprovação da diretoria na aplicação da pesquisa. Quando há um apoio dos gestores, a pesquisa tem mais confiabilidade e credibilidade. Deve-se fazer um planejamento da pesquisa de clima estabelecendo qual o objetivo da pesquisa e quem será o público-alvo, escolher a pessoa que irá aplicar ou

administrar a pesquisa, estudar a ferramenta que será utilizada: questionário, entrevista ou o painel de debates e a periodicidade da pesquisa que o tempo fica a critério da organização.

No planejamento da pesquisa de clima, o responsável que irá aplicá-la deve estar preparado e incentivar a equipe quanto à sinceridade nas respostas para que o resultado final seja positivo. A abrangência é a amostragem. E, por fim, a confidencialidade: uma das principais etapas do planejamento, quando devem ser tomados alguns cuidados para que as respostas possam ser mantidas em sigilo, pois a quebra do sigilo poderá trazer impactos ruins para a pesquisa como explica Ferreira (2013, p. 78).

Ferreira (2013, p. 80) explana que as organizações são quem definem as variáveis a serem pesquisadas, mas antes de serem escolhidas as variáveis, salário, benefícios, treinamentos, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, segurança de trabalho, dentre outras, devem ser analisadas cuidadosamente e direcionadas ao objetivo da pesquisa.

Na montagem e validação do questionário da pesquisa, é feita a escolha da ferramenta que será utilizada. A técnica mais utilizada é a do questionário, que pode ser utilizada até por colaboradores não alfabetizados, conforme Ferreira (2013, p.83). Em seguida, vem a parametrização, que, segundo Ferreira (2013, p. 89), é onde serão criados os parâmetros que serão utilizados na tabulação como: satisfeito, insatisfeito, que contribuem para o cálculo dos dados que validam a pesquisa.

A divulgação sobre a pesquisa deve ser feita ao público-alvo de forma clara e transparente. E, para isso, deve-se explicar qual o objetivo da pesquisa de clima, deixar clara a preservação do sigilo, passar seriedade e confiabilidade, apresentar os benefícios futuros que ela pode proporcionar e que, através de todas essas informações, possa trazer um nível de adesão favorável como apresentado por Ferreira (2013, p. 90),

A próxima etapa são as coletas dos dados, aplicação da pesquisa aos colaboradores, conforme explana Ferreira (2013, p. 93). Em seguida, será feita a tabulação da pesquisa e a emissão dos relatórios, os quais devem ser claros e objetivos apresentados por Ferreira (2013, p. 94).

Logo após, vem a divulgação dos resultados, onde é elaborado um relatório com as respostas do questionário para ser entregue aos gestores. Para o

relatório, é aconselhável o uso de gráficos para melhor compreensão segundo Ferreira (2013, p. 98)

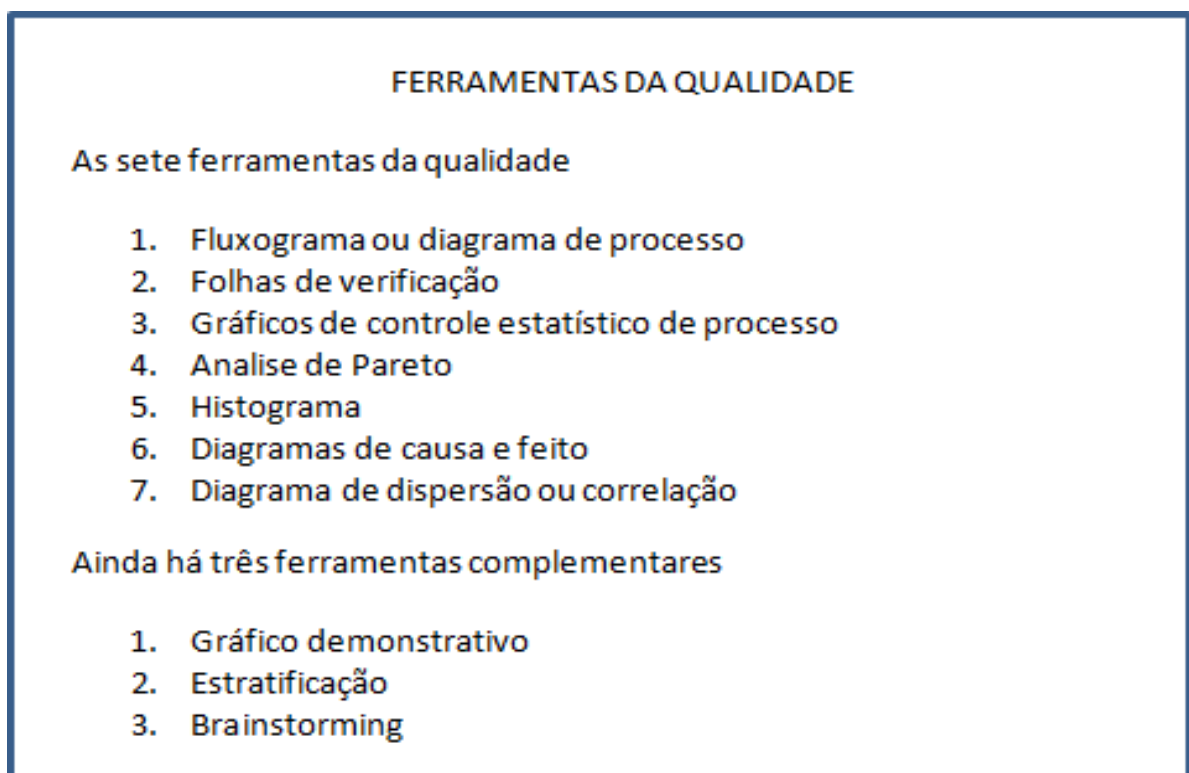
Por fim, a definição do plano de ação, que, segundo Ferreira (2013, p. 99), nesta etapa, o principal objetivo da pesquisa é melhorar os seus pontos críticos. É fundamental que o plano de ação elaborado seja realizado para melhoria e bem-estar da empresa e dos colaboradores.

2.5 Ferramentas da Qualidade

A Qualidade está ligada com as exigências, necessidades e perspectivas do cliente, é a base de um processo de melhoria contínua. Segundo Oliveira (2008, p. 341), a melhoria contínua tem duas bases e resultados, que são tornar o método de produtos e serviço cada vez mais apropriados para atender às exigências e necessidades dos clientes, realizar ajustes nos padrões de qualidade continuamente.

Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 538), existem sete ferramentas da qualidade que podem ser usadas para identificar, auxiliar e eliminar os problemas de uma empresa. Essas ferramentas podem ser visualizadas na Figura 07.

Figura 07 – Ferramentas da Qualidade



Fonte: Adaptado de Peinado, Graeml (2007, p. 538)

2.5.1 Fluxograma ou diagrama de processo

Conforme citado por Peinado; Graeml (2007, p. 539), é uma ferramenta que utiliza símbolos gráficos para apresentar o processo de uma organização, pois quando utilizado é mais fácil a visualização e compreensão do processo. Segundo Slack; Chambers; Johnston (2002, p. 612), “O fluxograma dá uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre.”

Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 539), o fluxograma é desenhado e sua representação pode ser identificada através da Figura 08.

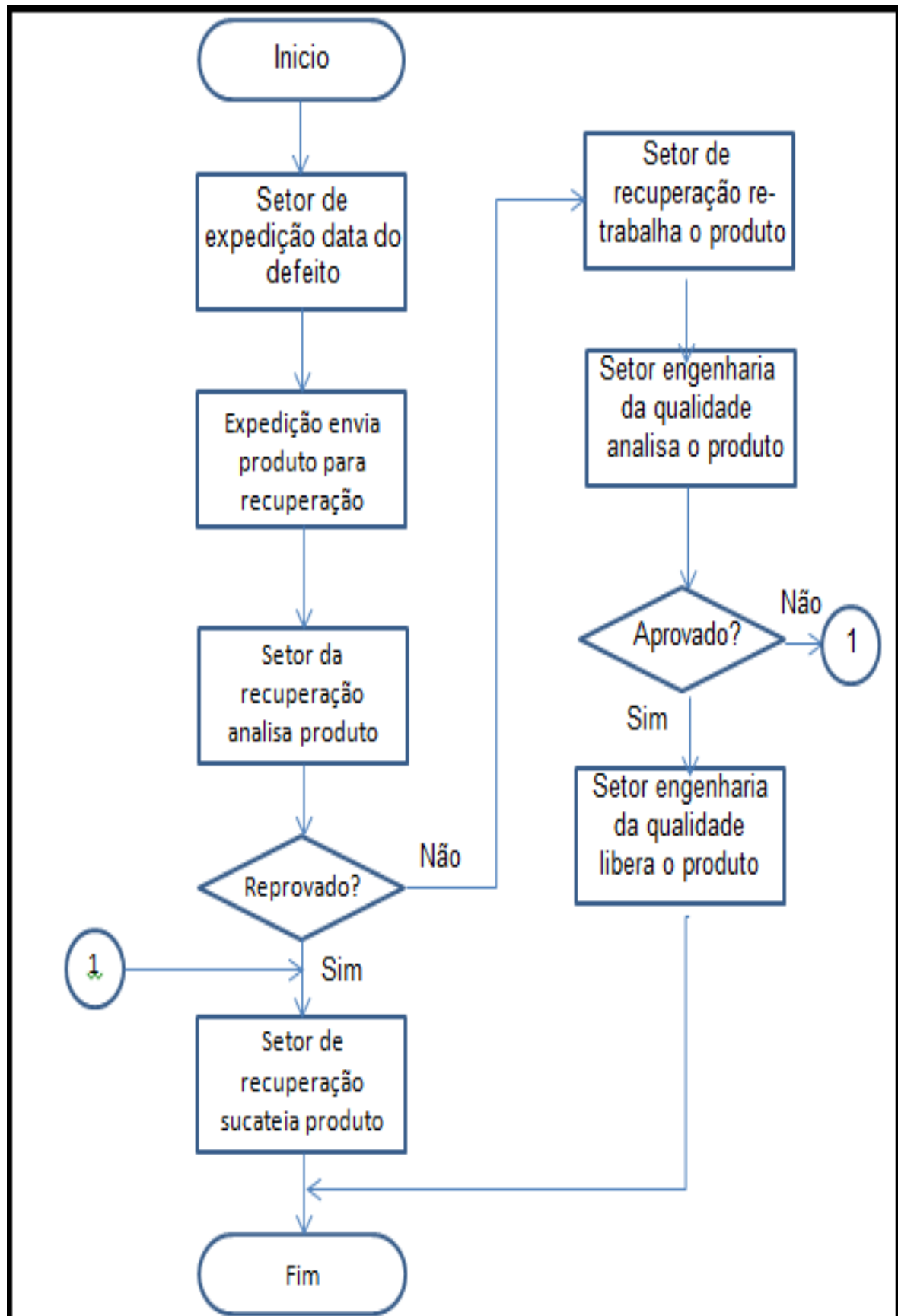
Figura 08 – Simbologia utilizada no Fluxograma

	Indica o <u>início</u> ou o <u>fim</u> do processo.
	Indica cada <u>atividade</u> que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de <u>decisão</u> (Testa-se uma afirmação. Se verdadeira, o processo segue por um caminho, se falsa, por outro).
	Indica a <u>direção</u> do fluxo de um ponto ou atividade para outro.
	Indica os <u>documentos</u> utilizados no processo.
	Indica <u>espera</u> . No interior do símbolo é apresentado o tempo aproximado de espera.
	Indica que o fluxograma continua a partir deste ponto em outro círculo com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior.

Fonte: Peinado, Graeml (2007, p. 539)

Peinado; Graeml (2007, p. 540) cita que, para elaboração de fluxograma, é necessário entender primeiramente o processo e fazer o levantamento dos passos. Como os entrevistados terão dificuldade em escrever o seu processo, o entrevistador tem o papel de traduzir de forma clara o conteúdo do processo dos entrevistados e transformar no diagrama de fluxo. A Figura 09 é um exemplo de fluxograma.

