

CENTRO PAULA SOUZA
Etec CIDADE TIRADENTES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional Do Técnico Em Recursos
Humanos

Esther Santos Oliveira
Isabelly Domingues Dutra de Andrade
Jhenyffer Oliveira Silva
Kamily Vitória Alexandre da Silva Gomes
Larissa Souza Gomes dos Reis

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE
DOS COLABORADORES: um estudo no segmento de Call Center.

São Paulo
2024

Esther Santos Oliveira
Isabelly Domingues Dutra de Andrade
Jhenyffer Oliveira Silva
Kamily Vitória Alexandre da Silva Gomes
Larissa Souza Gomes dos Reis

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE
DOS COLABORADORES: um estudo no segmento de Call Center.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em Recursos
Humanos da ETEC de Cidade Tiradentes,
orientado pelos Prof.^a Lilian Rocha e Reinaldo
Gama, como requisito parcial para obtenção de
nota do título técnico em Recursos Humanos.

São Paulo
2024

Dedicamos este trabalho a todos que nos acompanharam em nossa jornada acadêmica. Aos nossos professores orientadores Lilian Rocha e Reinaldo Gama, também a nossa família que, com carinho e apoio não mediram esforços para que chegássemos até essa etapa. E, dedicamos uma a outra por nosso companheirismo e paciência.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo agradeço a Deus, por nos ter dado amparo e direção para alcançarmos o nosso objetivo de concluir este trabalho. Sem a sua luz, nada disso seria possível.

As nossas amadas famílias por ficarem ao nosso lado em todo trajeto, por ajudar-nos a manter a motivação e foco, e por sempre acreditarem em nosso potencial. Aos nossos pais, que sob muito sol, fizeram-nos chegar até aqui, na sombra com muito amor e carinho.

Agradeço aos meus professores e orientadores pelos ensinamentos, incentivos e paciência. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui, nosso muito obrigado.

“Nunca deixe que alguém lhe diga que não pode fazer algo. Se você tem um sonho, tem que protegê-lo. As pessoas que não podem fazer por si mesmas, dirão que você não consegue. Se quer alguma coisa, vá e lute por ela. Ponto final”.

À Procura da Felicidade (2007).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar como um bom clima organizacional afeta a rotatividade de colaboradores no setor de call center, investigando as práticas que ajudam a diminuir essa rotatividade. Um ambiente acolhedor e que valoriza o colaborador é essencial para que ele se sinta parte da equipe e queira continuar na empresa. A metodologia utilizada inclui Referências Bibliográficas e Pesquisa de Campo, com questionários fechados aplicados a funcionários das empresas Liderança Serviços Financeiros e Konecta Brasil. A partir das pesquisas, buscamos entender se o clima organizacional impacta diretamente na permanência do colaborador, se melhora as relações entre os funcionários e aumenta a motivação, assim, ajudando a reduzir a rotatividade. Logo, ressaltamos a importância de investir em práticas que promovam um clima organizacional positivo dentro da organização, focando no relacionamento e motivação dos colaboradores. Em resumo, um clima organizacional saudável fortalece a fundação da empresa, assegurando sua continuidade e sucesso a longo prazo.

Palavras-chaves: Clima Organizacional; Rotatividade; Call Center.

ABSTRACT

This paper aims to show how a good organizational climate affects employee turnover in the call center sector, investigating practices that help reduce this turnover. A welcoming environment that values employees is essential for them to feel part of the team and want to stay at the company. The methodology used includes Bibliographic References and Field Research, with closed questionnaires applied to employees of the companies Liderança Serviços Financeiros and Konecta Brasil. Based on the research, we seek to understand whether the organizational climate directly impacts employee retention, improves relationships between employees and increases motivation, thus helping to reduce turnover. Therefore, we emphasize the importance of investing in practices that promote a positive organizational climate within the organization, focusing on employee relationships and motivation. In short, a healthy organizational climate strengthens the foundation of the company, ensuring its continuity and long-term success.

Keywords: Organizational Climate; Turnover; Call Center.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importância	19
Gráfico 2 - Projetos para satisfação	20
Gráfico 3 - Programas de incentivo	21
Gráfico 4 - Relacionamento.....	21
Gráfico 5 - Pesquisa de clima.....	22
Gráfico 6 - Permanência	23
Gráfico 7 - Rotatividade	24
Gráfico 8 - Plano de carreira.....	25
Gráfico 9 - Redução de rotatividade.....	26
Gráfico 10 - Motivação.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Problemática.....	9
1.3 Hipóteses	9
1.4 Objetivo Geral.....	10
1.5 Objetivo Específico	10
1.6 Metodologia	10
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	11
2.1 Conceito	11
2.2 Importância	11
2.3 Motivação	12
2.4 Comunicação	13
2.4.1 Importância da pesquisa de Clima	14
3. CONCEITO DE ROTATIVIDADE.....	15
3.1 Redução de Rotatividade.....	15
3.2 Plano de carreira.....	16
4. HISTÓRIA DO CALL CENTER.....	17
4.1 Importância	18
5. PESQUISA DE CAMPO	19
5.1 Análise dos gráficos	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	35

1. INTRODUÇÃO

O Clima Organizacional é o que avalia o engajamento dos colaboradores e têm o poder de interferir em diversos aspectos, desde ambiente de trabalho, resultados e sentimento dos colaboradores em relação a empresa. Ou seja, é o conjunto de atitudes tomada por uma organização que influencia na visão dos colaboradores.

A rotatividade é a taxa que indica a quantidade de admissões e demissões dentro de uma empresa. Podendo ser positiva ou negativa para a organização. No entanto o alto índice de rotatividade pode interferir de forma desfavorável no ambiente de trabalho.

Sabemos que são assuntos diretamente ligados a satisfação e motivação dos colaboradores, estudar a relação do Clima Organizacional e Rotatividade, é fundamental para entendermos o cenário do segmento de call center atualmente. Caso a percepção seja positiva, esperasse que a qualidade das entregas e engajamento no trabalho vá aumentando.

Essa pesquisa tem como objetivo identificar a influência do Clima Organizacional nos índices de rotatividades nas empresas no segmento de call center.

1.1 Justificativa

Considerando a importância do tema, o clima organizacional pode ser visto como a percepção dos colaboradores de uma organização sobre os processos, políticas e práticas da empresa, com isso, é um importante indicador das práticas corporativas. Assim avaliar como o clima organizacional impacta na rotatividade da empresa é fundamental para identificar problemas e implementar estratégias. A partir disso, com abordagem da rotatividade na área de call center, é possível analisar fatores que contribuem para o fenômeno e identificar estratégias para reduzi-lo. Isso é importante não apenas para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também para o sucesso e a eficácia do negócio como um todo.

1.2 Problemática

Qual é a influência do Clima Organizacional nos índices e na redução de rotatividade dos colaboradores no segmento de Call Center?

1.3 Hipóteses

- O clima organizacional agradável e que atendam as necessidades dos colaboradores, aumentam a satisfação, fazendo com que reduzam os índices de rotatividade;

- Programas de incentivo e plano de carreira dentro da instituição, reduzem os índices de rotatividade dentro das empresas e melhora o clima organizacional;
- Proporcionar um clima organizacional saudável e que valorize os colaboradores, motiva-os e reflete a boa relação entre empresa e funcionário. Dessa forma, os índices de rotatividade serão menores.

1.4 Objetivo Geral

Identificar a influência do Clima Organizacional nos índices de rotatividades nas empresas no segmento de Call Center.

1.5 Objetivo Específico

- Averiguar se há relação do Clima Organizacional da empresa com a satisfação dos colaboradores;
- Fazer pesquisas de Clima Organizacional para identificar a influência nos índices de rotatividade;
- Investigar a percepção dos funcionários sobre o Clima Organizacional e sua influência na decisão de permanecer ou deixar a empresa.

1.6 Metodologia

Foi realizado Pesquisas Bibliográficas e Exploratória através de artigos e livros; Pesquisa de Campo nas empresas: Liderança Serviços Financeiros (na carteira de call center do Bradesco) e Konecta Brasil. Utilizamos pesquisas internas nas empresas, fazendo o uso da abordagem quantitativa para identificar as principais motivações da rotatividade. Foi elaborado um questionário fechado com dez perguntas, contendo 41 (quarenta e um) respondentes. Assim, buscamos através de pesquisas, soluções para reduzir as taxas de rotatividade, segundo a visão dos próprios colaboradores.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional foi um termo muito discutido, com muitos significados propostos, há quem utilize para explicar necessidades psicológicas de um colaborador, como desempenho e bem-estar corporativo. Nos dias atuais, o termo vem ganhando forma como relações interpessoais, comunicação e a qualidade laboral.

2.1 Conceito

O conceito de clima organizacional apresenta um desafio fundamental: a dificuldade de descrevê-lo e medi-lo de maneira precisa. Como observado por Santos (2021), esse conceito, embora amplamente reconhecido como essencial para entender o comportamento humano nas organizações, enfrenta o dilema de ser operacionalizado de forma confiável e válida. Uma maneira de obter uma melhor compreensão do clima organizacional, conforme Santos (2021), é analisar suas propriedades específicas que podem incluir aspectos como a clareza das políticas internas, a qualidade das relações interpessoais, o estilo de liderança adotado e etc. Ao entender e avaliar essas variáveis, torna-se possível mensurar o clima organizacional com maior precisão e, conseqüentemente, implementar melhorias que resultem em um ambiente mais saudável e produtivo.

