

# A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DE CALL CENTER

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CALL CENTER COMPANIES

Ilídio Castro Quiniango<sup>1</sup>

1. Pós-graduando em Marketing e Vendas, Especialista em Gestão de Pessoas e Graduado em Administração de Empresas, todas as formações pela Faculdade Anhanguera, Bauru/SP.  
E-mail: [ilidioquiniango@gmail.com](mailto:ilidioquiniango@gmail.com)

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

### RESUMO

Este trabalho de natureza científica tem como tema a influência do clima organizacional nas empresas de Call Center. Para o desenvolvimento da pesquisa em questão, adotou-se como objetivo geral “analisar a importância do clima organizacional para as pessoas e o quanto isso pode trazer satisfação e insatisfação”, usando-se como metodologia a pesquisa em livros de vários autores relacionados à área de Administração e Call Center, artigos, internet, documentários, relatórios e outras fontes de pesquisa. No decorrer do trabalho, resultados mais significativos foram encontrados, como o conhecimento da origem do termo clima organizacional, dos fatores que podem influenciá-lo positiva ou negativamente e entendimento de algumas ações que promovem melhorias em empresas de Call Centers. As conclusões principais do trabalho promoveram o esclarecimento sobre o quão importante são determinadas práticas de gestão, como

Recebido em: 27/12/2018  
Aceito em: 28/03/2019

liderança, motivação e campanhas de incentivo, regras, equipamentos e materiais nessas organizações, objetivando o alcance do sucesso e a obtenção de resultados positivos.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Colaboradores. Call Center. Clima Organizacional.

## ABSTRACT

This work of scientific nature has as its theme the influence of the organizational climate on call center companies. For the development of the research, it was adopted as general objective “to analyze the importance of the organizational climate for the people and how much this can bring satisfaction and dissatisfaction”, using as methodology the research in books of several authors related to the areas of Administration and Call Center, articles, internet, documentaries, reports and other sources of research. In the course of work, more significant results were found as the knowledge of the origin of the term organizational climate, of the factors that can influence it positively or negatively and understanding of some actions that promote improvements in Call Center companies. The main conclusions of the work were the clarification of how certain management practices, such as leadership, motivation and incentive campaigns, rules, equipment and materials are important in these organizations, aiming at achieving success and achieving positive results.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Contributors. Call Center. Organizational Climate.

## INTRODUÇÃO

Comenta-se com frequência a respeito de call centers, instituições cujas atividades são desenvolvidas por meio de negociações telefônicas. Essas companhias têm ganhado cada vez mais espaço no mundo dos negócios, atuando como vendedoras, cobradoras e outras atividades afins.

Na intenção de aprofundar o conhecimento e o estudo sobre essa área de atuação, o presente trabalho abordou detalhadamente as características que essas instituições apresentam, os estímulos que

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

levam os funcionários a trabalharem e alguns pontos em que essas organizações devem melhorar para alcançar bons resultados.

Observando-se muitas falhas em quesitos como Recursos Humanos e expectativas dos acionistas, teve-se a ideia de elaborar esse trabalho. O mesmo descreve ações de melhorias, regras, indicadores e teorias que podem contribuir para a superação desses problemas, melhorando o clima organizacional interno e, conseqüentemente, oferecendo o melhor atendimento ao cliente.

A pesquisa teve como pergunta problema: Qual a influência do clima organizacional para as empresas de Call centers? Com base nessa questão, foi desenvolvido o conteúdo do trabalho, encontrando assim resposta para a pergunta levantada. Para responder ao problema de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a importância do clima organizacional para as pessoas e o quanto isso pode trazer satisfação e insatisfação. Para atendê-lo, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos: entender a origem do clima organizacional, mostrar possíveis fatores que podem afetá-lo e analisar melhorias que podem ser implementadas.

Essa pesquisa configurou-se como revisão bibliográfica, baseada principalmente em livros de diversos autores da área de Administração e Call Center, como por exemplo Chiavenato (2011), Mol (2010), Madruga (2009), Geraldo (2009), Luz (2006), Bispo (2006), Fleury e Fischer (1996), entre outros. Foi feito, também, levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, relatórios, periódicos, entre outras fontes de dados.

## ORIGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL

No tempo da revolução da industrial, os homens eram tidos como máquinas, umas das partes que compõem a engrenagem, ou seja, como se não possuíssem capacidade intelectual. Com o avanço do tempo e com a existência dos estudos, outras preocupações começaram a surgir no meio do trabalho, como a motivação e a satisfação dos operários, a liderança e o emocional desses indivíduos.

Corrêa (2007) afirma que

No começo do século XX, que o papel do gerente não seria apenas delegar, mas sim estudar o comportamento como um todo desde a produtividade de cada colaborador com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento, utilizando assim o próprio treinamento para aprimorar seus conhecimentos.

O clima organizacional existe há anos, assim como a preocupação com a motivação, satisfação e necessidades dos colaboradores. Dessa forma, promove-se um equilíbrio no ambiente de trabalho, propiciando um ambiente onde os trabalhadores se sintam bem para desenvolver suas funções, com a devida motivação, influências positivas e reconhecimento pelas atividades desenvolvidas.

O clima organizacional é a percepção que o colaborador tem de seu ambiente dentro da empresa. Sendo assim, cada colaborador tem percepções diferentes e, desta forma, a necessidade da preocupação como um todo por parte das empresas é essencial para que não apenas alguns se sintam satisfeitos com o clima, mas sim, todos os colaboradores. Para isso, é necessário desenvolver pesquisas e estudos aprimorados e baseados no que a empresa quer para os colaboradores e, ao mesmo tempo, o que estes colaboradores esperam dela.