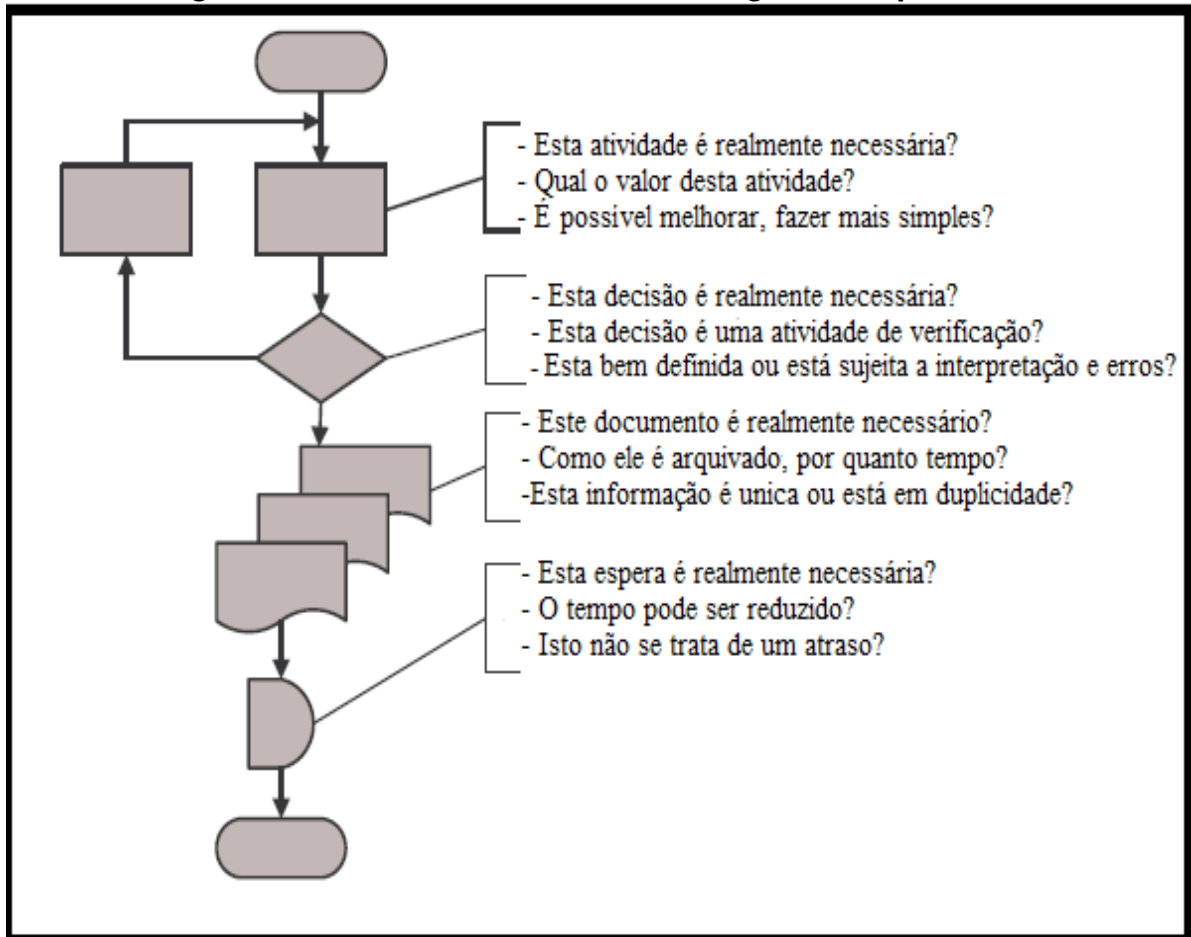
Figura 09 – Exemplo de Fluxograma



Fonte: Adaptado de Peinado, Graeml (2007, p. 540)

Após o processo desenhado no fluxograma, fica mais nítida a realização da análise crítica do fluxograma, identificação de pontos de melhoria no processo e se existe alguma deficiência. A Figura 10 ilustra através do fluxograma do processo, a análise crítica do processo segundo Peinado; Graeml (2007, p. 540-541).

Figura 10 – Análise crítica de um fluxograma de processo



Fonte: Adaptado de Peinado, Graeml (2007, p. 541)

2.5.2 Diagrama de Pareto.

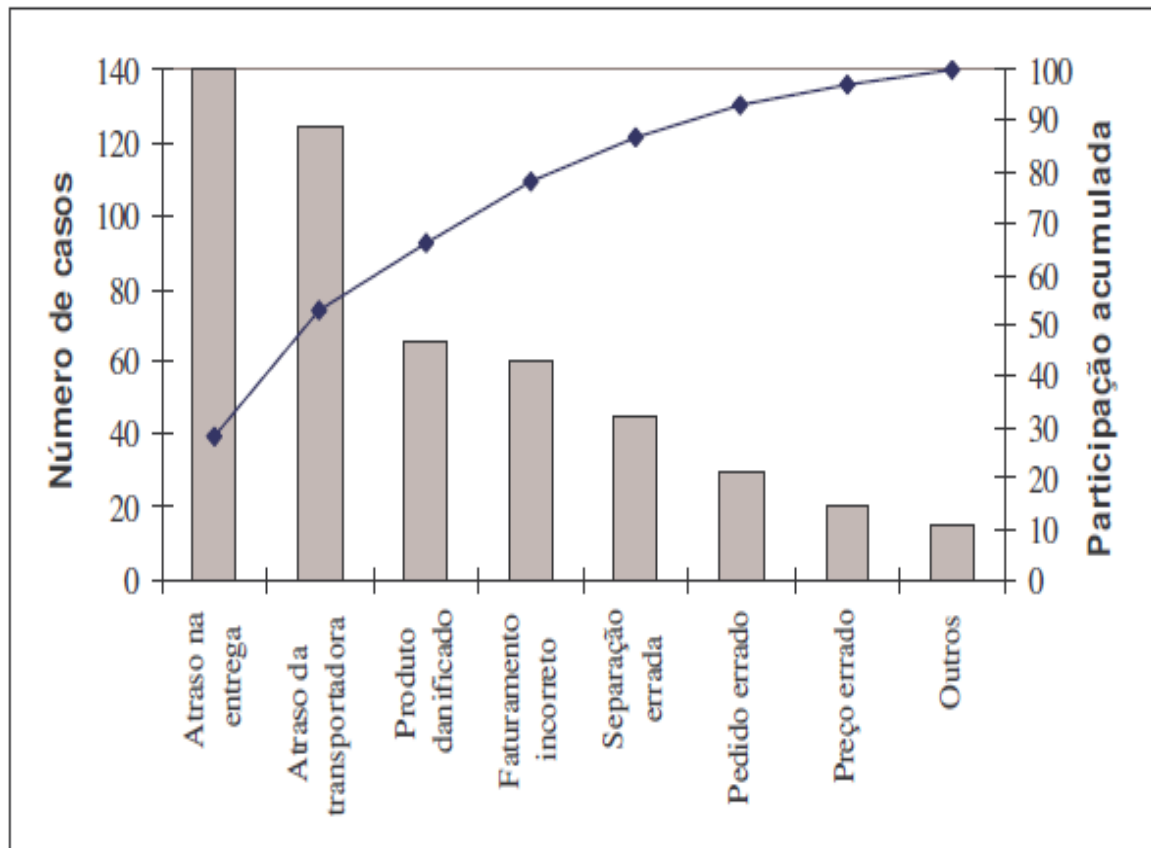
Segundo Martins; Laugeni (2005, p. 510) o diagrama de Pareto “identifica as situações que ocorrem, colocando-as em escala decrescente de frequência, ou valor; [...]”, ou seja, após a identificação das causas de um problema, é feita uma análise e colocada a relevância, que pode ser através de porcentagem, identificando o mais ou o menos importante. Após a identificação das causas, deve-se atuar nas principais causas ou aquelas com maior percentual para a solução ou redução do problema.

A análise de Pareto é um gráfico em forma de barras, que mostra de forma visual o impacto de cada um dos eventos que estão sendo estudados. Os

eventos com maior participação nos problemas devem ser resolvidos em primeiro lugar. Quando existem várias causas para um problema, normalmente, uma ou duas destas causas são responsáveis pela maior parte do problema. Assim sendo, ao invés de buscar a eliminação de todas as causas, é possível e prático, inicialmente, agir para eliminar apenas a causa principal. [...] (PEINADO, GRAEML 2007, p. 547).

Através do exemplo ilustrado na Figura 11 é possível a compreensão adequada do gráfico de Pareto.

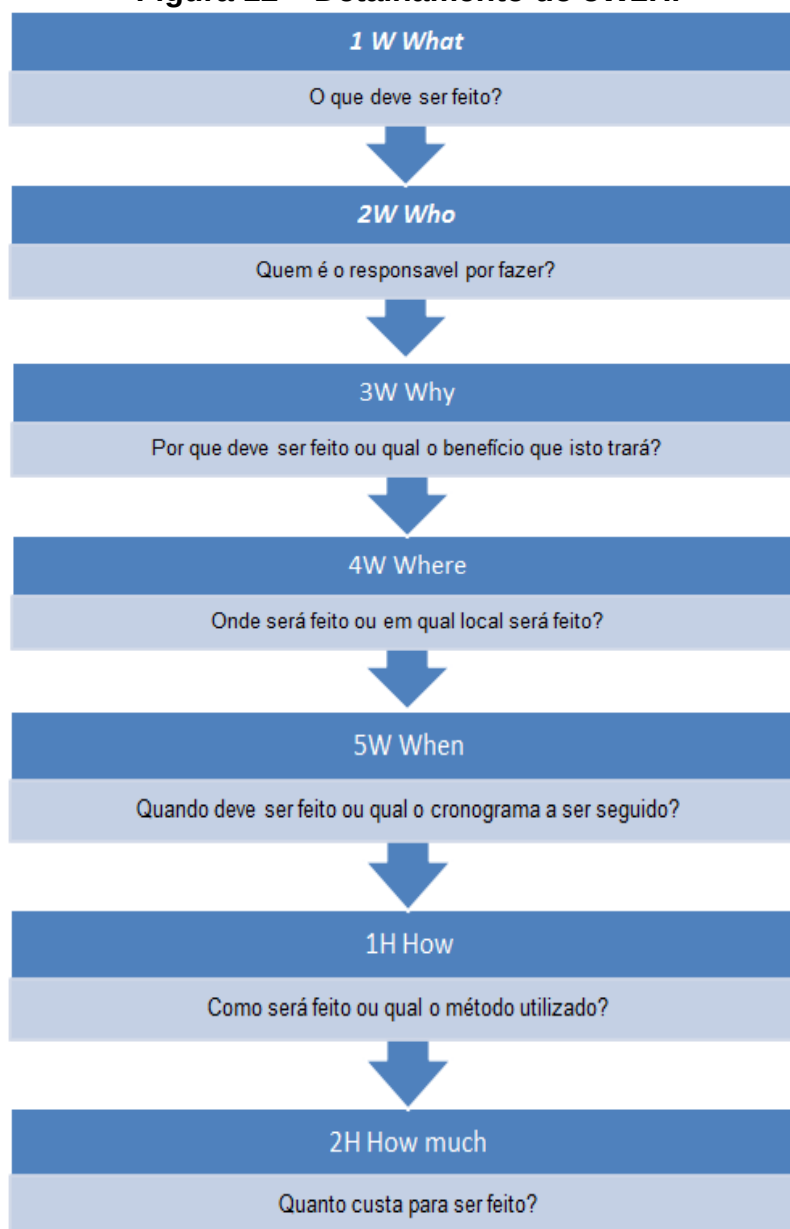
Figura 11 – Gráfico de Pareto.



Fonte: Peinado, Graeml (2007, p. 549)

2.5.3 5W2H

Segundo Ferreira (2013, p.79), “[...] a ferramenta 5W2H é composta por sete partes [...]” que podem ser visualizadas na Figura 12. Essa ferramenta é usada para elaboração de um plano de ação. Mas para Moraes; Costa (2013, p. 46), “O método 5W2H é uma ferramenta utilizada no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. [...]”, ou seja, devem ser identificadas as causas e, em seguida, elaborar a proposta de ação para o problema.

Figura 12 – Detalhamento do 5W2H.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p. 79)

Segundo Moraes; Costa (2013, p. 46), no momento da elaboração da ferramenta 5W2H ou do plano de ação, ao inserir a causa deve se fazer as seguintes perguntas: Por que, o que, onde, quando, quem, como e quanto custa. O 5W2H pode ser comparado com um *check list*, segundo Peinado; Graeml (2007, p. 559), não se pode deixar dúvidas por partes dos gestores, garantindo que as tarefas estão sendo aplicadas pelos seus responsáveis para que haja melhoria no processo, garantindo que este não se submeta ao fracasso e a falta de determinação.

Após esclarecer e fundamentar o tema abordado nesse estudo de caso, através de termos e conceitos, passa-se então para a etapa da metodologia, onde serão mostrados os métodos utilizados para a realização do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Conforme Ubirajara (2013, p. 46), a metodologia tem como principal finalidade alcançar os objetivos e resultados do estudo de caso, escolhendo assim pesquisas científicas já viventes.

Neste capítulo, serão apresentados à caracterização da pesquisa instrumentos da pesquisa, unidade e universo e amostra da pesquisa, definição de variáveis e plano de registro e análise dos dados.

3.1 Abordagem Metodológica

Lakatos; Marconi (2009, p. 223) dizem que:

Partindo do pressuposto dessa diferença, o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 223).

Quanto à abordagem metodológica, esta pesquisa se classifica como estudo de caso, pois foi realizada em um call center de uma empresa distribuidora de energia elétrica.

3.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Medeiros (2013, p. 30), conforme normas metodológicas aplicadas cientificamente, a caracterização da pesquisa é concretizada através de averiguações desenvolvidas, projetadas e escritas.