Segundo Chiavenato (1992, apud, Moreira, 2008, pág 20).

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam o seu trabalho. Ele pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. É importante destacar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Portanto, o clima organizacional funciona como uma força invisível, influenciando as interações humanas e a execução do trabalho. Gerir esse clima de forma eficaz é essencial para criar um ambiente saudável, que favoreça o bem-estar dos funcionários e o sucesso organizacional. A capacidade de identificar e melhorar o clima organizacional oferece aos gestores uma ferramenta estratégica para aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho, além de fortalecer a cultura organizacional.

2.2 Importância

Em um cenário onde os funcionários estão com as necessidades físicas e psicológicas, cada vez mais em evolução, compreender e se propor a solucionar essas questões, é um grande diferencial no mercado de trabalho. Segundo o pensamento de Bergamini e Coda (1997, apud

Moreira, 2008) pode-se afirmar, então, que o Clima Organizacional está ligado à tendência de atender às demandas e expectativas dos indivíduos que trabalham em uma empresa.

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização. (Moreira, 2008, pág 19).

Com isso, um clima organizacional saudável é fundamental para atender às necessidades dos membros da organização. Isso significa que os gestores devem estar atentos a fatores que envolvem a satisfação dos colaboradores. Quando essas condições são atendidas, os colaboradores não apenas se sentem valorizados, mas também empenhados a contribuir com suas habilidades e talentos para o sucesso da empresa.

Com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais deverá ocorrer melhor integração entre o sistema e o indivíduo. Isso trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si só, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. (Santos, 2021, pág. 8).

A criação de climas organizacionais que condizem com as necessidades individuais dos colaboradores e com os objetivos corporativos é uma estratégia eficaz para promover uma maior integração entre o sistema organizacional e os indivíduos.

Assim, a gestão do clima organizacional torna-se uma ferramenta essencial para assegurar a eficácia organizacional, uma vez que a inclusão entre a corporação e o colaborador, conforme destacado por Santos (2021), é capaz de reforçar tanto o desempenho dos colaboradores quanto os resultados da organização como um todo. Portanto, ao estabelecer um ambiente de trabalho que equilibre essas demandas, os gestores promovem uma cultura organizacional mais equilibrada e produtiva.

2.3 Motivação

Atualmente, há-se maior entendimento sobre a importância de motivar os colaboradores de uma organização. A prática de buscar motivar os membros de uma equipe desempenha um papel muito importante para o desenvolvimento, bem-estar e comprometimento dos colaboradores.

Segundo Davis e Newstrom (1996, pág. 127):

Empregados mais satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão, procurar um novo trabalho ou mesmo anunciar a intenção de deixar a empresa, apresentando maior probabilidade de ficarem mais tempo com o atual empregador.

Logo, um ambiente de trabalho com altos níveis de motivação o torna mais agradável e competitivo ao mercado também. Mantém os colaboradores ativos, proficientes e dispostos ao novo, conforme aponta Wagner III e Hollenbeck (2012, pág. 123):

A motivação refere-se à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa. A pessoa altamente motivada começará a trabalhar mais cedo e deixará o trabalho mais tarde do que a pessoa sem motivação, e ainda trabalhará no fim de semana para terminar tarefas que deixaram de ser feitas durante a semana. Enquanto estiver comprometida com o trabalho, a pessoa altamente motivada trabalhará mais depressa, fará menos pausas, será menos distraída do que alguém desmotivado.

Para empresa, motivar os colaboradores é um grande diferencial, pois contar com funcionários que desejam estar na empresa é uma forma de colocar a organização em boas posições. A motivação é o quanto o funcionário está disposto a se dedicar a determinada tarefa. Colaboradores motivados estão abertos ao novo, abandonará práticas incorretas para aprimorar técnicas, além de propor-se a contribuir quando as tarefas em grupos estiverem sobrecarregadas. Líderes que mantêm a equipe motivada, podem ter resultados melhores mesmo com a equipe pequena, mas, com colaboradores motivados, do que colegas de trabalho que tem uma grande equipe, porém, desmotivada, e essa é uma vantagem competitiva inegável. Wagner III e Hollenbeck (2012).

Portanto, a motivação exerce um papel crucial para a evolução comportamental e técnica do funcionário, e, traz melhorias para a organização. Segundo Robbins (1999, apud Souza et al, 2014, pág. 321) “Podemos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

E como citado por Davis e Newstrom (1996. pág 46).

Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Não é necessária motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo. (Davis e Newstrom, 1996. pág 46).

Manter a empresa com altos níveis de motivação é crucial para bons resultados e colaboradores cientes dos papéis quem tem e exercem, direcionar práticas para cultivar a motivação é uma forma de alcançar o sucesso profissional, de forma individual e coletiva.

2.4 Comunicação

É indispensável processos de comunicação dentro de uma empresa, pois essa é a forma mais eficiente de transpassar ideias, vontades e percepções. Sem comunicação é impossível manter uma organização.

Pois, segundo Davis e Newstrom (1996. pág 5).

As organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções. A coordenação do trabalho é impossível e a organização entrará em colapso por falta dela.

Porém, muitas instituições não entendem a comunicação como algo crucial, e por conta disso, acabam por não enxergar os efeitos que a falta de comunicação causa. Por Davis e Newstrom (1996. pág 5) “Nós podemos dizer, com segurança, que todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização.”

Quando ocorre a comunicação de maneira correta, há benefícios para o mundo laboral, tanto para os negócios da empresa, como para o relacionamento entre os funcionários. Barros e Matos (2015).

O intuito da comunicação é tornar a empresa mais interativa, tornando o ambiente uma rede de informações seguras. Quando a comunicação é realizada da maneira correta os planos da empresa seguem um caminho mais sólido.

2.4.1 Importância da pesquisa de Clima

Entender a visão de seu colaborador sobre o clima que a empresa proporciona é de extrema importância para configurar erros e acertos. Principalmente quando não há diálogos abertos sobre assuntos que o colaborador precisa apontar ao seu líder.

Segundo Andrade (2005 apud Moreira, 2008, pág 21).

A pesquisa e o estudo de clima organizacional são uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da empresa e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional. Muitas empresas estão negligenciando o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de pesquisa fácil, e de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus procedimentos internos.

Para Lacombe (2009, pág 221):

Quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a procurar inovações, partilhar seus conhecimentos ou, até mesmo, agir sob o sentimento de pertencimento. Porém, quando o clima organizacional é negativo, os funcionários fazem o mínimo para manter o emprego, o que aumenta o número de absenteísmo e rotatividade.

Portanto, a pesquisa de clima é fundamental para manter o clima organizacional saudável e conduzir a empresa aos lugares almejados. Uma vez que possibilita a detecção e solução de áreas de insatisfações ou falta de motivação dentro da equipe. Além disso, estimula a evolução constante dos procedimentos internos e fortalece a comunicação entre os grupos de trabalho e a gerência.

3. CONCEITO DE ROTATIVIDADE

A rotatividade tem sido foco de diversas pesquisas, visto que está constantemente presente nas organizações. Um dos principais pontos de indicadores dentro de uma empresa é o índice de rotatividade dos colaboradores, que afeta diretamente a qualidade no trabalho, o desempenho e a motivação do funcionário.

A rotatividade de pessoal é um dos assuntos mais significativos no setor recursos humanos, que geralmente apresenta altos índices. Essa constante variação de entradas e saídas da equipe de colaboradores pode causar tanto efeitos benéficos quanto prejudiciais para as organizações.

Segundo Anselmi et al. (1997, apud Mota e Teixeira, 2014, pág 39).

Rotatividade é o fenômeno que se refere à entrada e saída de pessoal em determinada empresa ou setor [...] caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõem esse mercado.

A alta taxa de movimentação de pessoal dentro das empresas impede que os trabalhadores adquiram e aprimorem habilidades específicas ao longo do tempo, o que é essencial para a melhoria da eficiência produtiva. Conforme o economista Pedro Fernando Nery (2015 apud Seidi et al., 2018) “A elevada rotatividade é citada como uma das principais barreiras ao crescimento da produtividade e, conseqüentemente, da economia brasileira”.

Portanto a rotatividade é um fato que impacta significativamente as organizações, contribuindo para a qualidade do trabalho e a produtividade. Pode trazer benefícios ao incentivar a equipe, uma alta taxa de rotatividade pode dificultar o desenvolvimento de competências e crescimento corporativo. Logo as empresas devem adotar estratégias para reter talentos e minimizar o seu impacto negativo.

3.1 Redução de Rotatividade

A gestão de pessoas é fundamental para o resultado positivo de uma empresa. Políticas mal introduzidas podem causar insatisfação e levar a rotatividade de funcionários.

Segundo Chiavenato (2015, pág 45).

Quando uma política de RH é inadequada, ela provoca uma atitude do pessoal que predispõe à sua retirada da organização. Um dos melhores indícios de uma boa política de RH é a permanência do pessoal na organização, principalmente quando acompanhada de participação, dedicação e comprometimento das pessoas.