O clima organizacional, quando favorável, pode fazer a diferença no dia a dia, influenciando diretamente os indivíduos, não apenas em suas vidas nas empresas, mas também em suas vidas pessoais, trazendo, assim, um valor maior para a própria empresa.

Essa sensação transforma o ambiente de trabalho, com atitudes e conceitos que podem influenciar positivamente e significativamente nas atitudes dos colaboradores, trazendo melhorias significativas, afinal as empresas dependem das pessoas para permanecer no mercado de forma competitiva. Até porque são elas que desenvolvem e conduzem as ações em todos os níveis hierárquicos, com o objetivo central de atingir as metas e de se consolidar em um mercado competitivo e que passa por constantes mudanças devido a fatores internos e externos do país.

Diante disso, é importante que as empresas avaliem o clima organizacional, para que possam ter conhecimentos de fatores que afetam positiva ou negativamente o comportamento, e elaborar ações que promovem maior satisfação e desempenho nas pessoas.

O termo clima organizacional tem como estudo principal a compreensão das necessidades e preocupações das pessoas e seus interesses. Para entender o significado da pesquisa de clima organizacional, é importante, inicialmente, ter conhecimentos da história dos estudos da área.

Em termos práticos, o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio da vida da empresa. (CHIAVENATO, 2011, p.306).

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

As empresas que têm um clima organizacional favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente motivador que possibilita o crescimento no mercado de trabalho. São vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão a motivação, os tipos de liderança, a comunicação, entre outros.

Caravantes (2008) relata que

A importância na *performance* das empresas, ou, se uma empresa tem um produto razoavelmente bom, não será tal produto consumido pelo mercado, as organizações são as pessoas que nelas operam, é a força de trabalho, as pessoas que dão sustentação a uma produção constante e de qualidade, e é aí que o entendimento do que motiva os indivíduos, os grupos e o relacionamento da empresa com seu ambiente, sendo essa área que chama-se comportamento organizacional.

O comportamento organizacional preocupa-se com o estudo do comportamento, das atitudes e do desempenho dos colaboradores em um ambiente organizacional, os efeitos nas organizações, e com sentimento e ações dos colaboradores e o efeito do ambiente sobre a organização, seus recursos humanos e objetivos, e o efeito dos colaboradores sobre a organização, no que tange a sua influência, eficácia e efetividade.

Os praticantes de comportamento organizacional compreendem os problemas da vida organizacional como percepção, motivação, aprendizagem e a dinâmica dos pequenos grupos; existem teorias psicossociais que explicam o comportamento dos grupos como poder, liderança, conflito e mudança.

CO é uma área de conhecimento relativamente nova. Para melhor compreender as pessoas, as organizações e o contexto, os pesquisadores e praticantes de CO tinham de lidar com informações provenientes de muitas disciplinas diferentes. Tais informações de caráter variado e complexo, uma vez processadas e ordenadas, nos permitem estudar o funcionamento das pessoas nas organizações de uma forma sistemática e nos levar além da simples intuição, ainda que esta, como veremos, continue sendo de extrema relevância. (CARAVANTES, 2009, p. 28)

Através de pesquisas, obteve-se o resultado de que as pessoas são elementos de extrema importância para o ambiente organizacional, afinal elas executam, elaboram processos e fazem acontecer. É o capital humano que gera os recursos financeiros, materiais e outros pertinentes à empresa.

## INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Bispo (2006), os indicadores são sinais de que o clima está favorável ou desfavorável; eles fornecem elementos para descoberta das causas que estão afetando positiva ou negativamente a empresa. Complementando a afirmação do autor, Luz (2003) cita os mesmos como turnover ou rotatividade, pichações, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais.

a) Turnover ou rotatividade: alta rotação na contratação de funcionários, as pessoas entram e em pouco período de tempo saem da empresa. Isso demonstra que os funcionários não têm compromisso com a organização.

b) Absenteísmo: excesso de falta dos colaboradores da empresa, elevadas ausências.

c) Pichações: são atos praticados pelos funcionários da empresa, os mesmos riscam nas paredes, ofendendo os gestores da empresa. Fazendo isso, os colaboradores mostram seus atos de fúria para com a organização.

d) Avaliação de desempenho: se encontrará nesse item, um baixo desempenho dos colaboradores, pois os mesmos encontram-se insatisfeitos, e isso contribui diretamente na sua produção.

e) Greves: os funcionários podem fazer greves, colando anúncios na empresa, demonstrando suas insatisfações, ficando sem ir trabalhar enquanto não resolvem o problema.

f) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os funcionários encontram-se desmotivados e desanimados, resultando numa relação interpessoal não saudável entre os funcionários, funcionários e gerentes, etc., além da possibilidade de surgir desacordo entre os departamentos internos da organização.

## TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Por que existem organizações em que os serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que as pessoas o fazem com um desempenho tão medíocre, muito aquém do esperado? Por que são tão frequentes as reclamações dos clientes externos quanto a qualidade dos atendimentos? Quantos clientes as empresas perdem por não estarem atentas ao seu clima? A pesquisa de Clima Organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínua no ambiente de trabalho.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradora o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, a intensidade com que essas situações se manifestam é o que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim, “Embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre sua qualidade”. (LUZ, 2006, p. 32).