A caracterização da pesquisa está dividida de três formas, são elas: quanto aos objetivos ou fins, quanto ao objeto ou meios e quanto à abordagem dos resultados aproveitados para prática do estudo.

Todas elas serão definidas à seguir, bem como será indicado de qual ou quais categoria(s) esta pesquisa pertence.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Em Gil (2010, p. 27), “Toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem, naturalmente, a ser diferente dos objetivos de qualquer outra.” Para que se atinjam os resultados pré-estabelecidos em uma pesquisa, seus objetivos devem estar bem definidos.

Conforme Ubirajara (2013, p.121), os objetivos ou fins da pesquisa podem ser classificados como: exploratória, descritiva ou explicativa.

Segundo Gil (2010, p. 27), a pesquisa exploratória tem o objetivo de:

[...] proporcionar maior familiaridade com problemas, 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, 2010, p. 27).

Em geral, a pesquisa exploratória não dá início a seus objetivos sem antes concretizar a pesquisa.

Em Gil (2010, p. 28), a pesquisa descritiva tem como objetivo “[...] identificar possíveis relações entre variáveis.”. É uma pesquisa que vai em busca de detalhes e faz a devida correlação. Essa pesquisa tem uma metodologia bem deliberada conforme Ubirajara (2013, p. 122) “[...] possui procedimentos formais, bem estruturados com objetivo direcionados a resolução de problemas. Assim, os perfis e as propriedades encontradas ou reveladas pelos pesquisados são descrições dos mesmos.”

Em Ubirajara (2013, p. 117), a pesquisa explicativa identifica ou determina que, para contribuir com o acontecimento de um fato, vários fatores podem ser responsáveis. É uma pesquisa que aprofunda nos conhecimentos e aproxima da realidade tentando encontrar as respostas.

Em relação a esta pesquisa, pode ser definida como uma pesquisa descritiva, pois, para solucionar os problemas que foram encontrados descrevem os métodos adotados encontradas na empresa estudada, bem como realiza a fundamentação teórica para que os assuntos do tema abordado sejam esclarecidos.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Quanto aos meios, segundo Ubirajara (2013, p. 122), as classificações são: bibliográficas, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, documental, experimental, dentre outros.

A pesquisa bibliográfica, segundo Ubirajara (2013, p. 122), é desenvolvida a partir de fontes já elaboradas, como artigos científicos, livros, publicações etc.

A pesquisa de campo ou levantamento de campo, como também pode ser chamada, consiste no levantamento das informações coletadas através dos dados adquiridos no ambiente pesquisado, conforme explica Gil (2010, p. 50). De acordo com Ubirajara (2013, p. 46), a pesquisa pode ser direta quando os dados coletados foram colhidos através das observações no campo ou indireta onde os dados são coletados através de formulários, questionários, entrevista, entre outros.

As pesquisas documentais, de acordo com Ubirajara (2013, p.122), utilizam como fonte informações não tratadas de forma analítica, essa é sua principal característica.

Desta forma, pode-se classificar essa pesquisa quanto aos objetivos como bibliográfica, pois é fundamentada através de consultas em livros e artigos científicos com seu conteúdo, também pode ser classificada como de campo, pois a coleta de dados foi realizada *in loco*, ou seja, na empresa estudada através de questionários, bem como é um estudo de caso, pois, analisa o processo real da empresa, identifica problemas e aplica técnicas para suas resoluções.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

As abordagens da pesquisa podem ser classificadas, segundo Ubirajara (2013, p. 123), em quantitativas e qualitativas.

Ainda de acordo com Ubirajara (2013, p. 123), nas pesquisas quantitativas os dados podem ser mensurados, além de ter possibilidade de cruzamento de variáveis. Já, as pesquisas qualitativas são de valor mais subjetivo, ou seja, os resultados são expostos na forma de análise do autor.

Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa quantitativa, pois foi através desta pesquisa que se pôde mensurar, avaliar, e a partir dos dados coletados, foi possível determinar os ofensores e analisar seus resultados, com o

objetivo de solucionar o problema; e qualitativa, pois foram utilizadas ferramentas da qualidade para identificar a causa raiz dos problemas como explica Ubirajara (2013, p.10).

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2013, p.124), para obtenção de dados para a pesquisa vários instrumentos podem ser utilizados, tais quais: as entrevistas, formulários, questionários e observação pessoal.

As entrevistas, segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 197 apud Ubirajara, 2013, p. 124), são conversas entre duas pessoas, onde uma delas tem o objetivo de obter informação a respeito de determinado tema, através de uma conversação de caráter profissional.

Marconi; Lakatos (2009, p. 118) define que o questionário é um método utilizado para coleta de informações, onde são feitas perguntas ao entrevistado e respondidas sem a presença do entrevistador.

Assim como as entrevistas e os questionários, o formulário é um método utilizado para obtenção de dados de um entrevistado de forma direta quando se deseja realizar uma investigação social como cita Marconi; Lakatos (2009, p. 214).

Neste estudo, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário com 21 perguntas abertas e fechadas, sendo elas de qualificação e gerais, pois, segundo Ubirajara (2013, p. 118-119), é instrumento de coleta de dados importante pelo fato de obter vantagens como: economia de tempo, alcançar, ao mesmo tempo, um grande numero de colaboradores e na agilidade das respostas.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Amostra é uma parte do universo. Nela, devem estar presentes as características do universo, fator que a torna representativa deste. Os estudos realizados e resultados obtidos com a amostra servirão para todo o universo selecionado segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 165)

Vergara (2009, p.50) explica que “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

Neste estudo de caso, foi aplicada uma pesquisa de clima com 28 colaboradores, que representam 87,5% do quadro total do call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe.

O Universo da pesquisa é formado por 32 colaboradores, que trabalham no call center da empresa estudada.

A unidade pesquisada é em um call center de uma empresa energética de Sergipe onde a autora estagiou.

3.5 Definição de Variáveis

Para Gil (2005, p. 107 apud Ubirajara 2013, p.125), a variável é nada mais que “[...] um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores [...]”

Baseando-se nos objetivos específicos e fundamentação teórica deste estudo de caso, foi criado o Quadro 02 onde estão expostas as variáveis e indicadores de pesquisa.

Quadro 02 – Variáveis e Indicadores da pesquisa

VARIÁVEL	INDICADORES
Mapeamento de processo	Fluxograma
Pesquisa de clima organizacional	Questionário
Avaliação dos ofensores	Gráfico de Pareto

Fonte: Próprio Autor

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário de avaliação do clima organizacional com os colaboradores do setor de call center da empresa de distribuição de energia estudada.

Para a análise dos dados coletados, foram criadas tabelas e gráficos utilizando o software Microsoft Word e cálculos através de planilhas do Microsoft Excel, a fim de analisar e identificar as causas que estão provocando maiores impacto.

Para a análise e identificação das causas é importante ressaltar que as perguntas com resultados 100% satisfatório não serão investigado, pois através dessas perguntas não será possível a identificação das principais causas.

Após a descrição de cada etapa da metodologia utilizada para realização do estudo de caso, passa-se então para a análise de resultados, onde os dados serão coletados e analisados pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados do estudo de caso em uma call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe.

4.1 Processo de Call Center

O call center da distribuidora de energia elétrica do estado de Sergipe recebe cerca de 119.000 ligações ao mês, 53.000 destas ligações são retidas na Unidade de Resposta Audível – URA e cerca de 68.000 ligações são oferecidas aos atendentes, mas apenas 63.000 são atendidas, as demais são abandonadas pelo cliente.

O call center possui indicadores que são regulamentados pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL com: Nível de Serviço – INS, 85% das ligações que foram direcionadas ao atendimento devem ser atendidas em 30 segundos. Índice de Abandono – IAB, apenas 4% das ligações direcionadas ao atendimento e que ficaram em espera, devem ser abandonadas pelo cliente, e, por fim, Índice de Chamadas Ocupadas – ICO, 4% das ligações oferecidas podem estar ocupadas.

Possui também indicadores operacionais que são: Indisponibilidade é o tempo indisponível do colaborador no período que ele se encontra no seu ponto de atendimento. Absenteísmo são os atrasos e faltas injustificadas. Monitoria é a qualidade do atendimento; Aderência é se o colaborador está cumprindo com a sua escala de trabalho e, por fim, Tempo Médio de Atendimento – TMA.

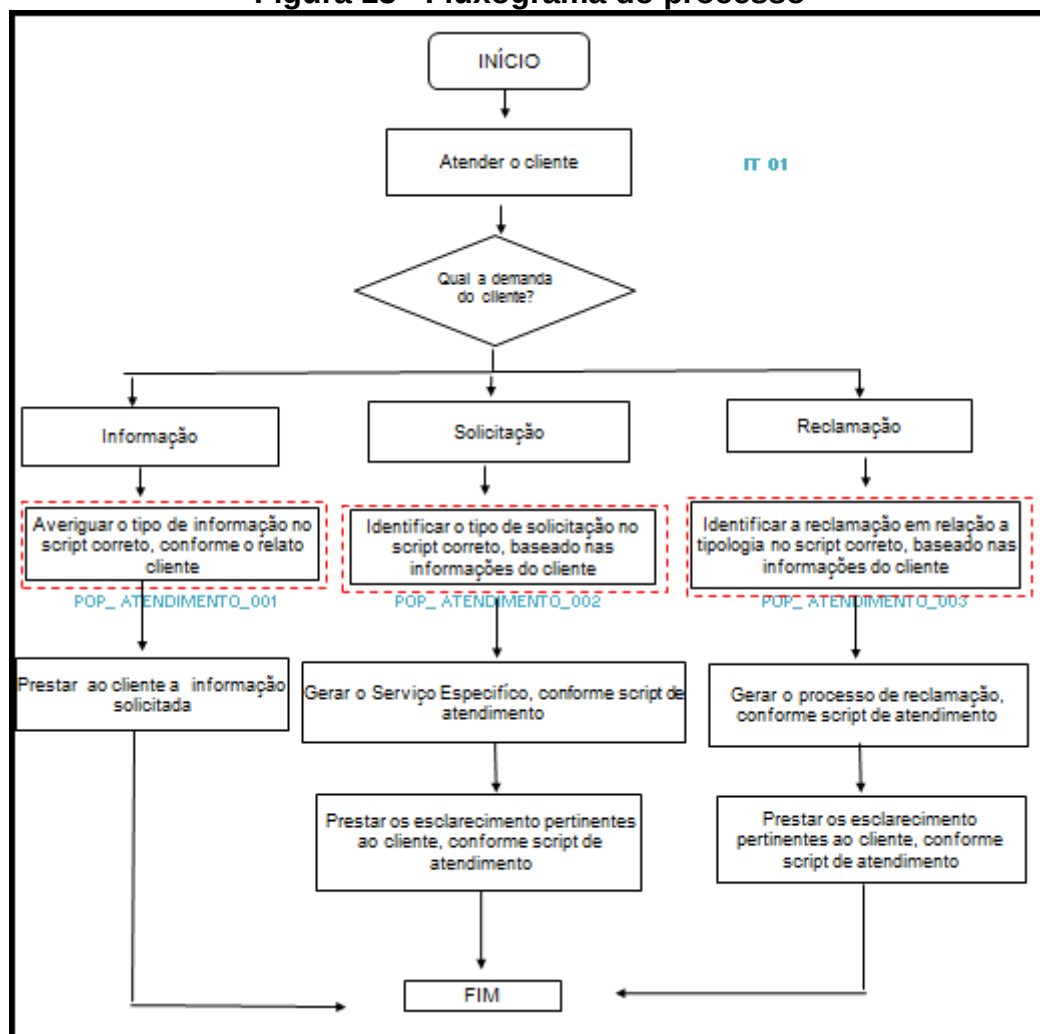
Muitos clientes da distribuidora de energia elétrica de Sergipe procuram o call center para solução do seu problema, seja através de uma solicitação, informação ou reclamação.

Ao ligar para a central de atendimento, o cliente primeiramente passa pela URA, escolhe a opção desejada. A depender da escolha do consumidor, o atendimento pode ser feito pela própria URA ou direcionado para um atendente. Após a transferência, o atendente faz a saudação inicial, solicita dados para

identificação do cliente como: código do consumidor – CDC, nome, endereço etc., informa o protocolo do atendimento, conforme normas do Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC, faz perguntas pertinentes ao atendimento para filtrar o que o cliente deseja como solicitação, informação ou reclamação. Após realização do atendimento conforme script disponível para o atendimento, finaliza com a saudação final padrão.

A Figura 13 ilustra o fluxograma do processo de um atendente no call center da distribuidora de energia elétrica de Sergipe.