O processo para uma empresa reduzir a taxa de rotatividade dos funcionários, inicia-se logo no ato de contratação, assim que a empresa se compromete com o colaborador.

Segundo Chiavenato (2009, pág. 193).

Rapidez no ajustamento e na integração do novo empregado às novas funções. Melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos. Maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade.

Novas gerações de especialistas mais qualificados, estão propícios a trocar de emprego, por diversos fatores.

Existe uma estimativa de que as novas gerações de profissionais tendem a ser mais qualificadas e menos hesitantes quando se diz respeito à troca do emprego atual por outro com melhores benefícios ou que apresente melhor carreira profissional. (Corrêa, 2016 apud Moreira e Nantes, 2024)

Analisar como as empresas podem melhorar suas estratégias para reter talentos nas organizações é um método de melhoria organizacional e para reduzir as taxas de rotatividade.

3.2 Plano de carreira

O plano de carreira é essencial para a estruturação organizacional, pois fornece uma visão ampla das responsabilidades e níveis hierárquicos de cada cargo. Este fator facilita a gestão de pessoal e define as oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Plano de cargos e salários é, basicamente, um Raio-x da estrutura de cargos existente. Para o seu desenvolvimento, é identificado cada cargo necessário, suas responsabilidades a partir do nível (júnior, pleno, sênior), bem como a mensuração dos salários adequados de acordo com aquela hierarquia proposta. Mesmo em uma empresa pequena, esse plano facilita a gestão da equipe e mostra aos colaboradores quais são as oportunidades de crescimento. Esse documento precisa ser montado a partir de especificações detalhadas de cada setor (Employer -Tudo do RH, 2023).

É importante que os profissionais recém-formados tenham uma consciência clara sobre suas carreiras. Para isso, é necessário planejar e estruturar suas trajetórias de forma coerente. Esse planejamento ajuda o profissional a ter uma visão completa de sua situação atual, definindo claramente suas metas e os passos necessários para alcançar os objetivos tanto na vida profissional quanto pessoal.

Portanto, a carreira era uma sucessiva sequência de posições alcançadas durante a trajetória profissional, não raramente relacionada ao conhecimento técnico e tempo na função. Nessa época, as organizações eram responsáveis pela criação, desenvolvimento e administração da carreira das pessoas. (Souza, 2012, pág. 51).

A carreira se formou em uma série de posições alcançadas ao longo da trajetória profissional, frequentemente fundamentados no conhecimento técnico e na experiência acumulada. As organizações tinham o comprometimento de criar, desenvolver e gerenciar a carreira profissional dos funcionários, dirigindo seu crescimento e progresso dentro da empresa.

4. HISTÓRIA DO CALL CENTER

Call centers são centrais de atendimento ao público responsáveis por receber e realizar chamadas telefônicas, para auxiliar, fornecer informações ou vender algo ao cliente. O call center tem um papel fundamental nas empresas, pois evidencia o agrado do cliente e o sucesso da empresa.

As relações entre as empresas de call centers e seus colaboradores têm sido bastante debatidas. Com a evolução e transformação da sociedade, os padrões do trabalho de call centers evoluíram consideravelmente ao longo do tempo. A tecnologia tem sido essencial para a evolução no setor de call centers, acelerando as operações de trabalho e mudando a forma que as empresas tratam e auxiliam os clientes.

No começo o call center se adequava de uma forma negativa onde a comunicação com a empresa era apenas sobre reclamações. Com o passar dos anos o setor de call centers se tornou mais estruturado, com uma diversidade de funções e passando a ter uma experiência positiva do cliente.

Conforme diz Guimarães (2012, pág.02 apud Edimeire e Fernanda, 2016).

Um dos novos campos de trabalho que surgiram nesse contexto foi o do call center, que teve seus primeiros momentos nos anos de 1960, embora atuasse somente no recebimento de reclamações. Esse modelo de atendimento inicial não exigia muitas informações por parte dos funcionários para o bom funcionamento do serviço. No entanto, a partir de 1990, surgiram as Centrais de Atendimento, já mais complexas. Com um maior número de atividades, como a verificação de satisfação, de fidelização do cliente e de conquista de novos consumidores, por exemplo, essa nova proposta tornou necessário que o trabalhador obtivesse um conhecimento específico para o exercício profissional.

Os call centers têm desempenhado um trabalho importante no ramo das empresas a sua divulgação nos anos 90.

Segundo Molino et al. (2016, pág.02 apud Ribeiro, et al, 2016).

Os Call Centers, desde o seu surgimento no início dos anos 90, se tornaram peça chave no mundo dos negócios, servindo como primeiro canal de baixo custo, entre o cliente e a empresa. Podem ser definidos como um local de trabalho onde os agentes de serviço interagem com clientes, principalmente por meio do telefone, tendo como suporte os sistemas de computação.

Com tudo o call centers é fundamental e vem como uma forma de melhoria em aspectos de comunicação entre cliente e empresa.

4.1 Importância

Os call centers são essenciais para interligar as organização e clientes, oferecendo ajuda eficaz e rápida. Além de resolver questões, auxiliam para melhorar a experiência do cliente e coletar informações importante.

Analisar as atitudes dos colaboradores e considerar condutas eficientes e aprimora a performance da equipe, melhorando capacitações direcionadas e avanços mais precisos na empresa.

De acordo com Pereira (2007, pág 5)

Ao compreender os comportamentos dos operadores e aplicar estratégias adequadas, é possível otimizar não apenas o desempenho individual, mas também o coletivo. A identificação de áreas de melhoria por meio da avaliação comportamental permite direcionar treinamentos específicos, oferecer feedback direcionado e reconhecer práticas exemplares. Isso resulta em uma equipe mais qualificada, coesa e preparada para lidar com as demandas do atendimento ao cliente.

As centrais de atendimento trabalham com diferentes formas de lidar com o cliente dependendo de quem inicia o contato. Em qualquer setor há uma grande demanda por competência, exigindo que os colaboradores ofereçam um atendimento eficiente e preciso.

Conforme diz Andrade et al. (2015, pág 48)

As centrais de Call Center onde os funcionários exercem suas funções diárias são classificadas de duas formas: operação como o sistema ativo, quando os operadores de Call Center entram em contato com o cliente para tentativa de realização de venda e acordos, ou a operação receptiva, na qual é o cliente que entra em contato com a central de atendimento quando deseja realizar alguma solicitação, seja de contratação de serviços, reparos técnicos ou acordos. Existe uma grande cobrança sobre os operadores para que atendam as chamadas prontamente e realizem o atendimento no menor prazo de tempo.

Nas centrais de atendimento, o acompanhamento contínuo das relações entre operadores e clientes, para assegurar a excelência do atendimento. Áreas especializadas nas empresas acompanham e avaliam o desempenho dos operadores.

Segundo Holman (2002 apud Tamayo, 2008, pág 136)

Os gestores monitoram os operadores de Call Center a cada atendimento, existem setores específicos nas empresas para realizar essa demanda de acompanhamento constantes das chamadas. O controle sobre os funcionários e o monitoramento são de maneira excessiva, um dos principais fatores que influenciam a manifestação do estresse nos funcionários. Existe avaliação de desempenho para os operadores, a partir dos atendimentos oferecidos aos clientes, podendo ocasionar consequências punitivas, caso seja verificado falhas pelos operadores.

Entretanto essa observação pode levar ao estresse entre os colaboradores, afetando o seu bem-estar e competência. Portanto é importante equilibrar uma supervisão adequada para ter um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

5. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa, com 41 respondentes, sendo o perfil de colaboradores ativos no segmento de Call Center. O questionário foi formulado no Google Forms, e disponibilizado virtualmente para as empresas colaborantes, a Liderança Serviços Financeiros (na carteira de call center do Bradesco) e Konecta Brasil. O objetivo das perguntas foram identificar como o Clima Organizacional influencia na rotatividade dos colaboradores.