Possi (2006) refere que o conceito de motivação ao nível individual conduz ao de clima organizacional ao nível organizacional, o que significa que existe uma relação entre o clima organizacional e a motivação. Um ambiente com pessoas motivadas geralmente conduz a um clima positivo, amigável e agradável, enquanto com pessoas desmotivadas quase sempre provoca um clima negativo, frio e desagradável. Fleury e Fischer (1996) consideram que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da organização. Neste sentido, é percebida ou experimentada pelos membros da organização e, por outro lado, influencia o seu comportamento.

Para Fleury e Fischer (1996), o ambiente interno existente entre os membros da organização está intimamente relacionado ao grau de motivação dos seus participantes. Os autores acrescentam, ainda, que o clima organizacional é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral, e é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Desta forma, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas pertencentes a uma organização. Daí a importância dos gestores relevarem esse assunto.

## MOTIVAÇÃO EM CALL CENTERS

A Internacional Data Corporation (IDC) (2006) define call center como uma facilidade dedicada, com meios de comunicação especializados capazes de lidar com grande quantidade de interações *inbound* e *outbound*. Os call center interagem com usuários em diversas atividades, como: vendas, recuperação de créditos, entrada de pedidos, contratação de serviços, Serviço ao Cliente (SAC), suporte ao Cliente (Help Desk), Serviços de Marketing, Geração de Leads e outros.

As atividades de telemarketing se destinam a vários tipos de ações, todas elas por via telefônica (desde cobrança até suporte ao consumidor). São atividades relevantes e bem-feitas ainda, quando os operadores estão motivados e em perfeitas condições de trabalho.

Uma central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de venda, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Uma definição antiga descreve o call center como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automático de chamadas. No entanto, essa visão vem se alterando à medida que as empresas percebem que a oferta de um alto nível de serviço é a solução para atrair e manter clientes. Atualmente, os call centers são considerados uma ferramenta competitiva. Em alguns segmentos como catálogos, vendas a varejo, serviços financeiros e etc., um Call Center pode determinar a própria sobrevivência do negócio. (MADRUGA, 2009, p.12)

É um tipo de negócio bastante competitivo, cada vez mais em alta. Tem sido uma forte fonte de renda para muitas pessoas no mundo. Dependendo do tipo de negócio praticado, (venda, cobrança, ou outra função telemarketing) é o que traz capital financeiro para a empresa.

Segundo Pinto (2004),

Em empresas de Call Center, a motivação é de extrema importância, levando em conta que as pessoas que integram e as equipes de trabalho estão à frente, tendo contato direto com o cliente final da organização sendo responsáveis por garantir um atendimento que supere as expectativas, em virtude de conseguir a fidelização do mesmo e conseqüentemente, elevarem os lucros da organização se tornando referência no mercado pelas técnicas utilizadas e destacando assim seus funcionários.

Dentre os vários fatores que levam ao bom desempenho do trabalhador dentro da empresa de Call Center, um que se destaca mais é a motivação. Colaboradores motivados oferecem bons atendimentos, fidelizam clientes, proporcionam lucros para os acionistas e promovem uma imagem extraordinária para a empresa.

Poder contar com pessoas motivadas e comprometidas com os resultados da empresa pode significar a diferença entre a permanência no mercado de forma competitiva, ou sucumbir ao fracasso por falta de competência, ressalta Pinto (2004). Tendo em vista também que as empresas de call center também recebem como funcionários um público repleto de jovens que muitas vezes estão iniciando suas carreiras, que muitas vezes são movidos pela motivação que a empresa impõe.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.



QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

Se a organização não traz motivação, muitas vezes gera uma rotatividade muito grande dentro da empresa, já que ser uma atividade por telefone que esta facilmente sujeita a todos os tipos de clientes desde os mais estressados e sem vontade de ouvir o que os colaboradores têm a dizer, causando também um grande estresse nos funcionários.

## FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NO CLIMA ORGANIZACIONAL

No decorrer dos anos, as empresas passaram por várias alterações em todos os setores. Diante da modernidade e com a valorização dos colaboradores, vistos hoje como um patrimônio das empresas, essas mudanças fizeram com que as organizações criassem missões e valores que fossem respeitados, servindo como base a seguir. Com a falta da disseminação da cultura organizacional, as empresas deixarão de ter identidades diante dos colaboradores, e esses valores e missões são deixados de lado, fazendo com que cada um siga seu entendimento, trabalhando por conta própria.

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tradições, sentimentos e o comportamento compartilhado entre os membros da organização, sendo um conjunto de atributos físicos e sociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e sua identidade. (LUZ, 2003, p.171).

O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização através do comportamento dos seus colaboradores. Os integrantes da empresa compartilham sentimentos e experiências vividas. Essas ações são as que promoverão a existência do clima. Devido a isso, levando em conta essa relação das pessoas, o clima organizacional poderá afetar negativamente ou positivamente a organização e os colaboradores que nela existem.

Goi Junior (2010) destaca que o clima organizacional influencia direta e fortemente a produtividade e a qualidade do trabalho executado, porque estimula o melhor ou o pior nas pessoas, de modo intrínseco e com pouca chance de controle.

A existência de um ambiente saudável é imprescindível para as organizações, pois quando o clima é saudável proporcionam-se vários benefícios para a companhia. Dessa forma, resulta em equipes organizadas, funcionários saudáveis e aumento das habilidades e competências dos membros da empresa.