Figura 13 - Fluxograma do processo



Fonte: Empresa estudo de caso (2015)

4.1.1 Solicitação

Pode-se definir que a solicitação é a abertura de um serviço ou pedido. No call center são abertas cerca de 43.000 solicitações ao mês, serviços estes que podem ser: uma primeira ligação, uma religação para uma residência com energia

suspensa, um teste no medidor, dentre outros assuntos. Mas pela análise histórica, o serviço mais registrado é o emergencial. São unidades consumidoras, bairros, ou cidades que ficam sem energia por motivos técnicos como folga na fiação, disjuntor danificado, problemas ocasionados por forças da natureza como as chuvas e ventos fortes etc. Então é necessário que haja a comunicação e o registro para a execução do serviço.

Para a abertura de uma solicitação, o atendente deve utilizar corretamente o script disponível para o atendimento, que se encontra no Sistema de Atendimento Telefônico (SIATT), onde o atendente deve registrar a solicitação correta e preencher de forma clara todas as informações necessárias, pois esse pedido será direcionado à área responsável para execução.

4.1.2 Informação

Informação pode ser definida como: à medida que o cliente procura a distribuidora de energia elétrica para sanar suas dúvidas, o atendente, por sua vez, deverá estar capacitado para repassar todas as informações e orientações necessárias ao atendimento, tais como: prazo, custos, procedimentos etc.

Em um mês são realizados cerca de 18.000 atendimentos referentes a informações, a maioria delas é sobre informações de consumo, se o valor do kw/h está ou não compatível ao seu histórico e informações sobre débitos.

4.1.3 Reclamação

A reclamação é qualquer contato do cliente que expresse insatisfação como os serviços prestados. Cerca de 400 reclamações são registradas mensalmente na central de atendimento da distribuidora de energia elétrica de Sergipe. As reclamações registradas são encaminhadas para área responsável, onde a devida tratativa é respondida no prazo de cinco dias úteis. Na análise, se detectada uma reclamação improcedente, o cliente recebe a resposta através de e-mail ou carta, caso procedente a resposta, é através da execução do serviço.

4.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Nos dias 27 e 28 de Outubro de 2014, foi aplicado um questionário com os colaboradores do call center da distribuidora de energia elétrica de Sergipe com o objetivo de avaliar o clima organizacional do setor. É por meio desta pesquisa de clima que será possível identificar e avaliar os pontos fracos e as oportunidades de melhorias do departamento.

A pesquisa foi elaborada com 21 perguntas abertas e fechadas, conforme Apêndice A, aplicada em 28 colaboradores, dentre eles: atendentes, auxiliares e assistentes administrativos, no próprio call center. Apenas 12,5% do quadro não participaram porque estavam em gozo de férias.

Os colaboradores foram informados quanto à seriedade e confiabilidade da pesquisa, garantido o sigilo nas informações pós-pesquisa, sendo fundamental a sinceridade nas respostas para que o trabalho pudesse ser bem feito e obter bons resultados para a equipe e a organização.

4.2.1 Resultados da pesquisa

Após a aplicação do questionário, foi feita a contabilização das respostas e, em seguida, colocadas sua porcentagem em gráficos para a melhor compreensão.

Na primeira pergunta, do questionário abordou o tempo em que o colaborador trabalha na empresa distribuidora de energia elétrica, essa pergunta tem como objetivo identificar se o tempo de empresa, junto com a rotina, é uma das causas da desmotivação nos colaboradores. Através das respostas da pesquisa e como ilustrado no Gráfico 01, pôde ser observado que cerca de 60% dos colaboradores estão na faixa de 2 a 5 anos como atendente de call center. Enquanto que 13,33% dos colaboradores estão na faixa de até 1 ano. Outros 13,33% estão entre 6 e 9 anos de atendimento. E, por fim, 13,33% estão acima de 10 anos.

Logo, conforme o Gráfico 01, pode-se observar que a grande maioria dos colaboradores estão na empresa entre 0 e 5 anos, o que faz do setor um local onde há considerável rotatividade, pois, apenas 26,66%, ou seja, aproximadamente 1 a cada 4 colaboradores, se firma na empresa por mais de 5 anos.

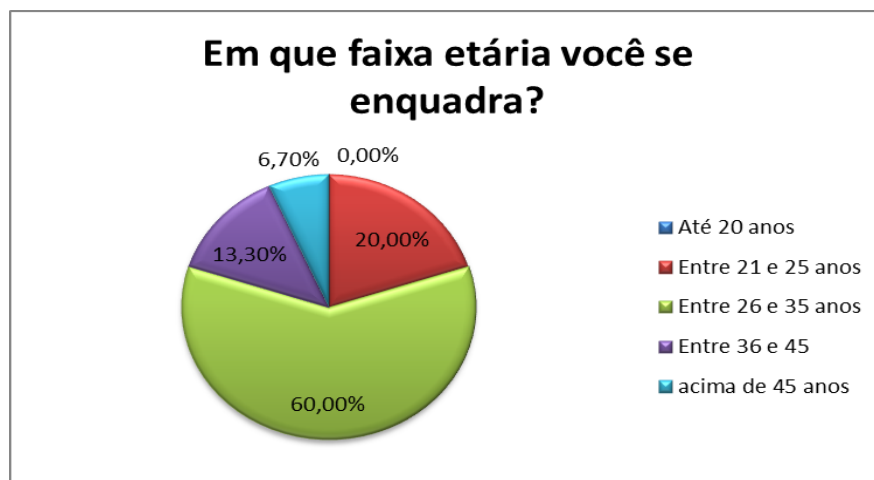
Gráfico 01 – Avaliação do tempo de empresa do colaborador



Fonte: Próprio Autor

A segunda pergunta foi para identificar a faixa etária dos colaboradores do call center da distribuidora de energia elétrica. Pode-se identificar, através do Gráfico 02 que 60% dos colaboradores estão entre 26 e 35 anos e que 20% estão entre 21 e 25 anos. Essas informações mostram que há uma miscigenação de idades entre os colaboradores, o que pode gerar diferentes opiniões.

Gráfico 02 – Avaliação na faixa etária de idade do colaborador



Fonte: Próprio Autor

A pergunta seguinte foi relacionada à satisfação com a empresa. Num primeiro momento foi questionado se a empresa seria um bom lugar para se trabalhar. Caso a resposta fosse positiva, seria, então, observada a satisfação do colaborador; já se fosse negativa, uma nova pergunta seria feita, ou seja, qual o motivo de não considerar a empresa um local bom para o trabalho.

Conforme ilustra o Gráfico 03, 100% das respostas foram positivas, não sendo necessária a especificação do motivo.

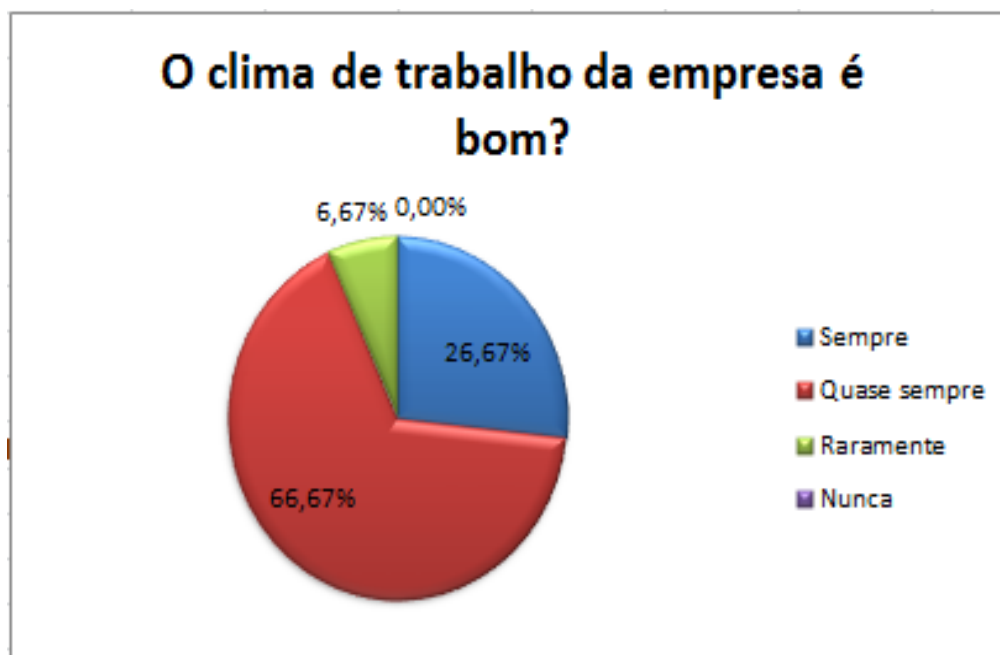
Gráfico 03 – Avaliação se a empresa é um bom lugar para se trabalhar



Fonte: Próprio Autor

O clima de trabalho da empresa é bom? Essa foi a pergunta seguinte na pesquisa de clima, através desta que se pode avaliar se o dia a dia no ambiente de trabalho é satisfatório. Através da resposta, que pode ser observada no Gráfico 04, 66,67% dos colaboradores informaram que o clima quase sempre é bom e 26,67%, que é sempre. Logo, pode-se inferir que 93,34% da equipe consideram sempre ou quase sempre bom o clima no call center. Esse resultado confirma que a empresa estudada é um bom lugar para se trabalhar.

Gráfico 04 – Avaliação no clima de trabalho

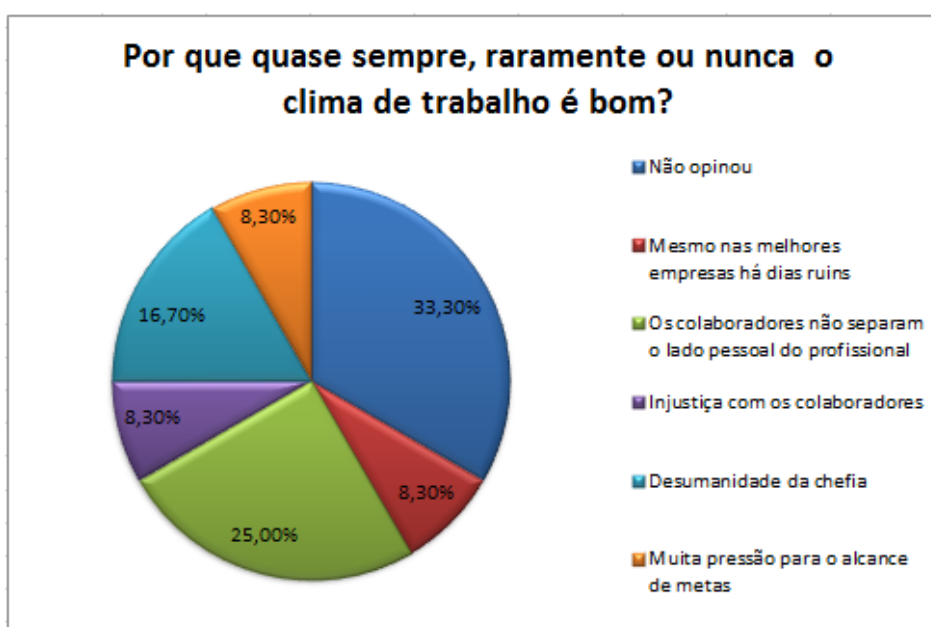


Fonte: Próprio Autor

Após a pergunta sobre o clima na empresa, foi indagado aos colaboradores que responderam: quase sempre, raramente ou nunca o porquê do clima de trabalho da empresa não ser sempre bom.

De acordo com o Gráfico 05, pode-se verificar que 33,30% não opinaram, enquanto que 25% informaram que os colaboradores não sabem separar o pessoal do profissional, ou seja, muitos deles sofrem com os problemas pessoais no ambiente de trabalho. Por fim, 16,70% correspondem à desumanidade da chefia, ou seja, consiste em ofensores que podem deixar em alguns momentos o clima organizacional da empresa ruim.

Gráfico 05 – Motivos pelos quais o clima de trabalho da empresa não ser sempre bom

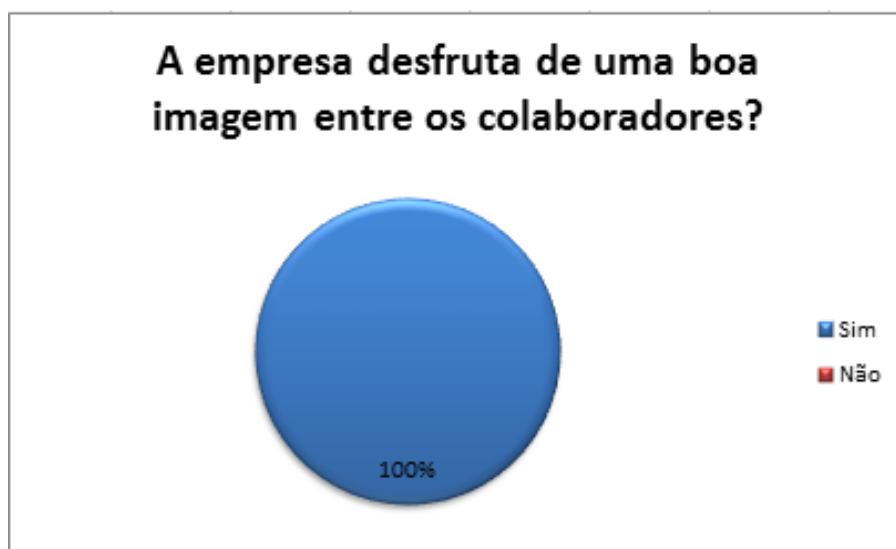


Fonte: Próprio Autor

Como pode ser observado no Gráfico 06, foi realizada pergunta sobre a imagem da empresa entre os colaboradores. Foi informado por 100% dos atendentes que a empresa estudada desfruta de uma boa imagem entre seus atendentes.