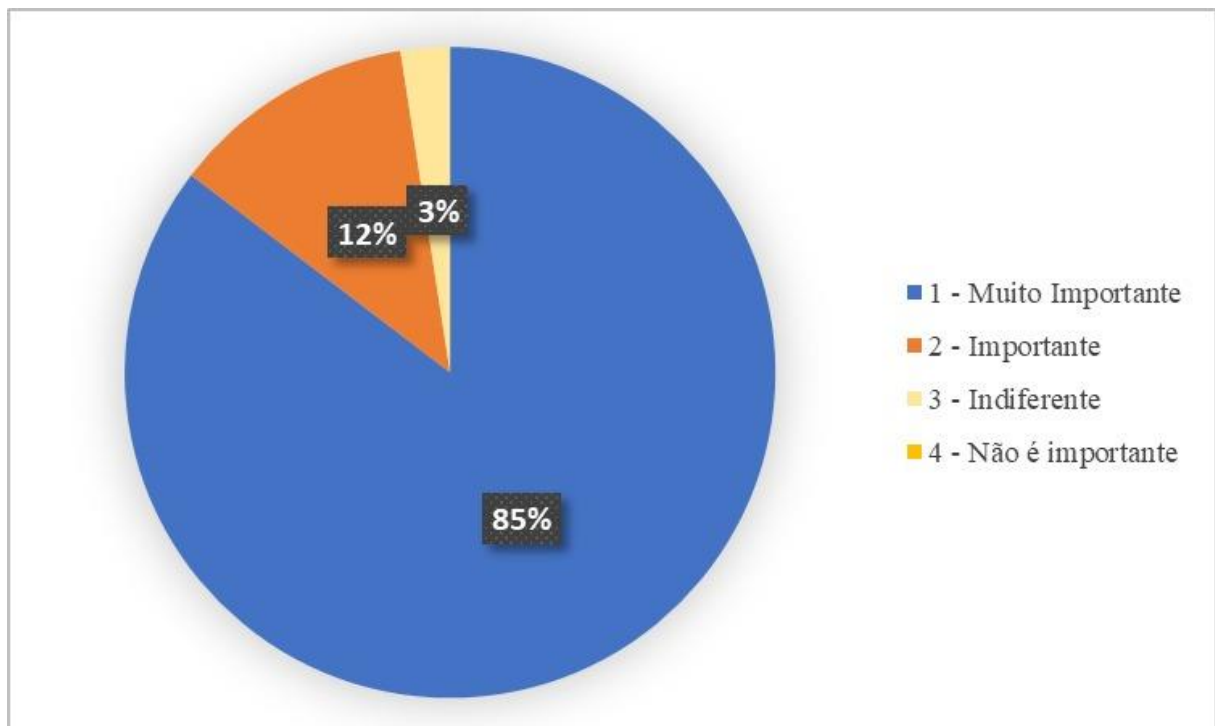
5.1 Análise dos gráficos

Gráfico 1: Importância

Foi realizado uma análise para identificar se o Clima Organizacional impacta na permanência dos funcionários na empresa.

Questão 1 - O clima organizacional é a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. Com base no conceito apresentado, qual a importância do clima organizacional para a sua permanência na empresa?

Gráfico 1 – Importância



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 85% dos respondentes consideram o clima organizacional como “muito importante” para sua permanência na empresa, indicando que a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho exerce uma influência significativa na continuidade dos profissionais na organização.

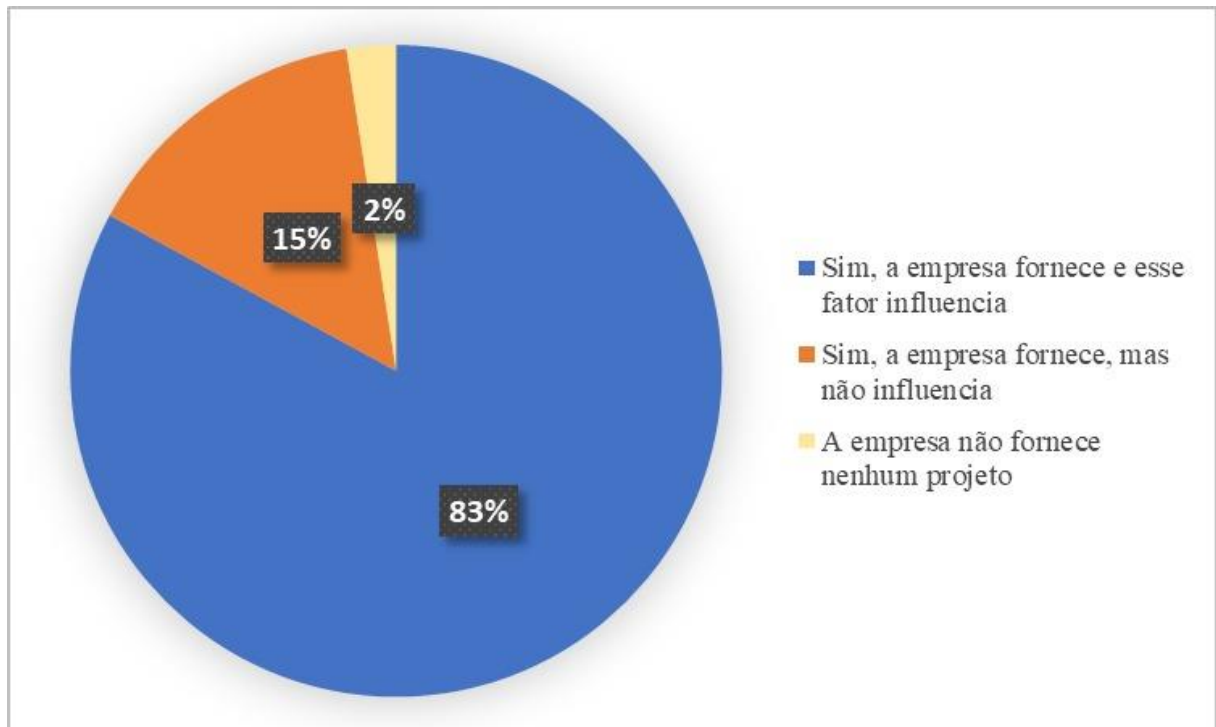
Segundo Moreira (2008), o clima organizacional é essencial para gestores, pois, ao estabelecer um ambiente de trabalho motivador, é possível aumentar a eficácia da organização ao atender às necessidades dos colaboradores.

Gráfico 2: Projetos para satisfação

Foi conduzida uma análise para avaliar se as organizações implementam projetos que promovem a satisfação dos funcionários, com o objetivo de saber se influencia na permanência deles na organização

Questão 2 - A sua empresa fornece projetos que aumentam a satisfação dos colaboradores, como: feedbacks, treinamentos e reconhecimento? Se sim, esses fatores influenciam para a sua permanência na instituição?

Gráfico 2 – Projetos para satisfação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 83% dos respondentes afirmam que a empresa fornece projetos que aumentam a satisfação dos colaboradores, como feedbacks, treinamentos e reconhecimento, e que esses fatores influenciam positivamente sua decisão de permanecer na instituição.

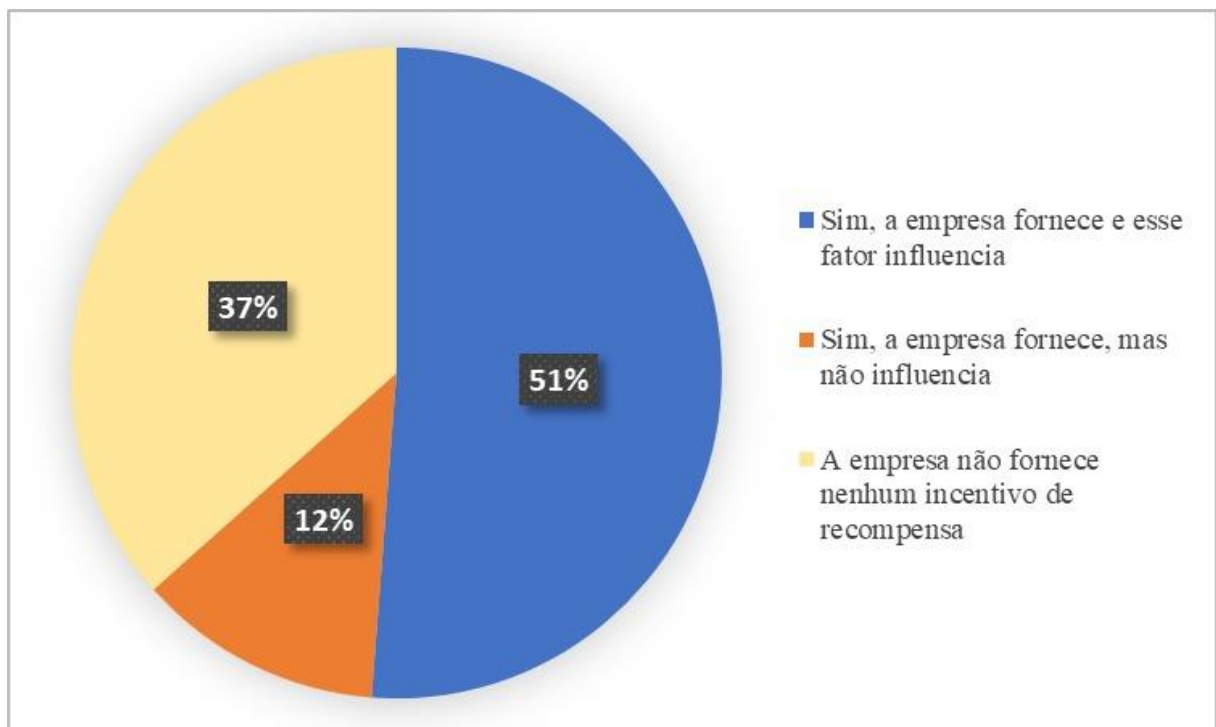
De acordo com Davis e Newstrom (1996), colaboradores mais satisfeitos têm menor probabilidade de considerar pedir demissão ou buscar um novo emprego, o que aumenta as chances de permanecerem por mais tempo com o empregador atual.

Gráfico 3: Programas de incentivo

Realizamos uma análise para verificar se a empresa fornece programas de incentivo e se esse fator influencia na permanência na instituição.

Questão 3 - Os programas de incentivo são recompensas para os colaboradores por atingirem metas e objetivos específicos na instituição. Com base na explicação, sua empresa fornece programas de incentivo? Se sim, esse fator influencia para a sua permanência na instituição?