Com o intuito de melhorar o ambiente, existem várias ferramentas para avaliar o clima, como por exemplo a pesquisa de clima organizacional, que serve para mostrar o estado ambiental da empresa, a relação entre departamentos, entre gerentes e empregados e a proximidade de colaboradores. Este recurso possibilita também mensurar indicadores, como liderança, motivação, segurança no ambiente profissional, crescimento do trabalhador, espírito do trabalho em grupo e a imagem que o funcionário tem das práticas internas.

Maximiano (1997, p. 169) afirma: “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”.

Outra prática que está sendo adotada pelas organizações é o investimento na seleção de gestores, profissionais estes que, assumindo a liderança, são capazes de promover clima adequado e agradável a todos, garantindo conforto nos níveis estratégico e operacional, atuando como mediadores que elaboram ações de transformação positiva de clima.

Costa (2007) salienta também que o suporte dos líderes e as relações de confiança podem aumentar a motivação e o comprometimento do colaborador com a empresa.

Dentro da organização, os líderes são executivos competentes, especialistas e têm habilidades não só de gerenciar a produção das equipes, mas como motivá-las e auxiliar na resolução de problemas emocionais dos envolvidos e no estabelecimento de um excelente clima organizacional.

## DESRESPEITO

Falta de respeito aos profissionais, são os maiores casos na justiça. Isso geralmente acontece quando as empresas têm o conceito de que seus colaboradores são apenas números, não os enxergam com uma visão holística, despreocupam-se com o respeito ao ser humano. Este ato permite abertura para os casos de assédio moral e até mesmo sexual.

Segundo a BRASILE Advogados (2013), o trabalho tem deixado, cada vez mais, de trazer satisfação profissional e pessoal, para se tornar fonte de sofrimento na vida dos empregados.

A existência de um sistema de comunicação claro é imprescindível para a empresa, sendo que a organização não promove prática

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

como esta dá abertura para diversos tipos de comunicação inviáveis que podem comprometer a sua vida.

## RELAÇÃO PROFISSIONAL ENTRE GESTORES E COLABORADORES EM EMPRESAS DE CALL CENTER

Em empresas de Call Center, são cobradas diariamente metas aos colaboradores, sendo indispensável que os gestores sejam realistas com a situação que os envolve e as atividades a eles delegadas. Em alguns casos, os colaboradores não atingem as expectativas devido à falta de tempo para a execução, ou então, sua performance é comprometida devido à escassez de recursos que permitam a realização de determinada tarefa. É com a avaliação de desempenho que o colaborador em conjunto com o gestor, identifica os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados. Esse recurso torna possível saber o que a empresa espera dos colaboradores.

Segundo Madruga (2006), no que diz respeito às características do gestor, a pesquisa aponta que ele deve ser visionário, ter idéias, ser rígido nos prazos e flexível nas convicções, ser detalhista e desapegado, ser formal e simples, ter autonomia e ressaltar o trabalho em equipe, além de planejar e também agir.

Sendo um ambiente corriqueiro e tenso, é imprescindível que os supervisores sejam bastante profissionais em assuntos relacionados ao desempenho do colaborador, pois sua boa performance está ligada também ao seu bem estar emocional, porém quando afetado negativamente pode comprometer o rendimento desse colaborador. Dessa forma, é importante que quando o responsável identificar falhas na operação de um determinado funcionário chegue até ele com calma, elogie o trabalho e o esforço para estar presente, chame a atenção suave e profissionalmente, dê algumas dicas, corrija as ações e, se possível, treine novamente, tudo isso a fim de não afetar desconfortavelmente o clima organizacional.

## FEEDBACK

O feedback, ou seja, dar um retorno ao colaborador sobre seu desempenho e a importância do trabalho dele é indispensável, mas

esse feedback deve ser realizado por alguém que esteja preparado, que passa motivação e cultiva a auto-estima do colaborador, para que, assim, ele não perca a vontade de desenvolver seu trabalho, mas sim, entenda que pode sempre melhorar.

Alguns elementos específicos propiciam a qualidade de vida no trabalho, tais como um ambiente com tons claros, a realização de eventos comemorativos, um lembrete do aniversário do profissional e a promoção de palestras de interesse geral dos colaboradores. Essas ações agregam valor à vida pessoal dos mesmos.

## FATORES QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE CALL CENTER

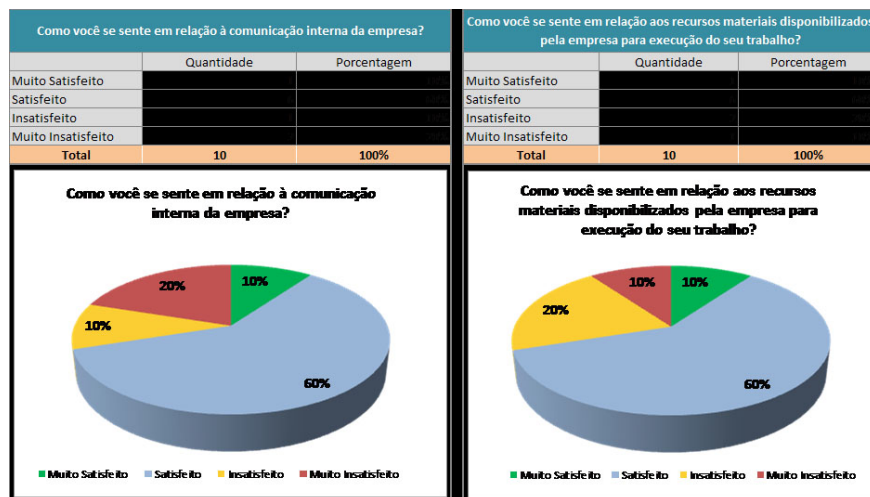
A motivação, o diálogo, a remuneração, a relação entre os colaboradores, assim como as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são fatores que podem afetar o clima organizacional em instituições empresariais do ramo Call Center. Esses fatores fazem com que os profissionais dessas empresas estejam preparados profissionalmente, além de proporcionar melhorias nas relações interpessoais e união entre as pessoas.