Com esse resultado, foi possível verificar que a empresa dissemina a prática dos valores, são eles: pessoas, segurança, clientes, compromisso, resultados e inovação.

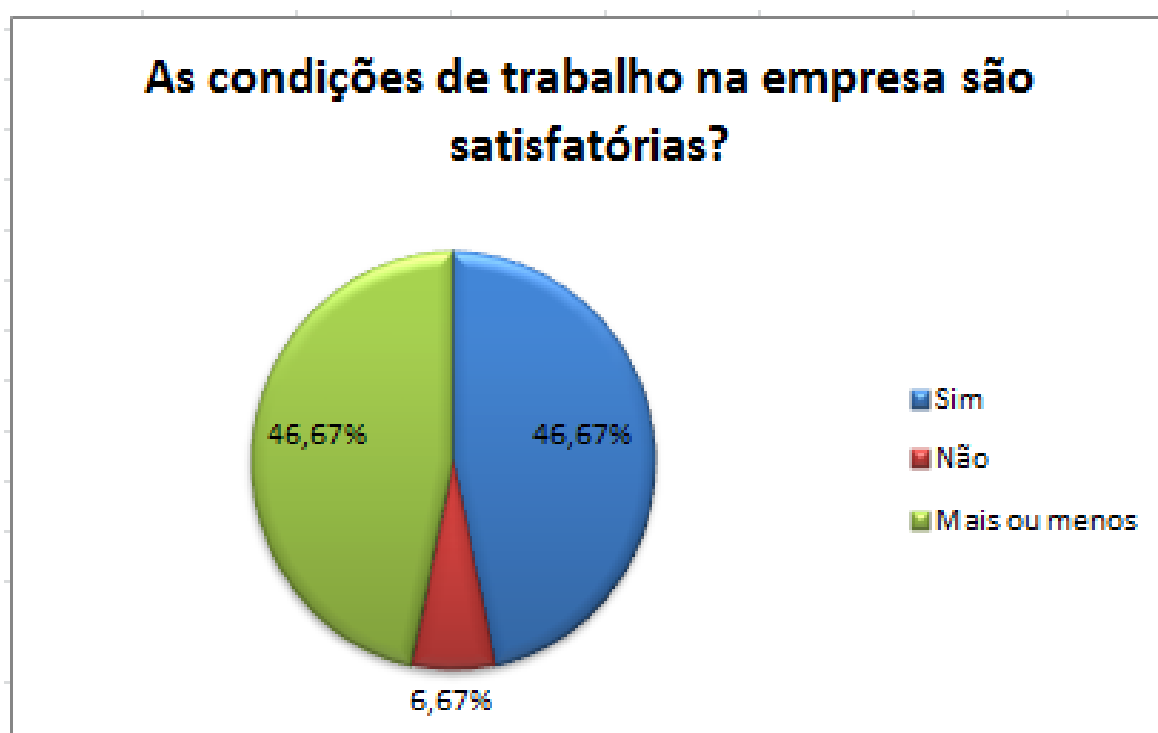
Gráfico 06 – Avaliação sobre a imagem da empresa.



Fonte: Próprio Autor

A pergunta nove foi feita com o objetivo de avaliar, na visão do colaborador, as condições de trabalho no call center. Se aquele apresenta condições de trabalho adequadas, satisfatórias e de acordo com as normas que regulamentam as condições de trabalho. Conforme Gráfico 07, cerca de 46,67% responderam que o setor apresenta condições ambientais satisfatórias, com 'mais ou menos' 46,67% enquanto que 6,67% responderam que não são satisfatórias.

Gráfico 07 – Avaliação das condições de trabalho



Fonte: Próprio Autor

Com o objetivo de extrair mais informações dos colaboradores foi perguntado aos que consideram 'não' e 'mais ou menos' o porquê das condições de trabalho na empresa não serem satisfatórias.

Como mostra no Gráfico 08, 35,70% reclamaram dos ruídos, pois o local não tem uma acústica adequada para o ambiente. A temperatura muito baixa ou alta foi responsável por 28,60% das insatisfações, já que foi informado que as posições dos ar condicionados estão instaladas em locais incorretos provocando uma baixa ou elevada temperatura em alguns pontos do setor.

A falta de higiene no setor também foi citada com 28,60%, pois foi passado pelos entrevistados que a limpeza é feita superficialmente uma vez ao dia. A lentidão do sistema também foi um motivo de insatisfação, representando 7,10%.

Gráfico 08 – Motivos pelos quais as condições de trabalho não serem sempre satisfatórias



Fonte: Próprio Autor

A pergunta seguinte teve como alvo identificar se a empresa oferece possibilidades de crescimento profissional aos seus colaboradores em curto ou médio prazo. Segundo o Gráfico 09, pode ser observado que 73,30% responderam que sim, que há possibilidades de crescimento, e 26,70% responderam que a empresa dá algumas possibilidades.

Através das respostas dadas pelos entrevistados, é possível inferir que a empresa adota um plano de carreira para seus colaboradores, oferecendo assim oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição.

Gráfico 09 – Avaliação no crescimento de carreira

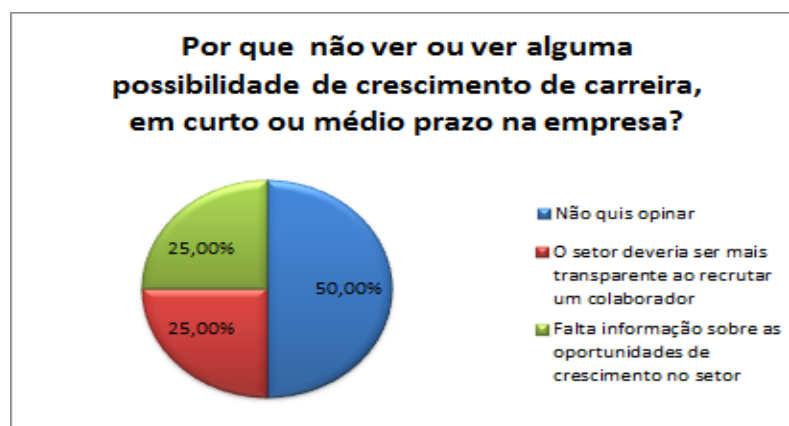


Fonte: Próprio Autor

Para poder melhorar e esclarecer os motivos que impactam no clima organizacional, foi direcionado aos colaboradores que não veem a possibilidade de crescimento ou que acreditam que há alguma o porquê desta opinião. Conforme análise do Gráfico 10, 50% não quiseram opinar sobre esta pergunta, já 25% responderam que não há divulgação quanto a existência de oportunidade de crescimento e, por fim, 25% informaram que não há transparência nos critérios utilizados para a escolha do colaborador promovido.

Então foi possível observar que a empresa precisa ter uma comunicação mais clara e transparente com seus colaboradores, nos processos seletivos e no método utilizado para o plano de carreira.

Gráfico 10 – Motivos pelos quais não se vê crescimento de carreira, em curto ou médio prazo na empresa



Fonte: Próprio Autor

A pergunta seguinte teve como foco identificar se a empresa trabalha com incentivos, campanhas ou recompensas para os atendentes que apresentam um bom desempenho. Como opções de resposta foram disponibilizadas as seguintes

situações: sempre, quase sempre, raramente ou nunca. Como visto no Gráfico 11, 53,30% dos entrevistados responderam que a empresa quase sempre recompensa por um desempenho excelente, já 40% diz que sempre são recompensados, 6,70% são raramente bonificados e a opção nunca não foi citada como resposta pelos colaboradores.

Gráfico 11 – Avaliação de recompensa por desempenho



Fonte: Próprio Autor

A décima quarta pergunta foi para aqueles colaboradores que inferiram que a empresa raramente ou nunca recompensa os atendentes pelo desempenho, a qual solicitava o motivo daquela opinião. Segundo o Gráfico 12, 79% dos entrevistados informaram que somente os três melhores colaboradores são premiados, provocando assim uma insatisfação em relação às premiações e recompensas, impactando, desta forma, no clima organizacional da empresa estudada. Os demais, que corresponde a 21%, não opinaram.

Gráfico 12 – Motivos pelos quais a empresa sempre não recompensa os excelentes resultados.



Fonte: Próprio Autor

A décima quinta pergunta da pesquisa foi direcionada ao salário. Se há satisfação ou não com salário oferecido pela mão de obra do atendente. Com o Gráfico 13, se pode observar que, para os entrevistados, 86,70% estão satisfeitos com o salário que recebem e 13,60% se encontram insatisfeitos. Para os muitos satisfeitos e muitos insatisfeitos não houve porcentagem a ser considerada, já que essas opções não foram assinaladas.

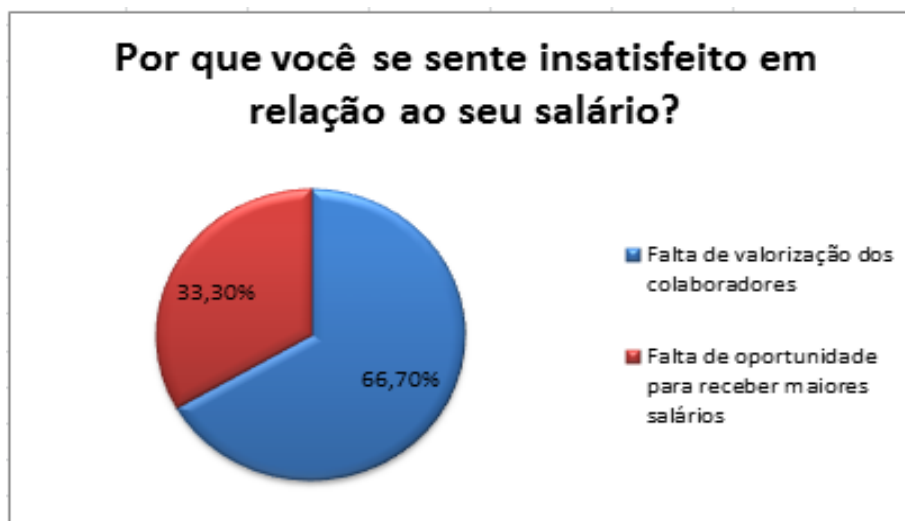
Gráfico 13 – Avaliação na satisfação do salário



Fonte: Próprio Autor

Para identificar a insatisfação, foram perguntados aos colaboradores que opinaram estar insatisfeito o porquê da não concordância com o valor do salário recebido. O Gráfico 14 ilustra que 66,70% afirmam que não há uma valorização dos colaboradores e para 33,30% faltam oportunidades para receber maiores salários. Pode ser percebido que há uma certa dificuldade dos colaboradores em se aproximar dos gestores para tratar sobre melhores salários.

Gráfico 14 – Motivos pelos quais não são satisfeitos com o salário.



Fonte: Próprio Autor

O questionário abordou também a questão do trabalho exercido, se a desmotivação no ambiente de trabalho está relacionada ao volume e escala de trabalho, investigando, assim, a visão do colaborador sobre essa questão. Se satisfatório, não satisfatório ou se mais ou menos satisfatório. Conforme mostrado no Gráfico 15, observa-se que 46,70% dos entrevistados estão satisfeitos com o volume e escala de trabalho, 33,30% não estão satisfeitos e 20% informaram que estão satisfeitos mais ou menos com a quantidade e dias de serviço dado.

Gráfico 15 – Avaliação sobre a satisfação sobre o volume e escala do trabalho



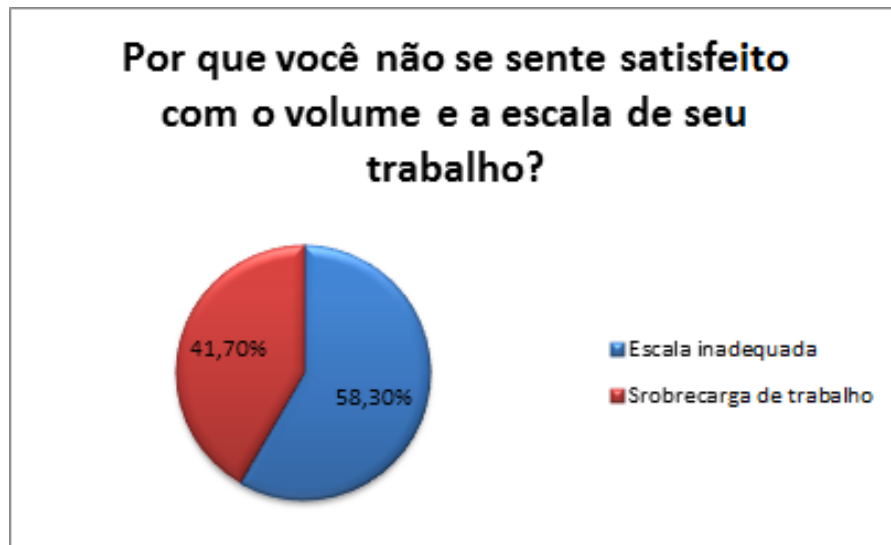
Fonte: Próprio Autor

Para identificar a razão pela qual os colaboradores 'não' estão satisfeitos ou 'mais ou menos' satisfeitos, foi-lhes perguntado o porquê desta insatisfação.