Gráfico 3 – Programas de incentivo.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 51% dos respondentes afirmam que a empresa oferece programas de incentivo e que esses influenciam sua permanência na instituição. No entanto, 37% apontam que, a empresa não fornece nenhum incentivo de recompensa.

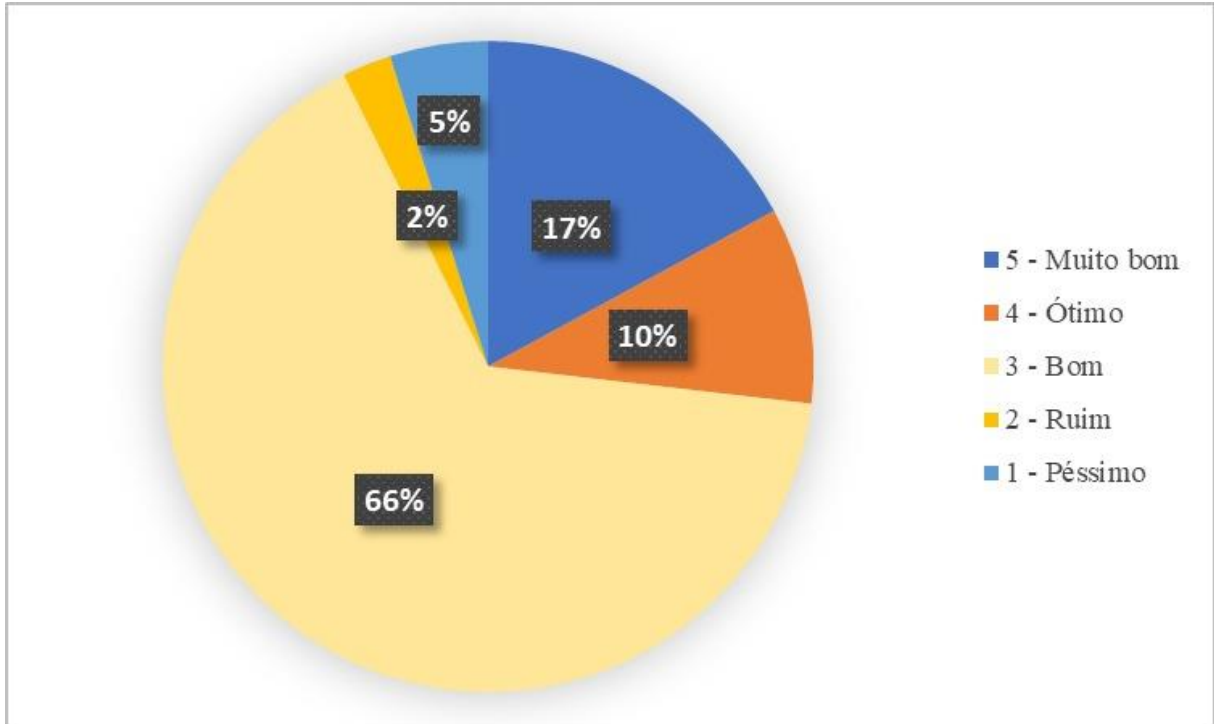
Em conformidade com Chiavenato (2014), os processos de recompensar as pessoas desempenham um papel essencial no estímulo e na motivação dos funcionários, uma vez que consideram tanto os objetivos da organização a serem alcançados quanto os objetivos individuais a serem satisfeitos. Confirmando uma das nossas hipóteses que defende que o colaborador permanece na instituição também por conta dos programas de incentivo.

Gráfico 4: Relacionamento

Foi realizado uma análise para identificar se existe uma boa relação entre os colaboradores.

Questão 4 - Com base na sua vivência na organização em que trabalha, como é o relacionamento dos colaboradores?

Gráfico 4 – Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 66% dos respondentes consideram o relacionamento entre os colaboradores bom, indicando um ambiente positivo e colaborativo. Contudo, 5% avaliam o relacionamento como ruim, apontando possíveis áreas de melhoria nas interações interpessoais dentro da organização.

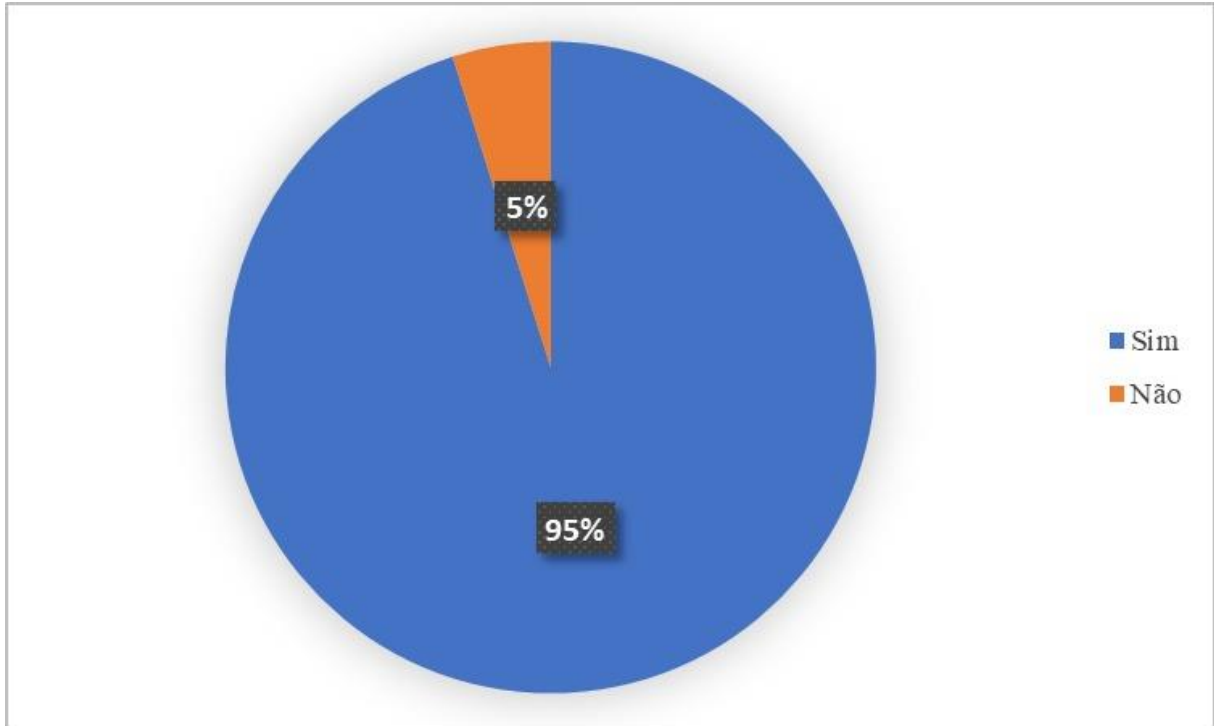
Conforme Michaud (2024), quando um colaborador confia em sua equipe e colegas, ele estabelece um vínculo que facilita a comunicação e melhora a eficácia no trabalho.

Gráfico 5: Pesquisa de clima

O objetivo dessa pergunta é avaliar se os colaboradores acreditam que a realização de pesquisas de clima organizacional, poderiam aumentar sua satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Questão 5 - A pesquisa de clima é um recurso que mede a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Com base na explicação, você acredita que pesquisa de clima, com uma possível resolução da direção, faria com que os colaboradores se sentissem mais satisfeitos e motivados?

Gráfico 5 – Pesquisa de clima



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 95% concordam que uma pesquisa de clima pode ajudar a melhorar o ambiente de trabalho e os funcionários podem se sentir mais satisfeitos e motivados.