Dentre as variáveis que afetam o clima organizacional temos condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. A pesquisa de clima deve abranger os seguintes fatores: Estrutura e ambiente físico, cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; Participação nas decisões; Reconhecimento e mérito; sentido de valor e satisfação no trabalho, controles; Autonomia funcional, conflitos, remuneração e incentivo; falta de perspectiva e desmotivação. (MOL, 2010, p. 47)

O autor acima aborda itens que transformam o clima organizacional. Além disso, reforça a importância da ferramenta “pesquisa de clima” para as empresas.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center.* Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.



**Figura 1** – Pesquisa de Clima Organizacional  
**Fonte:** Voitto (2017, p. 2)

O gráfico acima é o resultado de uma pesquisa de clima que foi feita em várias empresas. Nele, observa-se a relação entre a comunicação interna e os recursos materiais disponibilizados pela empresa para execução do trabalho. A conclusão a que se chegou levando em conta as duas colunas, é de que, de um modo geral, os colaboradores encontram-se satisfeitos, pois as mesmas apresentam no item “satisfeito” um percentual de 60%; sendo que por outro lado, outros fatores ficam abaixo da média, como muito satisfeito 10%; insatisfeito 10% e 20% e muito insatisfeito 20% e 10%.

Segundo Madruga (2006),

Um dos erros mais comuns cometidos pelas empresas de Call Centers relacionados à supervisão é o excesso de prática e a falta de conhecimento da metodologia, o que leva muitas empresas a perder milhões de reais com ações mercadológicas meramente empíricas. É visível que alguns supervisores adotam práticas inadequadas, principalmente em relação à gestão de pessoas, por falta de conhecimento metodológico.

A gestão de empresa de Call Center é uma tarefa que exige muita competência e habilidade, pois os gestores que assumem esta responsabilidade lidam não simplesmente com números, finanças e outros recursos, mas também com pessoas. Estes últimos precisam ser orientados e motivados a fim de executarem seus trabalhos da melhor maneira possível.

O que se observou nessa abordagem até agora são os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional em instituições desse ramo. Com o objetivo de aprofundar mais a gestão do conhecimento sobre o assunto, se verá detalhadamente, no tema a seguir, as melhorias no clima organizacional.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

## MELHORIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

As empresas de Call Center, como quaisquer outras organizações, são entidades que necessitam melhorar. Essas melhorias devem abranger as mais diversas áreas, sendo elas operação, gerenciamento de pessoas, finanças, recursos materiais e equipamentos e até mesmo o clima organizacional.

Segundo McHatton (1990),

Os primeiros dias em um emprego são os mais importantes para o desenvolvimento de uma imagem favorável na mente do novo funcionário. Dedique tempo e esforço que for preciso para ambientá-lo e envolvê-lo o mais rápido possível no seu fluxo operacional. O grau de orientação determinará a rapidez com que você começará a “obter o retorno do seu investimento” e encoraja o novo funcionário a desenvolver um senso de lealdade e participação. Quanto mais você puder fazer, mais seus funcionários saberão que você realmente está interessado no desenvolvimento deles e que você os considera uma incorporação de valor ao seu quadro de funcionários.

Na intenção de se alcançar as devidas melhorias, o gerente, coordenador, ou qualquer outra entidade responsável pela gestão de pessoas do Call Center deverá passar todas as coordenadas, treinamentos e informações necessárias logo no primeiro dia em que um novo integrante for fazer parte da organização. O responsável deverá investir de todas as maneiras possíveis nesse novo funcionário, demonstrando o quanto ele é importante, e que sua participação e comprometimento é de extrema relevância para empresa. Diante disto, o colaborador se sentirá bem posicionado e seguro, entendendo que sua pessoa tem alto valor na companhia e, isso fará com que ele dê o melhor de si, se tornando um representante firme da organização.

McHatton (1990) afirma ainda que,

Encoraje seus funcionários a desenvolverem um bom relacionamento com os chefes de departamentos. Deixe que os funcionários promissores saibam que você está interessado na opinião deles, que você dá valor a ela. Sem acesso à administração, um empregado não pode se sentir realmente parte da empresa. Como o gerente, você não pode permitir que qualquer um “dê

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

uma passadinha na sua sala”, mas também não é sensato fazer com que seus subordinados abatem todos os outros concorrentes para conseguirem ser ouvidos pelo gerente.

O relacionamento interpessoal é um recurso indispensável em empresas de Call Center. Os gerentes e colaboradores devem ter aproximação saudável, amigável e, se possível, descontraída. O intuito dessa postura é fazer com que esse grupo de membros esteja cada vez mais motivado e, assim, possa executar seu trabalho com positividade, atendendo quem está do outro lado com educação, profissionalismo e alto grau de habilidade.