O Gráfico 16 exibe os motivos citados pelos entrevistados que são: a sobrecarga de trabalho que corresponde a 41,70%, como consequência de uma redução no quadro de colaboradores do setor da empresa estudada e escala de trabalho inadequada com 58,30%.

A décima nona pergunta do questionário teve como objetivo saber dos colaboradores qual opinião eles tinham referente à pressão aplicada no setor pelo seu superior, e foi plausível observar no Gráfico 17 que 73,30% acreditam ser adequada a pressão exercida, enquanto 13,30% dos colaboradores informaram que são excessivas em alguns momentos, e 6,70% responderam que não há pressão e 6,70% informaram que é excessiva sempre.

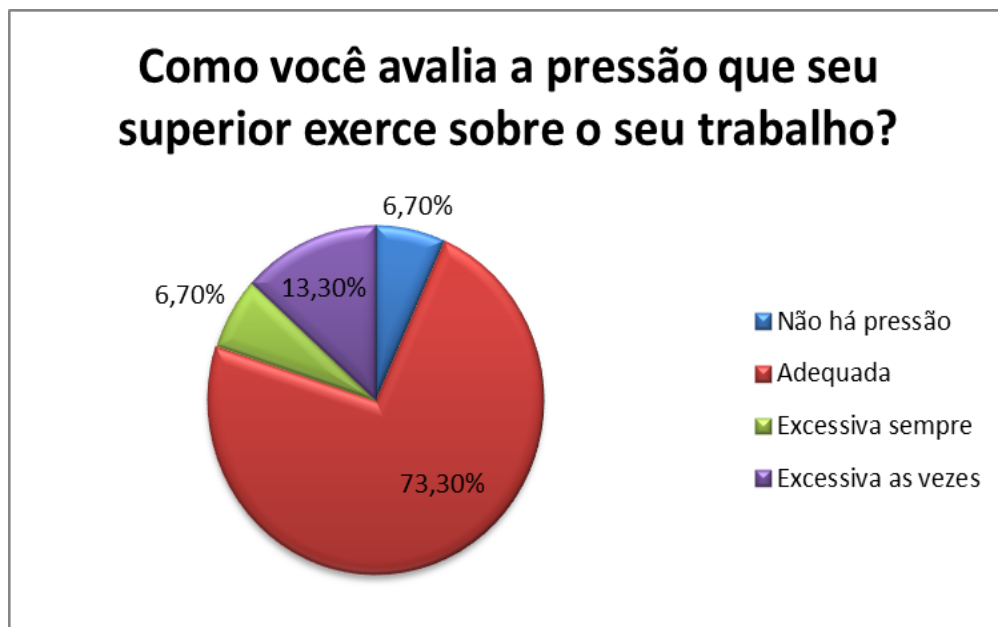
Gráfico 16 – Motivos pelos quais não são satisfeitos com o volume e a escala de trabalho que realiza.



Fonte: Próprio Autor

Para 80% dos entrevistados, que consideram '*adequada*' e que '*não há pressão*', não há pressão no call center da distribuidora de energia elétrica e se há é de forma adequada, ou seja, natural da atividade de atendente. Mas para os 20% dos restantes dos colaboradores existe sim pressão excessiva, mesmo que seja em alguns momentos.

Gráfico 17 – Avaliação da pressão do gestor sobre o trabalho



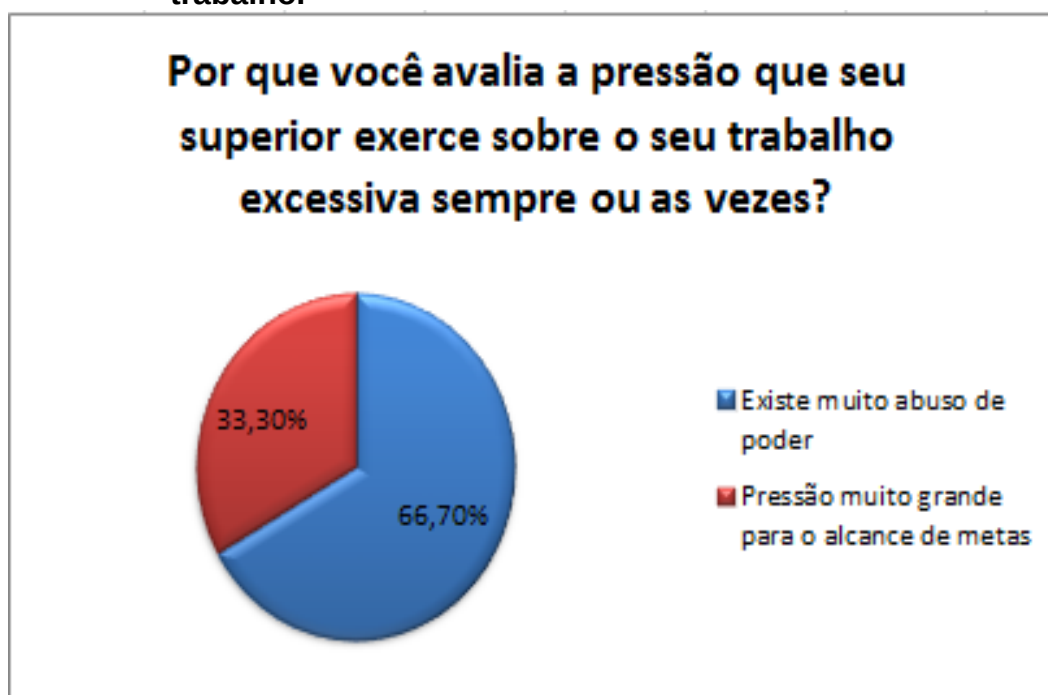
Fonte: Próprio Autor

Para aprofundar melhor sobre o assunto referente à pressão no ambiente de trabalho e poder identificar se o fator pressão é um dos ofensores para o clima

organizacional, então foi perguntado a opinião daqueles que acham que há uma pressão excessiva de seu superior.

No Gráfico 18, é possível identificar que o superior do setor exerce pressão excessiva nos colaboradores. Essa pressão se relaciona ao alcance das metas estabelecidas que correspondem a 33,30%, fato relatado pelos colaboradores. Enquanto 66,70% opinaram que existe muito abuso de poder.

Gráfico 18 – Motivos pelos quais não há pressão do superior sobre o seu trabalho.

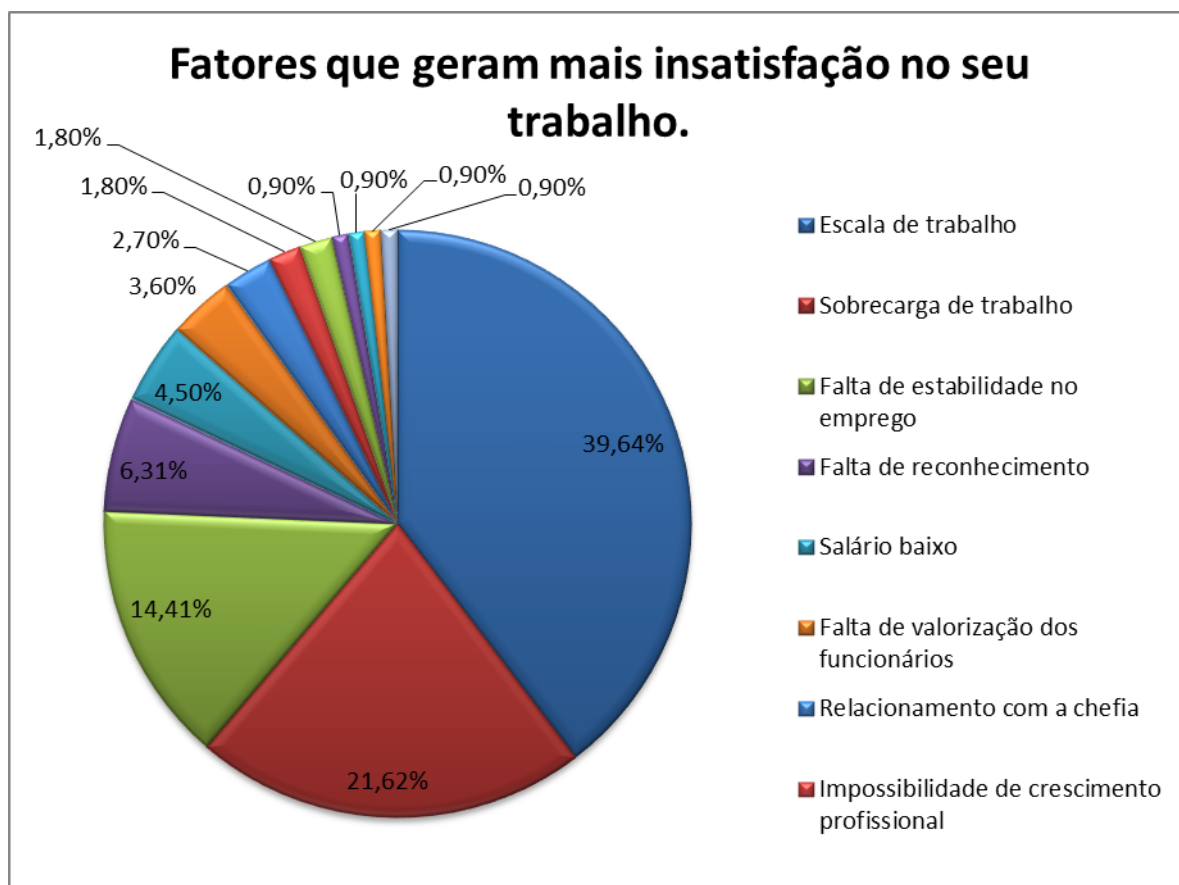


Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 19 reflete a última pergunta do questionário aplicado aos colaboradores. Esta buscou identificar os principais ofensores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

De acordo com os resultados, pode se identificar que a escala de trabalho (39,64%), sobrecarga no emprego (21,62%) e a falta de estabilidade no emprego (14,41%), falta de reconhecimento (6,31%) são os ofensores que mais se destacam, ou seja, os que mais geram insatisfação no setor com uma porcentagem de 81,98%, enquanto que os demais ofensores representam apenas 13,52%.

Gráfico 19 – Fatores que geram mais insatisfação



Fonte: Próprio Autor

Por fim, foi concluída a pesquisa de clima com os colaboradores do call center de uma distribuidora de energia elétrica, com isso foi possível identificar alguns ofensores que podem estar impactando no clima organizacional do setor, mas, para a certificação desses fatores, passam-se as informações para a avaliação desses ofensores para melhor entendimento e confirmação dos mesmos.

4.3 Avaliação dos Ofensores

Conforme mostra a Figura 14, o call center vem apresentando baixo rendimento em seus indicadores operacionais que são medidos pelo desempenho dos colaboradores, observar-se que em vermelho foram os resultados não alcançados pelos colaboradores e o verde foram os alcançados, ou seja, os indicadores indisponibilidade, média de monitoria, absenteísmo e aderência a escala apresentam um resultado negativo em quase todo o ano 2014 e a pesquisa aplicada teve com o objetivo identificar quais os principais ofensores estão impactando no alcance dos resultados do departamento.