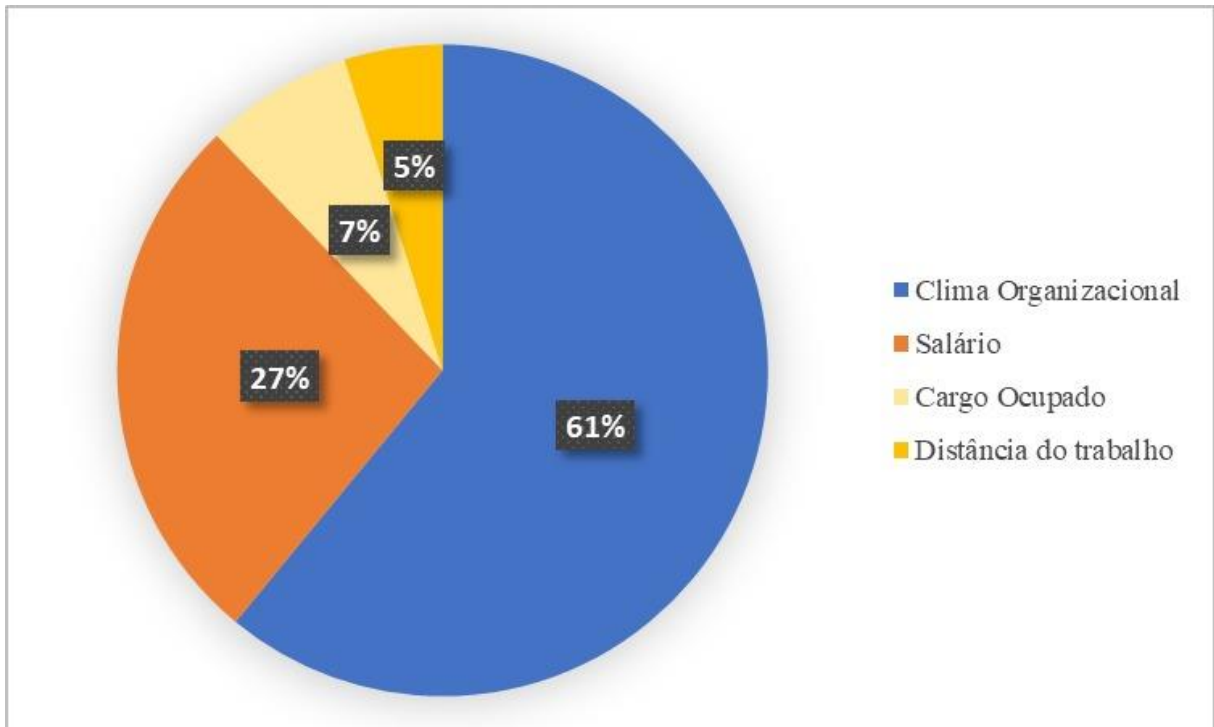
Andrade (2005, apud Moreira, 2008) afirma que o estudo e a pesquisa de clima organizacional são essenciais para fornecer um diagnóstico geral da empresa, ajudando a compreender melhor sua dinâmica. No entanto, muitas empresas acabam negligenciando essa ferramenta por conta da dificuldade em conduzir esse tipo de pesquisa e pela relutância das organizações em expor seus processos internos.

Gráfico 6: Permanência

O objetivo dessa pergunta é identificar quais fatores tem maior peso na decisão dos colaboradores de permanecer na empresa.

Questão 6 - Quais dessas questões tem maior influência para a sua permanência na empresa?

Gráfico 6 – Permanência



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 61% dos colaboradores considera o clima organizacional essencial para ficar na empresa.

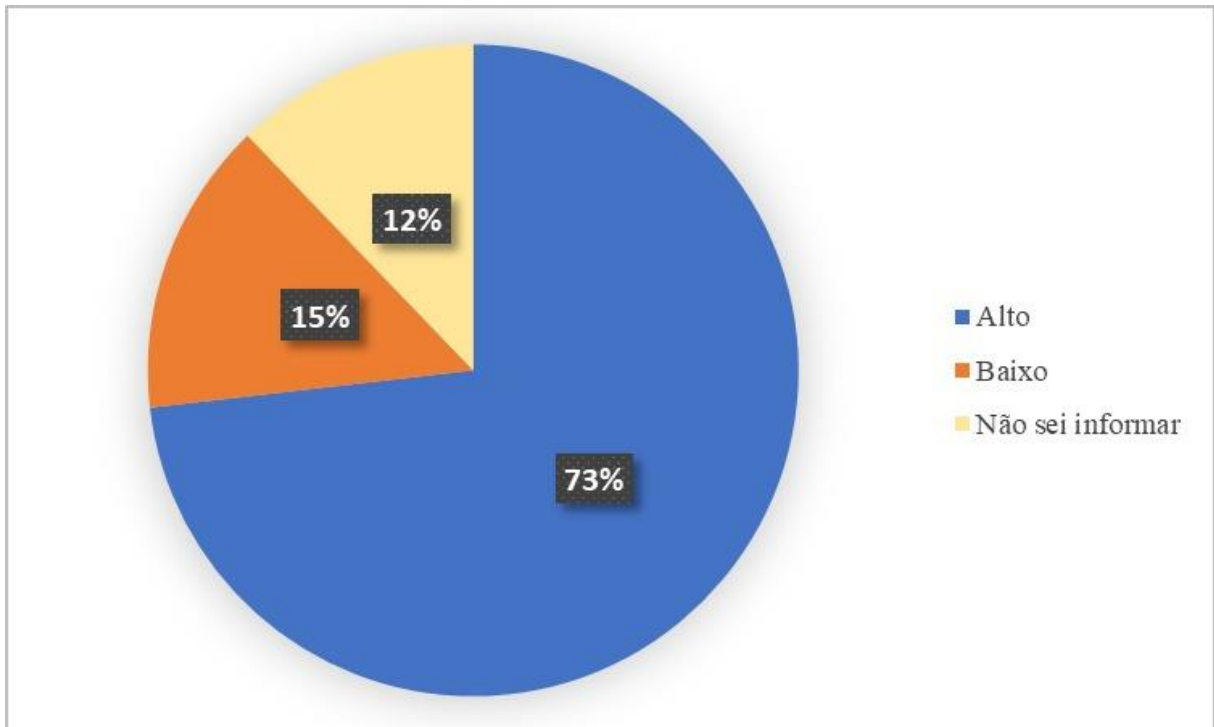
Segundo Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. Destacando a hipótese apresentada de que os colaboradores permanecem na empresa por consequência de um clima organizacional agradável.

Gráfico 7: Rotatividade

Fizemos uma análise para entender a percepção dos colaboradores sobre a rotatividade dentro da empresa.

Questão 7 - O termo rotatividade se refere ao fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Com base nisso, como você descreveria o índice da rotatividade de colaboradores na sua empresa?

Gráfico 7 – Rotatividade



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 73% dos respondentes afirmaram que o índice de rotatividade dos colaboradores nas suas empresas é alto.

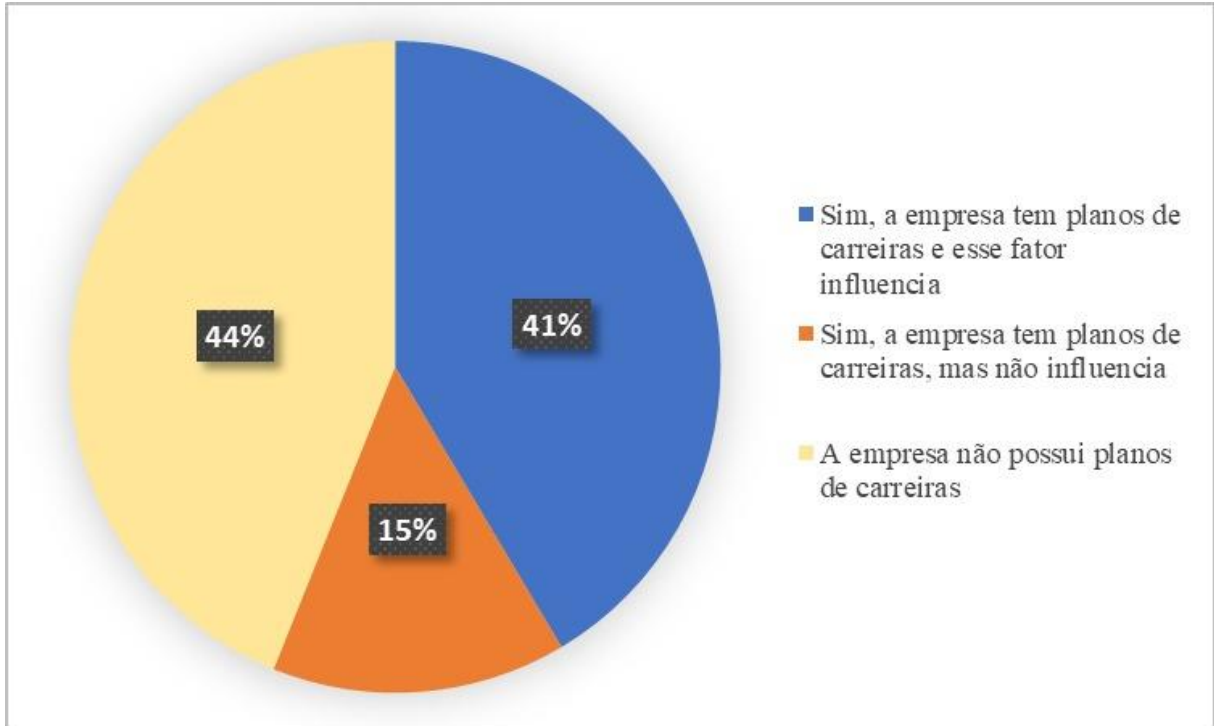
Chiavenato (2015) afirma que muitas organizações tentam combater a rotatividade e o absenteísmo focando nos efeitos, em vez de abordar as causas. Segundo o autor, essas empresas substituem rapidamente os funcionários desligados, descontam os dias perdidos ou ausentes dos que faltaram, ou punem os faltantes, mas, mesmo assim, o problema persiste indefinidamente.

Gráfico 8: Plano de carreira

O objetivo dessa pergunta é avaliar se a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para os colaboradores, por meio de um plano de carreira estruturado e se esse fator influencia na permanência na empresa.

Questão 8 - A empresa em que trabalha atualmente, possui um plano de carreira com oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional para os seus colaboradores? Se sim, esse fator influencia para sua permanência na instituição?

Gráfico 8 – Plano de carreira



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 44% dos respondentes afirmam que as empresas não possuem plano de carreira. Entretanto, 41% afirmam que às empresas fornece plano de carreira e que esse fator influencia na permanência deles nas instituições.