Segundo Souza (2016),

A organização que reconhece e valoriza o seu cliente interno terá mais colaboradores engajados com o setor de trabalho. Reconhecer um colaborador é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês. Mas sim, quando o mesmo é reconhecido pelo seu desempenho eficaz no seu trabalho, participações de projetos, decisões nos processos da empresa e sugestões de melhoria. É importante o líder fazer elogios, agradecimentos, oferecer certificados de mérito e confraternizar com as equipes em cada sucesso obtido, o reconhecimento pelas conquistas de cada colaborador traz um excelente resultado no crescimento da organização. As confraternizações com as equipes também são importantes para estimular o relacionamento dos funcionários, já que eles passam grande tempo juntos. O funcionário satisfeito com sua profissão será mais comprometido e envolvido com as suas atividades no ambiente de trabalho.

Sabe-se que quem está apto a fornecer opiniões de mudança na organização são os funcionários, pois estes se posicionam na parte frontal da empresa, ou seja, executam e têm contato direto com o cliente externo. Daí a grande relevância de serem ouvidos pelos gerentes. As opiniões dos empregados devem ser analisadas, a fim de propor melhorias para empresa.

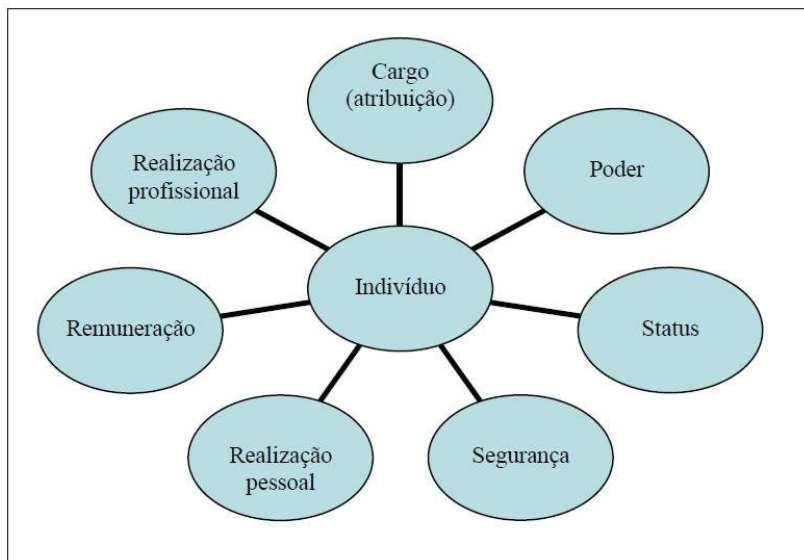
## FATORES QUE MELHORAM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM CALL CENTER

O objetivo de qualquer organização é a obtenção de lucro e, para que isso seja alcançado, é necessário que a mesma tenha uma equipe treinada e preparada para gerar esse resultado. Os acionistas de Call Centers, a fim de terem seus resultados otimistas e negócios alavancados, devem investir fortemente nos seus colaboradores, trabalhando quesitos relacionados a motivação e liderança. “Uma das

estratégias mais assertivas para lidar com essa questão é a campanha de incentivo, baseada em um modelo de gestão que usa um tripé composto por motivação, reconhecimento e recompensa.” (SZPIGEL, 2016, p. 1).

Essa campanha afeta positivamente a corporação. Nesse evento, o colaborador tem estímulos para trabalhar, dobra seus esforços de produção para bater metas na intenção de adquirir premiações por parte de seu gerente. Na campanha de incentivo, o funcionário se esforça em todos os sentidos, pois quanto maior for sua participação, maior será seu ganho. Através desse evento, os integrantes ganham por não faltarem durante o mês, recebem valores monetários se não zerarem no dia (falta de venda ou fechamento de uma negociação), são atribuídas premiações aos que atingirem meta do mês e são colocados numa classificação de destaque, destacando-se os melhores, que serão aqueles que estarão na posição mais alta e os que obtiveram resultados inferiores, que estarão no nível mais abaixo da escala.

A figura 2 é um modelo de ilustração dos componentes que constituem uma determinada campanha de incentivo.



**Figura 2** – Componentes da campanha de incentivo.

**Fonte:** Research Gate (2018, p. 1)

Na figura acima, observa-se um conjunto de componentes que agregam a campanha de incentivo. Esses elementos são fatores de motivação. O indivíduo (colaborador) se empenha a fim de alcançar segurança, status, poder, cargos maiores, realização pessoal/profissional e remuneração.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.



## REGRAS EM CALL CENTERS

As regras são parâmetros que regem e a elas as pessoas se submetem. Tudo que um colaborador fizer em uma organização será baseado nelas, executando tarefas, sem comprometer a ordem da empresa. De acordo com Luxor Technologies (2015),

No mundo do contato telefônico, independentemente de que se tenha um **Contact Center** dedicado às vendas ou à recuperação de crédito, a execução correta das **regras de negócio** é imprescindível, devido ao elevado número de clientes com os quais se realiza o contato e aos muitos e variados casos que podem aparecer depois de cada contato. As regras são as instruções que definirão o caminho a ser seguido em uma operação, tendo em conta os antecedentes, processos e resultados desta. Talvez a aplicação mais óbvia das **regras para um Call Center** é a configuração de um **autodiscador**.