Figura 14 – Resultado dos indicadores operacionais do call center 2014

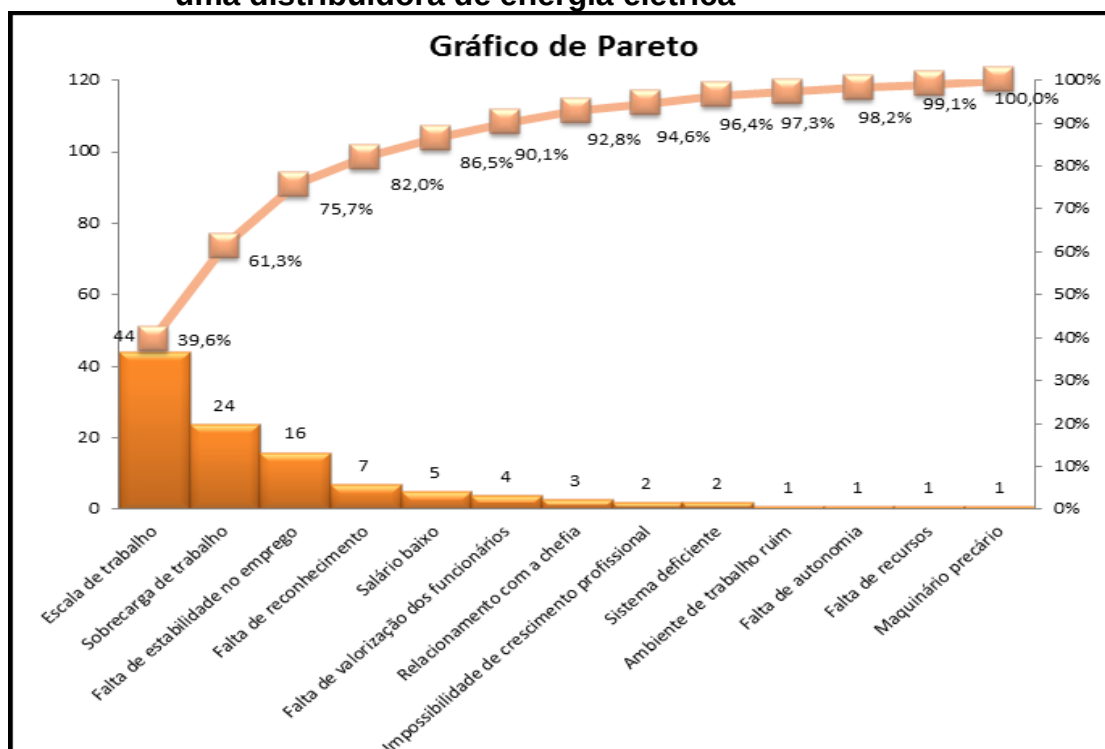
Processos Interno		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
↓	M Manter Indisponibilidade dos Atendentes (%) Sergipe X Sup Atendimento do Call Center	M	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
	R	11,04	10,87	10,59	10,76	12,37	10,76	10,68	9,13	8,91	9,16	8,39	7,83
↑	M Atingir Média das Notas da Monitoria (Nota) Atendimento Call Center X Sergipe X Todas Unidades Gerenciais	M	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
	R	84,19	81,7	86,95	86,25	85,46	83,29	88,89	91,43	84,76	86,46	85,14	90,36
Pessoas		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
↓	M Acompanhar Absenteísmo (%) DCC X Sup Atendimento de Call Center	M	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20
	R	12,20	10,19	6,93	10,02	11,05	13,44	15,15	6,67	7,18	9,78	0,00	3,03
↑	M Manter Aderência à Escala (%) Sergipe X Sup Atendimento de Call Center	M	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
	R	78,61	78,81	80,50	79,87	79,76	77,29	77,03	87,68	85,61	84,06	83,91	88,39
↑	M Garantir Feedback (%) X Sup Atendimento de Call Center	M	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
	R	96,77	96,00	100,00	100,00	96,70	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
↓	M Cumprir TMO - Tempo Médio de Operação de Call Center (Segundos) Sergipe	M	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00
	R	167,84	178,00	175,00	163,06	156,00	143,29	154,19	151,93	152,71	143,06	132,28	160,01

Fonte: Adaptado Sistema Vero Metas

Após a aplicação do questionário e a tabulação dos resultados da pesquisa, foram extraídos os principais ofensores que podem ser responsáveis pelos efeitos negativo no call center da distribuidora de energia elétrica de Sergipe.

Para que possam ser evidenciados os principais ofensores, os valores extraídos da pesquisa de clima foram analisados por meio do gráfico de Pareto.

O Gráfico 20 diagnosticou e destacou aqueles ofensores que possuíam maior frequência no call center da distribuidora de energia elétrica de Sergipe. No eixo-x, horizontal, estão os ofensores, já no eixo-y, vertical, estão as porcentagens acumuladas.

Gráfico 20 – Gráfico de Pareto para o clima organizacional do call center de uma distribuidora de energia elétrica

Fonte: Próprio Autor

Com o Gráfico 20, pode-se observar que os maiores esforços devem ser concentrados na minimização dos ofensores são: escala de trabalho, sobrecarga de trabalho, falta de estabilidade no emprego e falta de reconhecimento que são responsáveis por 81,98% dos possíveis problemas do que estão afetando o resultado da organização.

Pode-se observar que através das respostas da pesquisa realizada a insatisfação com a escala de trabalho está relacionada a uma escala inadequada, ou seja, a escala atual segue apenas o que a obrigatoriedade, conforme norma, um domingo de folga por mês, mas não segue os mesmos procedimentos para todos como: a quantidade de folgas é diferente entre os atendentes, alguns têm finais de semanas trabalhados, outros não, etc.

A sobrecarga de trabalho está relacionada à insatisfação quanto ao volume de trabalho que para os entrevistados o número de atendentes não são suficientes e com isso há um grande volume de trabalho. Para o ofensor falta de estabilidade está relacionada ao relacionamento com a chefia, a pressão que é exercida aos colaboradores, ou seja, a falta de comunicação.

A falta de reconhecimento está relacionada à falta de premiações pelo bom desempenho, ou seja, as premiações não são para todos que alcançam as metas estabelecidas e sim para aqueles que se destacam entre os melhores.

Para mitigar a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, foi elaborado um plano de melhoria para o call center de uma distribuidora de energia elétrica.

4.4 Plano de Melhoria

Após a coleta dos dados, através do questionário, Apêndice A, e sua análise, foram identificados que: escala de trabalho, sobrecarga de trabalho, falta de estabilidade e falta de reconhecimento foram os seus principais ofensores, então foram sugeridas ações de melhoria para reduzir a insatisfação no ambiente de trabalho.

A primeira ação sugerida para o ofensor escala de trabalho foi a contratação de uma empresa de consultoria para analisar, realizar o levantamento das necessidades e planejar uma escala de revezamento mais adequada, reduzindo a insatisfação do colaborador e atendendo às necessidades da empresa estudada.

Para que possa atribuir mais folga aos atendentes foi sugerida a inserção do atendente folguista para o ofensor escala de trabalho. Esse colaborador irá cobrir as folgas do atendente fixo, até que seja definida uma nova e permanente escala de trabalho.

Para o ofensor sobrecarga de trabalho foi sugerida duas ações. A primeira é a contratação de uma empresa para realização de consultoria com o objetivo de analisar o dimensionamento necessário de pessoas em cada turno de trabalho. Será verificado pela empresa contratada se há ou não a necessidade de contratação de colaboradores para redução no ofensor.

A segunda ação sugerida para o ofensor sobrecarga de trabalho foi à inclusão de duas pausas de descanso de 10 minutos, conforme órgão regulador que visa às condições de trabalho. Atualmente a empresa estudada adota apenas o intervalo de 20 minutos aos colaboradores que trabalham no turno de seis horas e com o acréscimo das duas pausas de 10 minutos, além da pausa de 20 minutos podem trazer benefícios como a redução na sobrecarga de trabalho do setor estudado.

Para a falta de estabilidade no trabalho, foi sugerida a realização dos *feedbacks* positivos e de oportunidades de melhoria com mais frequência pelo gestor do departamento, de forma a proporcionar maior conhecimento, por partes dos atendentes, dos pontos a serem individualmente melhorados, para, com isso, melhorar o seu desempenho que consequentemente influenciará de forma positiva a questão da estabilidade na empresa estuda.

Para o mesmo ofensor, foi sugerida a elaboração de um plano de treinamentos ou recapacitação a cada dois meses, pois à medida que a empresa proporciona treinamentos e o colaborador adquire mais conhecimento podem trazer mais segurança aos atendentes.

No caso da falta de recompensa, foi sugerida uma campanha motivacional que envolvesse todos os colaboradores que apresentassem bons indicadores, atribuindo um valor em dinheiro para cada indicador e, à medida que o colaborador atingisse uma meta, o valor seria creditado em sua conta ou em um cartão como um *cartão presente*. Para essa ação foi orçado um custo no valor de R\$ 14.400,00 reais, onde foi feito o calculo: numero de atendentes (24) X valor máximo da premiação (R\$ 50,00 reais) X 12 meses, totalizando um custo de R\$ 14.400,00

reais ao ano, não foi incluso na campanha os colaboradores com função administrativa e expurgado dois atendentes ao mês por motivo de férias.

As ações de melhoria sugeridas foram inseridas na ferramenta 5W2H como pode ser visualizado no Quadro 03, cujo objetivo foi melhorar o bem estar e a qualidade de vida no call center de uma distribuidora de energia elétrica, consequentemente melhorar o clima organizacional no call center da empresa estudada.

Quadro 03 – Plano de melhoria para o clima organizacional do call center

PLANO DE AÇÃO						
Setor: Call center		Responsável: Carla Dias		Data: 26/11/2014		
O que?	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto Custa?
Para a escala de trabalho						
Contratar uma empresa de consultoria para análise, levantamento das necessidades e elaboração de uma escala adequada.	Coordenador do Atendimento	Para definir uma escala mais adequada evitando a insatisfação por parte dos atendentes	Call Center	30/12/2015	Contratando uma empresa especializada na área.	R\$ 5.000,00
Contratar atendentes folguistas para que possam cobrir as folgas dos atendentes fixos até que possa definir uma nova e permanente escala de trabalho.	Coordenador do Atendimento	Para atribuir mais folgas aos atendes fixos, evitando insatisfação por parte dos atendentes.	Call Center	30/12/2015	Contratando atendentes para a função de folguista.	R\$ 1.500,00
Para a sobrecarga de trabalho						
Contratar uma empresa de consultoria para analisar o dimensionamento de pessoas em cada turno.	Coordenador do Atendimento	Para verificar se o quadro atual atende a demanda ou se é necessária a contratação de mais mão de obra.	Call Center	30/12/2015	Contratando uma empresa especializada na área para a análise de mão de obra.	R\$ 5.000,00
Incluir duas pausas de descanso de 10 minutos conforme órgão regulador.	Gerência do Atendimento	Atualmente a empresa desfruta de um intervalo de descanso de 20 minutos, com a inclusão de duas pausas de 10 minutos podem trazer mais benefícios.	Call Center	30/12/2015	Alterando a carga horária de trabalho dos atendentes de call center junto com o setor de Recursos Humanos.	Sem custo
Para a falta de estabilidade no trabalho						
Conscientizar os colaboradores quanto ao cumprimento das metas.	Gestor do Call Center	Os atendentes que apresentam bom desempenho tem mais estabilidade na empresa	Call Center	27/03/2015	Realizando feedback	Sem custo
Realizar um plano de treinamentos a cada dois meses.	Gestor RH	Para que o colaborador possa adquirir mais conhecimentos e sentir-se mais seguro e valorizado quanto a sua função.	Call Center	30/12/2015	Aplicando treinamentos ou recapitação a cada dois meses.	Sem custo
Para a falta de reconhecimento						
Realizar campanhas motivacionais premiando todos os atendentes que alcançarem suas metas.	Gestor do Call Center	É uma forma de reconhecer e recompensar o excelente desempenho do colaborador.	Call Center	30/12/2015	Atribuindo valores a cada meta alcançada, a medida que o colaborador vai atingindo o indicador a quantia será creditada em um cartão presente.	R\$ 14.400,00 a.a

Fonte: Próprio Autor

Algumas ações sugeridas pela autora do estudo de caso foram adotadas tais quais: contratação de folguistas, conscientização dos funcionários através de *feedbacks*, realização de treinamentos com mais frequências e premiação de todos os colaboradores que alcançassem suas metas. As ações de inclusão das duas pausas de 10 minutos e as contratações de empresas para consultorias foram as únicas ações que até o momento não foram implantadas, mas está sendo avaliada pelo departamento para serem colocadas em prática, se aprovadas.

4.5 Análise do Clima Organizacional após Implantação do Plano de Melhoria

Após a implantação das ações sugeridas para melhorar o clima organizacional do call center da distribuidora de energia elétrica, estudo de caso, foi observada melhoria relacionada ao alcance das metas do departamento, conforme ilustrado na Figura 15, mas somente o alcance das metas não é suficiente para a satisfação no ambiente de trabalho é preciso saber se houve uma melhoria no clima organizacional da empresa estudada. Para isso, foi aplicada nova pesquisa em 22 de Abril 2015.