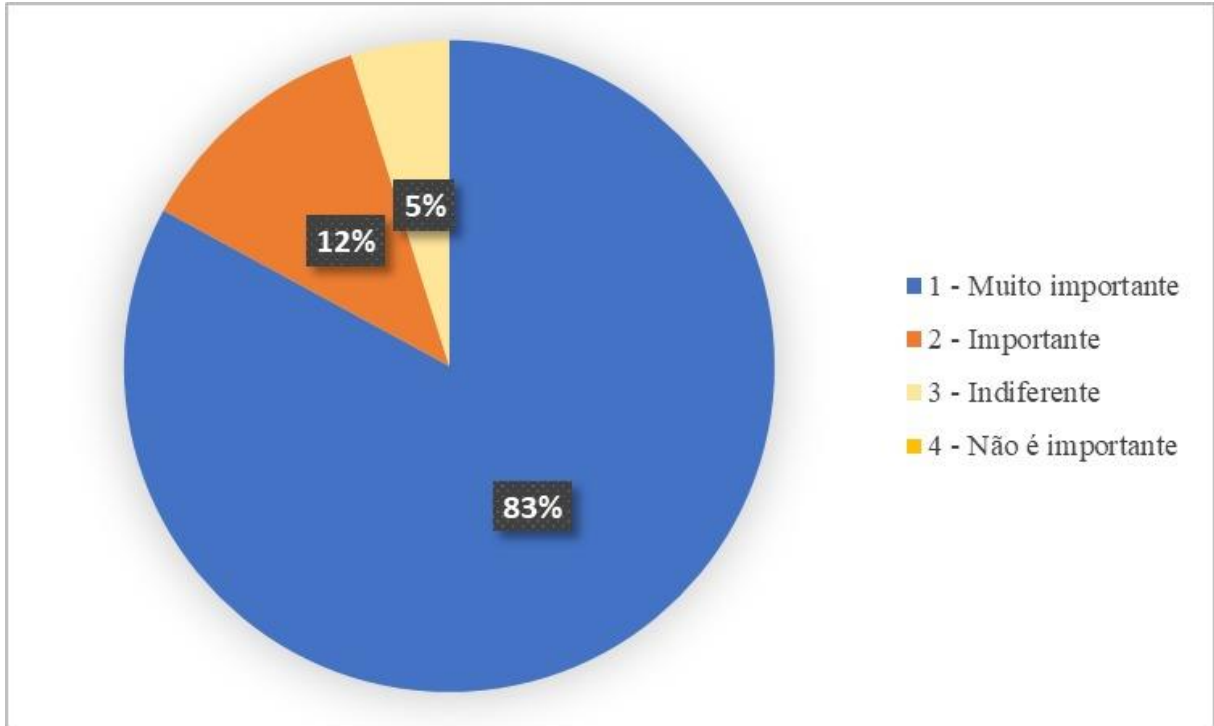
Segundo Stefanie Ferracciu (2020) O plano de cargos e salários é mais importante para um negócio do que parece. Ele não só aumenta a motivação e o engajamento dos colaboradores, mas também fortalece o employer branding, fazendo com que a empresa seja vista como uma escolha atraente para o desenvolvimento de carreira.

Gráfico 9: Redução de rotatividade

O objetivo dessa pergunta é avaliar a percepção dos colaboradores sobre a importância do investimento em um bom clima organizacional para a redução da rotatividade na empresa.

Questão 9 - Quão importante você considera promover um bom clima organizacional para reduzir a rotatividade de funcionários?

Gráfico 9 – Redução de rotatividade



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico indica que 83% dos respondentes consideram “muito importante” promover um bom clima organizacional para reduzir a rotatividade, enquanto 5% apontam o assunto como “indiferente”.

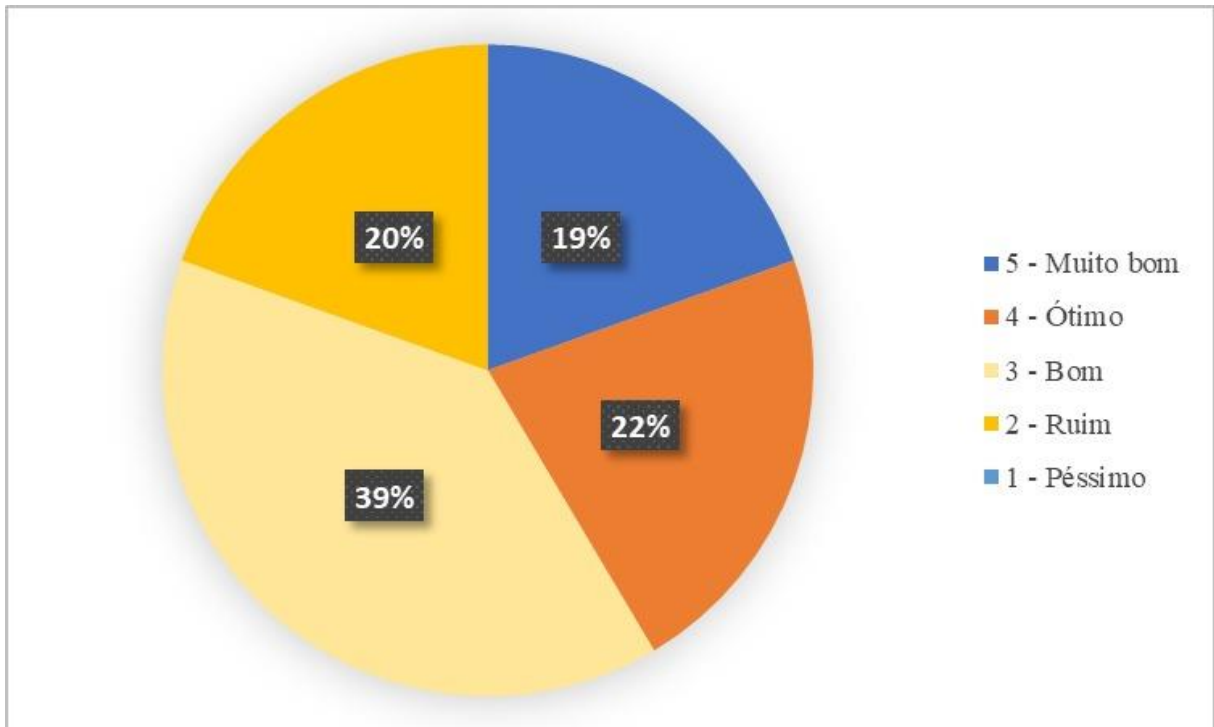
Segundo Lacombe (2009), um clima organizacional positivo incentiva os colaboradores a buscar inovações, compartilhar conhecimentos e agir com sentimento de pertencimento. Em contrapartida, um clima negativo leva os funcionários a fazerem apenas o mínimo necessário para manter o emprego, o que contribui para o aumento do absenteísmo e da rotatividade. Ressaltando uma das nossas hipóteses de que o clima organizacional agradável e que atendem as necessidades dos colaboradores, reduz os índices de rotatividade.

Gráfico 10: Motivação

Foi realizado uma pergunta para analisar a motivação dos trabalhadores em relação ao desempenho de suas funções.

Questão 10 - Como você avalia sua motivação no trabalho para desempenhar suas funções?

Gráfico 10 – Motivação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024).

O gráfico mostra que 39% dos respondentes avaliam sua motivação no trabalho como “boa”, o que sugere uma percepção positiva em relação ao engajamento e disposição para realizar suas funções. No entanto, 19% dos respondentes classificam sua motivação como “ruim”, indicando uma parcela significativa que pode estar enfrentando dificuldades para se manter motivada.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007, apud Voigtlaender, 2018) a motivação depende de alguns fatores, como o cargo em si, as características individuais e os resultados que este trabalho pode oferecer. Assim, a motivação é uma força que se encontra no íntimo de cada colaborador, estando geralmente ligada a algo que o mesmo almeja. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências, é evidente que o clima organizacional saudável é o pilar para manter os funcionários motivados e satisfeitos, pois a organização proporciona um ambiente que atende as necessidades dos colaboradores. É importante ressaltar que o clima organizacional estabelece uma melhor relação entre a empresa e os funcionários. Sendo assim, o clima torna-se uma ferramenta fundamental para reforçar o desempenho dos colaboradores e da instituição. Portanto, o clima organizacional existe para atender os requerimentos e anseios dos indivíduos atuantes na empresa.

Através do trabalho realizamos uma pesquisa de campo por meio de um questionário, com a colaboração de funcionários atuantes no segmento de call center, para analisar se a empresa participante proporciona um bom clima organizacional e se esse fator influencia na rotatividade dos colaboradores. Confirmando a veracidade das hipóteses que havíamos proposto o questionário revelou a percepção dos respondentes sobre a empresa aonde atuam, trazendo à tona a relação entre o clima organizacional e a rotatividade dos colaboradores. A partir dele foi evidenciado que quando o clima organizacional é positivo, o desejo de permanecer na empresa é maior e fatores como programas de incentivo e planos de carreira que é oferecido pela empresa também influenciam nesse fator. Entretanto, os índices de rotatividade dentro das empresas de call center, mesmo com o clima organizacional bom, ainda são altos.