Existem parâmetros a serem seguidos em empresas de Call Center a fim de se obter a garantia de alcance de bons resultados. Dentre eles, alguns que podem se destacar são: o silêncio, o script (padrão) e o manual de objeção.

Por se tratar de um ambiente barulhento, onde várias pessoas falam ao mesmo tempo, é imprescindível que a única voz que se ouça seja a de negociação, evitando-se que outros colaboradores conversem no momento das atividades laborais.

- O Script (padrão) é um manual de roteiro. Nele se encontram as informações-chaves que não podem faltar em uma negociação. Auxilia os colaboradores a fecharem determinados acordos e contribui para o alcance do sucesso da empresa.

- Manual de objeção é um documento parecido com o Script. É usado quando o cliente recusa a negociação por receio, medo ou qualquer outro motivo. Através desse manual, o colaborador tem apoio para convencer o cliente, passando informações que promovem mais confiança.

- As regras em Call Centers devem ser claras e os funcionários devem estar por dentro delas, a fim de alcançar os objetivos individuais para os colaboradores e os organizacionais para a empresa.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

É importante a implantação de condições adequadas para o acontecimento do trabalho em Call Centers. Os funcionários neces-

sitam de vários fatores para desenvolver seus trabalhos da maneira correta. Como visto anteriormente, os colaboradores devem ser a maior fonte de investimento, pois quando se aposta neles os resultados são mais ágeis, assertivos e contínuos. Sendo assim, o quadro de funcionários tem de ser bem liderado, motivado e com condições essenciais para execução de suas atividades laborais.

Domenico (2014) relata que o capital humano precisa ser estimulado para desenvolver suas competências. Diante disto, várias condições que a empresa oferece ao trabalhador faz com que ele execute adequadamente aquilo que é o seu dever.

Quando se trata de condições que são fornecidas ao trabalhador, não se está referindo simplesmente a remuneração, salário e benefícios, mas também um conjunto de recursos materiais e equipamentos que permitem o acontecimento do trabalho.

## MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Os materiais e equipamentos estão ligados direta e indiretamente às atividades dos profissionais, servindo apoio nas atividades do dia a dia.

Smart NX (2016) afirma que:

É fundamental, então, ter largo conhecimento da estrutura e infra-estrutura mínima necessária para o funcionamento do Call Center. Pois só com esta visão bem detalhada, é possível fazer mudanças, atualizações e expansões de forma organizada sem prejudicar o andamento da operação do negócio.

Em Call Centers, alguns materiais e equipamentos são: telefone, rede, computador, sistema, cadeiras, mesas, ar condicionado e blocos para anotações. Esses itens todos, embora pareçam simples, são recursos que devem ser vistos com atenção, pois uma falha em cada um deles pode comprometer a empresa. O telefone, por exemplo, é um item que tem que ser resistente e com o nível de volume adequado; a rede deve ser excelente, facilitando a comunicação, a transferência de ligações, etc.. Com boa rede, o processo de trabalho se torna eficiente, evitando assim caídas de ligações e desfecho de negociações; o computador, é uma ferramenta indispensável para esse segmento de negócio, pois nele é anotado as mais diversas informações relacionadas ao trabalho; sistema: de um modo geral muitos problemas de empresas são devidos aos sistemas, essa ferramenta deve ser bem gerenciada, a fim de evitar indesejos para empresa;

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center.* Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

cadeiras: esses materiais impactam diretamente na saúde, os colaboradores ficam sentados por seis horas, concentrados e falando ao telefone, pois a atividade os remete a essa condição. Olhando por esse lado, as empresas devem investir nesse quesito, adquirindo cadeiras confortáveis; mesas também são importantes, tem que ter espaço para acomodação do computador, do telefone, do conjunto de canetas e também para o colaborador apoiar seus braços; ar condicionados são indispensáveis para refrigerar o ambiente. Em Call Centers, geralmente, concentram-se várias pessoas e, para segurança e saúde delas, o funcionamento desses equipamentos é necessário; por fim, o bloco de anotações, que serve para fazer anotações básicas dos funcionários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados, chega-se à conclusão de que é de extrema relevância que as empresas de Call Center entendam o conceito de clima organizacional, sendo que o mesmo proporciona um ambiente saudável e faz com que os colaboradores estejam cada vez mais engajados, dando o melhor de si e contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Compreendendo a importância e a necessidade de um ambiente interno estável, torna-se mais fácil os Call Centers se posicionarem, gerando satisfação nos colaboradores, bons resultados, produtividade e excelente atendimento ao cliente. Sendo assim, as contribuições desse trabalho são de mostrar todas essas estratégias, práticas de gestão e regras para essas organizações, de modo a garantir facilidade e melhoria no gerenciamento.

Dessa forma, quando se é compreendida a relevância do clima organizacional dentro do Call Center, a corporação acaba tendo excelentes benefícios, como a melhoria na produção, equipes motivadas, colaboradores alinhados e engajados e sócios altamente satisfeitos.

Destacando algumas melhorias, conclui-se que além de enxergar a importância que os colaboradores têm, é imprescindível que a empresa os valorize, pois, os funcionários concentram-se no nível operacional, executando as atividades do dia a dia e contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meus pais e irmãos e à minha linda família: Alessandra (esposa) e Raví (filho) por tudo que fizeram e têm feito em minha vida. Através deles, sou o que sou hoje, buscando a cada momento inspiração para escrever e continuar aprendendo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. **Pesquisa da PUC-SP radiografa o call center brasileiro**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 25 Mar. 2016.