Figura 15 – Comparativo dos resultados dos indicadores operacionais após plano de melhoria

Processos Interno			jan/14	jan/15	fev/14	fev/15	mar/14	mar/14
↓	M	Manter Indisponibilidade dos Atendentes (%) Sergipe X Sup Atendimento do Call Center	M 8,30	8,84	8,30	8,84	8,30	8,84
			R 11,04	7,22	10,87	6,84	10,59	6,89
↑	M	Atingir Média das Notas da Monitoria (Nota) Atendimento Call Center X Sergipe X Todas Unidades Gerenciais	M 90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
			R 84,19	90,85	81,70	88,87	86,95	92,48
Pessoas			jan/14	jan/15	fev/14	fev/15	mar/14	mar/14
↓	M	Acompanhar Absenteísmo (%) DCC X Sup Atendimento de Call Center	M 7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20
			R 12,20	0,18	10,19	0,00	6,93	0,00
↑	M	Manter Aderência à Escala (%) Sergipe X Sup Atendimento de Call Center	M 80,00	85,00	80,00	85,00	80,00	85,00
			R 78,61	95,04	78,81	88,43	80,50	91,71
↑	M	Garantir Feedback (%) X Sup Atendimento de Call Center	M 96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
			R 96,77	100,00	96,00	100,00	100,00	100,00
↓	M	Cumprir TMO - Tempo Médio de Operação de Call Center (Segundos) Sergipe	M 170,00	180,00	170,00	169,00	170,00	178,00
			R 167,84	168,71	178,00	161,14	175,00	162,36

Fonte: Adaptado Sistema Vero Metas

O Quadro 04 mostra um comparativo da pesquisa antes a aplicação das ações de melhoria com a pesquisa pós-ação de melhoria, foi observado que as ações implantadas apresentaram reduções nos principais ofensores como escala de trabalho que passou de 39,64% para 17,59%, sobrecarga de trabalho de 21,62% para 19,44%, falta de estabilidade no emprego de 14,41% para 8,33% e a falta de reconhecimento de 6,31% para 5,56%.

Quadro 04 – Comparativo de resultado da pesquisa de clima após plano de melhoria

O clima de trabalho da empresa é bom?		
	Antes	Depois
q4	%	%
Sempre	26,67%	67,20%
Quase sempre	66,67%	32,55%
Raramente	6,67%	0,25%
Nunca	0,00%	0,00%
TOTAL	100%	100,0%
As condições ambientais de trabalho na empresa são satisfatórias?		
	Antes	Depois
q8	%	%
Sim	46,67%	78,57%
Não	6,67%	0,00%
Mais ou menos	46,67%	21,43%
TOTAL	100%	100%
Por que as condições de trabalho na empresa "não" ou "mais ou menos" são satisfatórias?		
	Antes	Depois
q9	%	%
Muita oscilação na temperatura (muito frio ou muito quente)	28,60%	81,20%
Muito ruído oriundo da reformar, local não tem acústico	35,70%	0,00%
Sistema lento	7,10%	9,15%
A limpeza do ambiente deveria ser mais regular	28,60%	9,65%
TOTAL	100%	100%
Você vê possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo na empresa?		
	Antes	Depois
q10	%	%
Sim	73,30%	72,55%
Não	0,00%	5,35%
Alguma possibilidade	26,70%	22,40%
TOTAL	100%	100%
Por que não ver ou ver alguma possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo na empresa?		
	Antes	Depois
q11	%	%
Não quis opinar	50,00%	37,45%
O setor deveria ser mais transparente ao recrutar um colaborador	25,00%	27,30%
Falta informação sobre as oportunidades de crescimento no setor	25,00%	27,32%
Não há oportunidade de crescimento no setor	0,00%	7,93%
TOTAL	100%	100%
A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?		
	Antes	Depois

q12	%	%
Sempre	40,00%	91,30%
Quase sempre	53,30%	8,70%
Raramente	6,70%	0,00%
Nunca	0,00%	0,00%
TOTAL	100%	100%
Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?		
	Antes	Depois
q15	%	%
Muito satisfeito	0,00%	2,38%
Satisfeito	86,70%	89,27%
Insatisfeito	13,30%	8,35%
Muito insatisfeito	0,00%	0,00%
TOTAL	100%	100%
Você se sente satisfeito em relação ao volume e a escala de trabalho que realiza?		
	Antes	Depois
q17	%	%
Sim	46,70%	73,70%
Não	33,30%	12,80%
Mais ou menos	20,00%	13,50%
TOTAL	100%	100%
Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu trabalho?		
	Antes	Depois
q19	%	%
Não há pressão	6,70%	27,30%
Adequada	73,30%	68,30%
Excessiva sempre	6,70%	0,00%
Excessiva as vezes	13,30%	4,40%
TOTAL	100%	100%
Identifique os TRÊS fatores que geram mais insatisfação em seu trabalho.		
	Antes	Depois
q22	%	%
Escala de trabalho	39,64%	17,59%
Sobrecarga de trabalho	21,62%	19,44%
Falta de estabilidade no emprego	14,41%	8,33%
Falta de reconhecimento	6,31%	5,56%

Salário baixo	4,50%	9,26%
Falta de valorização dos funcionários	3,60%	4,63%
Relacionamento com a chefia	2,70%	4,63%
Impossibilidade de crescimento profissional	1,80%	4,63%
Sistema deficiente	1,80%	3,70%
Ambiente de trabalho ruim	0,90%	2,78%
Falta de autonomia	0,90%	4,63%
Falta de recursos	0,90%	4,63%
Maquinário precário	0,90%	3,70%
Falta de treinamento	0,00%	1,85%
O trabalho que realizo	0,00%	4,63%
OUTROS (especificar):	0,00%	0,00%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Próprio Autor

Pode-se notar que alguns ofensores sofreram um aumento nos seus índices de avaliação, quando comparados com a primeira pesquisa realizada. Isso se deve ao fato de as ações de melhorias serem focadas nos quatro principais ofensores do primeiro levantamento, o que levou os colaboradores, na segunda pesquisa, a identificar novas opções já que as primeiras estavam passando por processo de melhoria.

5 CONCLUSÃO

Na atualidade, o clima organizacional, nas diversas empresas, é um fator essencial para a qualidade de vida no trabalho, por isso muitas organizações estão mudando a forma de gestão, estão preocupadas com a expectativa de vida, segurança e saúde do colaborador, pois a insatisfação no ambiente de trabalho pode afetar de forma negativa o processo produtivo e seus resultados.

O estudo de caso foi aplicado em um call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe que teve como objetivo avaliar a efetividade das ações do plano de melhoria proposta para redução da insatisfação no ambiente de trabalho.

Com os resultados obtidos através da aplicação do formulário que avaliou alguns itens relacionados ao call center da empresa estudada, pode-se notar que há uma grande crítica ao volume de trabalho por partes dos colaboradores, os mesmos informaram ser a escala o principal motivo para tal avaliação.

Como ponto positivo pode-se destacar que a avaliação dos colaboradores ao ser indagado sobre a empresa ser um bom local para se trabalhar. Além deste, a imagem da empresa dentre os colaboradores obteve uma excelente avaliação, bem como as expectativas dos mesmos quando da possibilidade de crescimento de carreira em curto médio prazo na mesma.

Com base nos ofensores identificados pelos colaboradores, foram propostas ações de melhoria no intuito de aumentar os índices de avaliação do clima organizacional da empresa. Sendo apresentadas sete ações direcionadas aos principais ofensores, onde quatro foram aceitas pela empresa estudada e três ainda em processo de análise.

Após a implementação das quatro ações anteriormente mencionadas, a empresa e realização de uma nova pesquisa de satisfação do clima organizacional com os colaboradores da empresa estudada, pode-se notar a redução nos percentuais dos ofensores, aos quais foram direcionadas ações de melhoria e, conseqüentemente, o aumento da necessidade de outros menos identificados na

primeira avaliação, pois com as principais necessidades sendo sanadas ou diminuídas, novas vão surgindo.

Portanto, o estudo de caso sobre o clima organizacional do call center de uma distribuidora de energia elétrica de Sergipe foi de grande valia, pois apresentou ações de melhorias que, ao serem implementadas, trouxeram benefícios para o clima organizacional da empresa estudada e contribuíram para o alcance das metas.

REFERÊNCIAS

CHIVENATO, Idalberto, **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 3ª reimp.

CORDEIRO, Bruna Kozlowski. **O trabalho em Call Center: A saúde do trabalhador e sua relação com a atividade**. Universidade Federal Fluminense, 2011. Disponível em: <<http://www.slab.uff.br/images/Aquivos/dissertacoes/2011/Bruna.pdf>> Acesso em 14 out 2014.

FERREIRA, Patricia Italia, **Clima organizacional e qualidade de vida**. Organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas, desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo; Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos,. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., 5. Impr. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed., 7. Reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2ª ed. revisada. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTOS, Jocirene de. **Caracterização do estresse Organizacional em Call Center: Nível Fontes Estressoras e Estratégias de Controle**, 2009, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120342/289577.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 12 out 2014.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11. ed., 6. reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

MORAIS, Isabela Cristina Lobo de; COSTA, Stella Regina Reis da. **Proposta de ferramentas de qualidade para um sistema de gestão de segurança de alimentos em unidades de alimentação e nutrição**. Araraquara. 2013. Disponível em: <http://200.145.71.150/seer/index.php/alimentos/article/view/45/2322>> Acesso em 06 nov 2014.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. revisada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PASETTO, Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2012.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção**: operações industriais e de serviço. Curitiba: UnicenP, 2007.

POLITI, Cassio. **Quatro pilares da navegação por smartphone**, 2012. Disponível em: <http://www.tracto.com.br/quatro-pilares-da-navegacao-por-smartphone/> Acessado em 16 nov 2014. Disponível em: <http://holding.grupoenergisa.com.br/paginas/grupo-energisa/sobre-o-grupo.aspx> Acessado em 21 ago 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, R. P.; MIGUEL, A. R. **Gerenciamento de Call Center**. Trabalho postado (conclusão do 1º semestre do curso Formação Específica) em **Gestão de Call Center**. Universidade Nove de Julho. Disponível em: <http://www.gestaocallcenter2011.no.comunidades.net/index.php?pagina=1174899568>. Acesso em 12 out 2014.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria ERG (ou ERC) de Alderfer**, 2012. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm. Acesso em 12 out 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações [Livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2013. (caderno).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para Avaliar o Clima Organizacional.

QUESTÕES DE QUALIFICAÇÃO
1 – Há quantos anos você trabalha na empresa? 1 – Até 1 ano 2 – 2 a 5 anos 3 – 6 a 9 anos 4 – acima de 10 anos
2 – Em que faixa etária você se enquadra? 1 – Até 20 anos 2 – Entre 21 e 25 anos 3 – Entre 26 e 35 anos 4 – Entre 36 e 45 5 – acima de 45 anos
QUESTÕES GERAIS
3 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar? 1 – Sim 2 – Não
4 – QUANDO “NÃO” NA PERGUNTA 3 – Explique por quê?
5 – O clima de trabalho da empresa é bom? 1 – Sempre 2 – Quase sempre 3 – Raramente 4- Nunca
6 - QUANDO “QUASE SEMPRE” ou “RARAMENTE” ou “NUNCA” NA PERGUNTA 5 – Explique por quê?
7 – A empresa desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores? 1 – Sim 2 – Não
8 – QUANDO “NÃO” NA PERGUNTA 7 – Explique por quê?
9 – As condições ambientais do trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, etc)? 1 – Sim 2 – Não 3 – Mais ou menos
10 – QUANDO “NÃO” ou “MAIS OU MENOS” NA PERGUNTA 9 – Explique por quê?
11 – Você vê possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo na empresa? 1 – Sim 2 – Não 3 – Alguma possibilidade
12 – QUANDO “NÃO” ou “ALGUMA POSSIBILIDADES” NA PERGUNTA 11 – Explique por quê?
13 – A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores? 1 – Sempre 2 – Quase sempre 3 – Raramente 4- Nunca
14 – QUANDO “RARAMENTE” ou “NUNCA” NA PERGUNTA 13 – Explique por quê?
15 – Você se sente satisfeito em relação ao seu salário? 1- Muito satisfeito 2 – Satisfeito 3 – Insatisfeito 4 – Muito insatisfeito
16 – QUANDO “INSATISFEITO” ou “MUITO INSATISFEITO” NA PERGUNTA 15 – Explique por quê?
17 – Você se sente satisfeito em relação ao volume e a escala de trabalho que realiza? 1 – Sim 2 – Não 3 – Mais ou menos
18 – QUANDO “NÃO” ou “MAIS OU MENOS” NA PERGUNTA 17 – Explique por quê?

19 – Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu trabalho? 1 – Não há pressão 2 – Adequada 3 – Excessiva sempre 4 – Excessiva as vezes
20 – QUANDO “EXCESSIVA SEMPRE” ou “EXCESSIVA AS VEZES” NA PERGUNTA Explique por quê?
21 – Identifique os TRÊS fatores que geram mais insatisfação em seu trabalho. 1 – Falta de reconhecimento 2 – Falta de estabilidade no emprego 3 – Salário baixo 4 – Falta de recursos 5 – Ambiente de trabalho ruim 6 – Falta de autonomia 7 – O trabalho que realizo 8 – Relacionamento com a chefia 9 – Falta de treinamento 10 – Sobrecarga de trabalho 11 – Falta de valorização dos funcionários 12- Impossibilidade de crescimento profissional 13 – Escala de trabalho 14 - OUTROS (especificar):