Conforme os resultados alcançados na pesquisa e nas respostas do questionário deste trabalho de conclusão de curso, foi possível identificar que o clima organizacional desempenha um papel fundamental na permanência dos colaboradores na empresa. Contudo, apesar de ser apontado como um dos principais motivos para a continuidade na instituição, fatores como o salário, cargo ocupado e distância do local de trabalho contribuem para que uma parcela dos colaboradores ainda perceba elevados índices de rotatividade. Ainda sim, o clima organizacional continua sendo um fator determinante, pois está vinculado de forma significativa com a satisfação, aos planos de carreira e ao reconhecimento, além de ser indispensável para atender às expectativas e necessidades dos colaboradores. Todavia, como ilustrado ao longo do trabalho, o autor Santos (2021) afirma que a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades tanto pessoais quanto institucionais favorece a integração entre o sistema e o indivíduo, o que, por sua vez, pode aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, resultando em uma execução mais eficiente das tarefas e no alcance dos objetivos organizacionais. Então, quando essas demandas são consideradas, cria-se

um ambiente em que os profissionais se sentem motivados, engajados e dispostos a contribuir ativamente para os resultados organizacionais.

Dada a importância do tema, é fundamental que as empresas reconheçam a necessidade de promover um clima organizacional saudável com o objetivo de reter os talentos já presentes na empresa, o que pode resultar em uma redução significativa nos índices de rotatividade e melhorar o desempenho de seus colaboradores. Por fim, conseguimos alcançar o objetivo proposto, identificando de forma clara e objetiva como o clima organizacional influencia diretamente os índices de rotatividade nas empresas do segmento de call center.

REFERÊNCIAS

AMANDA, Vaz. Mais 4 relatórios indispensáveis na supervisão do Call Center. Evolux, 2022. Disponível em: <https://evolux.net.br/blog/mais-4-relatorios-de-atendimento-indispensaveis-no-call-center/>. Acesso em: 12 de jun. 2024.

ARINS, Bruno. 6 dados sobre os impactos da boa gestão de clima organizacional. Gptw, 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/dados-sobre-impactos-gestao-de-clima/>. Acesso em: 5 jun. 2024.

CHAGAS, Edimeire; AGUILLERA, Fernanda, **Rotatividade em call center: para além de indicadores, um chamado à ação**, 2016, São Paulo, Volume 25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**, Idalberto Chiavenato – 8. ed rev. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2015. – (Série Recursos Humanos).

COMO calcular o Turnover (Rotatividade). Industria hoje, 2017. Disponível em: <https://industria hoje.com.br/como-calcul ar-o-turnover-rotatividade>. Acesso em: 12 jun. 2024.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem Organizacional**. Keith Davis, John W. Newstrom; tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. Título Original: Human behavior at work. 3. reimpr. da 1. ed. de 1996. Conteúdo V. 2. Uma abordagem organizacional.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem Psicológica**. Keith Davis, John W. Newstrom; tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. Título Original: Human behavior at work. 3. reimpr. da 1. ed. de 1996. Conteúdo V. 1. Uma abordagem psicológica.

FERREIRA, Anna Carollyne Dutra Araújo; TOLEDO, Bruno de Souza, **Análise comportamental em call centers: otimizando desempenho e experiência do cliente**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 1.

GATTAI Maria Cristina; CASTELHANO Laura, **Planejamento de carreira e retenção de talentos**, 2021, São Paulo; Senac.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**, Antonio Carlos Gil – 1 ed. - 10. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

HAZOV, Bruno. Brasil lidera índice de rotatividade de funcionários em todo o mundo: 56%. Panrotas, 2023. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/pesquisas-e-estatisticas/2023/08/brasil-lidera-indice-de-rotatividade-de-funcionarios-em-todo-o-mundo-56-199128.html#:~:text=2023%2011%3A53-,Brasil%20lidera%20>. Acesso em: 5 jun. 2024.

ÍNDICE de turnover no Brasil: conheça os principais dados. Culture rocks, 2023. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/indice-de-turnover-no-brasil>. Acesso em: 05 de jun. 2024.

LACOMBE, Francisco. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENEZES, Igor Gomes e GOMES, Ana Cristina Passos, **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**, 2010, Belo Horizonte, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

MOREIRA, Elen Gongora, **Clima Organizacional**, 2008, Curitiba : IESDE Brasil S.A., pág. 132.

MOREIRA, Fabiano Greter e NANTES, Luana da Silva, **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações: Um estudo bibliográfico**, 2024, Mato Grosso do Sul, Repad.

MOTA, Regieder Sebastião da e TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro, **Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas**, 2014, Minas Gerais, Perquirere.

NASCIMENTO, Itamar André Rodrigues, **Manual de Planos de Carreiras à Luz do Princípio da Eficiência na Administração Pública**, 2023, Curitiba: CRV: 256 p.

OLIVEIRA, Beatriz. Clima organizacional: o que é qual a importância e como mensurar. Panda pé, 2021. Disponível em: https://www.pandape.com/br/blog/clima-organizacional/?utm_term=&utm_campaign=BOFU-GOG-GRWTH-CONTEXTUAL-PP-LEADS_EMPRESAS-DIVERS-CPC-CAMPANHA. Acesso em: 5 jun. 2024.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro, **Comprometimento organizacional de trabalhadores de call centers**, 2015, São Paulo: Reinhard, Nicolau. Volume: 50, Número: 3.

PLANO de cargos e salários: o que é, objetivos e como fazer. Gupy, 2020. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/plano-de-cargos-e-salarios?hs_amp=true. Acesso em: 06 nov. 2024.

QUÉ es el Clima laboral. Great place to work, 2023. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/Articles/articuloPeru1.jpg>. Acesso em: 12 jun. 2024.

RELACIONAMENTO Interpessoal no Trabalho: Como melhorar?. Gupy, 2024. Disponível em: <https://search.app/DyEDkfZ4Xy4yLTte6>. Acesso em: 06 nov. 2024.

RIBEIRO, Fábio; SILVEIRA N. S; LIDÓRIO V. S; DIAS C. S; NETO J. P. de M; GONÇALVES P. R; LIDÓRIO B. S; BRITO D. O; RODRIGUES B. G; AMORIM P. H. B; SOUZA C. A, **Análise de estresse operacional e fatores associados em trabalhadores de call centers**, 2016, Minas Gerais: Revista Eletrônica Acervo Saúde.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F., **Clima Organizacional**, 2ª Edição, 2021, São Paulo, Saint Paul.

SEIDL, Juliana; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges e NEIVA, Elaine Rabelo, **Rotatividade: Análise de Vinte anos da Produção Científica Brasileira**, 2018, Brasília, Redalyc.

SOUZA, Júlio Cesar Lopes, **Gestão de carreiras**, 2012, Indaial: Uniasselvi.

SOUZA, Tarciza; JUNIOR, Dejanir; MAGALHÃES, Sérgio. **A importância do Clima Organizacional**. Rev. da Universidade Vale do Rio Verde, Três corações, v.13, n.1, p.315-329. 2015.

TEIXEIRA, Rodrigo Gomes de Macedo e MOREIRA, Suelen Santos, **Condições de trabalho em call centers e seus impactos na saúde mental do trabalhador**, 2021, Boa Vista, Boletim de Conjuntura.

TURNOVER, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. G1,2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 05 de jun. 2024.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivações de pessoas**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão e Tutoria) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2018.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R., **Comportamento Organizacional**, 3ª Edição, 2012, São Paulo, Saraiva.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pergunta 1: Importância

1. O clima organizacional é a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. Com base no conceito apresentado, qual a importância do clima organizacional para a sua permanência na empresa?

Pergunta 2: Projetos para satisfação

2. A sua empresa fornece projetos que aumentam a satisfação dos colaboradores, como: feedbacks, treinamentos e reconhecimento? Se sim, esses fatores influenciam para a sua permanência na instituição?

Pergunta 3: Programas de incentivo

3. Os programas de incentivo são recompensas para os colaboradores por atingirem metas e objetivos específicos na instituição. Com base na explicação, sua empresa fornece programas de incentivo? Se sim, esse fator influencia para a sua permanência na instituição?

Pergunta 4: Relacionamento

4. Com base na sua vivência na organização em que trabalha, como é o relacionamento dos colaboradores?

Pergunta 5: Pesquisa de clima

5. A pesquisa de clima é um recurso que mede a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Com base na explicação, você acredita que pesquisa de clima, com uma possível resolução da direção, faria com que os colaboradores se sentissem mais satisfeitos e motivados?

Pergunta 6: Permanência

7. Quais dessas questões tem maior influência para a sua permanência na empresa?

Pergunta 7: Rotatividade

8. O termo rotatividade se refere ao fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Com base nisso, como você descreveria o índice da rotatividade de colaboradores na sua empresa?

Pergunta 8: Plano de carreira

9. A empresa em que trabalha atualmente, possui um plano de carreira com oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional para os seus colaboradores? Se sim, esse fator influencia para sua permanência na instituição?

Pergunta 9: Redução de rotatividade

10. Quão importante você considera promover um bom clima organizacional para reduzir a rotatividade de funcionários?

Pergunta 10: Motivação

11. Como você avalia sua motivação no trabalho para desempenhar suas funções?