BERGAMINI, Coda; ROBERTO, Coda. **Psicodinamica da Vida Organiacional**. Edição 10 São Paulo, Editora Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Anselmo. **Vendendo com Eficácia**. 7ª ed, Campus: Editora Senac, 2006.

BISPO, Patrícia. **10 fatores que prejudicam o clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/6457/10-fatores-que-prejudicam-o-clima-organizacional.html>> . Acesso em 23 abril 218.

BRASILE Advogados. **Desrespeito a Funcionários do Banco do Brasil é Duramente Combatido por Advogados de Bancários da Brasile Advogados**. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <<http://basileadvogados.com.br/noticias/c3-noticias/54-desrespeito-a-funcionarios-do-banco-do-brasil-e-duramente-combatido-por-advogados-de-bancarios-da-basileatrovao.html>> Acesso em 12 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Edição 7, Campus: Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2011.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

CORRÊA, Henrique. **Administração de Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo, Editora Atlas: 2007.

COSTA, Marisilvia Gomes Dias. **Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: o caso de uma organização de call center**. Recife: 2007. Disponível em: <<http://unifavip.edu.br/arquivos/462012171215.pdf>>. Acesso em 12 maio 2018.

COUTINHO, Thiago. **PESQUISA DE CLIMA: uma poderosa ferramenta para Gestão Empresarial**. Disponível em <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/pesquisa-de-clima>>. Acesso em: 23 abril 2018.

DOMENICO, Josias di. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DO-MENICO.pdf>>. Acesso em 26. mar. 2016.

FERREIRA, Azevedo. **Motivação**. São Paulo: 2015. Disponível em <<http://www.azevedoferreira.com.br/2014/?tag=motivacao>>. Acesso em 29 abril 2018.

FLEURY, Maria; FISCHER, Rosa. **Cultura e Poder nas Organizações**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FINCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana. **Estresse no Trabalho**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GERALDO E., Caravantes; CLAUDIA B., Caravantes; MONICA, Kloeckner. **Comunicação Organizacional**. Porto Alegre, RS: IC-DEP, 2009.

GOI JUNIOR, Roldo. **Prática de Gestão**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION – IDC. **Report: Brazil call center services 2006**. São Paulo: IDC, 2006.

LIMA, Suzi M Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24704547/UM-ESTUDO-SOBRE-CLIMA-E-CULTURA-ORGANIZACIONAL-Susi-M-Barcelos-e-Lima-Adriana-Gaffree-Burns-Albano>>. Acesso em 9 abr. 2016.

LUXOR, Technologies. **As regras de negócio em um Call Center.** Barcelona: 2013. Disponível em <<http://www.luxortec.com/pt-br/blog-pt/as-regras-de-negocio-em-um-call-center/>> Acesso em 14 maio 2018.

LUXOR, Technologies. **Motivar em um Contact Center.** Barcelona: 2013. Disponível em <<http://www.luxortec.com/pt-br/blog-pt/motivar-em-um-contact-center/>> Acesso em 29 abr. 2018.

LUZ, Ricardo, **Gestão do Clima Organizacional:** Edição 1, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo, **Gestão do Clima Organizacional.** 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

MADRUGA, R. **Gestão moderna de call center e telemarketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing:** Os 9 Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MCHATON, Robert J. **Telemarketing total:** Como Obter Resultados Positivos e Imediatos na Implantação de Telemarketing em sua Empresa. 1 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOL, Anderson Luiz Resende, **Clima Organizacional na Administração.** 1 d. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

QUINIANGO, Ilídio Castro. *A influência do clima organizacional nas empresas de call center.* Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

QUINIANGO, Ilídio Castro.  
*A influência do clima organizacional nas empresas de call center*. Mimesis, Bauru, v. 40, n. 2, p. 331-354, 2019.

MORGAN, Gareth **Imagens da Organização**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1996.

PINTO, Danilo Silva. **Motivar para produzir**: os efeitos da motivação sobre a produtividade em empresas de Contact Center: estudo de caso na TNL Contax – Site Bahia. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/motivar-para-produzir-a-motivacao-e-seus-efeitos-sobre-a-produtividade-em-empresas-de-contact-center-um-estudo-de-caso-na-tnl-contax/1536/>>. Acesso em 12 jun. 2016.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional** - Vol. 2 - Aspectos Humanos e Interpessoais. 1 ed. São Paulo: Brasport, 2006.

RIBAS, Fábio. **Motivação na administração pública: um estudo de caso em uma unidade da Polícia Rodoviária Federal**. São Paulo: 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Componentes-do-sistema-de-incentivos\\_fig2\\_322072575?\\_sg=CMHJlVlGJ1CMbT3D0\\_2NP89UCh6-gmBnZsFShpC3No-z9kqeRJbzOmaEc2XMtBkIX3dj5cTLTw2OhD60E5jJmJw](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Componentes-do-sistema-de-incentivos_fig2_322072575?_sg=CMHJlVlGJ1CMbT3D0_2NP89UCh6-gmBnZsFShpC3No-z9kqeRJbzOmaEc2XMtBkIX3dj5cTLTw2OhD60E5jJmJw)>. Acesso em 14 maio 2018.

SMART, Nx. **Estrutura e Infraestrutura de Call Center: um guia completo**. São Paulo: 2016. Disponível em: <<http://www.smartnx.com.br/estrutura-e-infraestrutura-de-call-center-guia-completo/>>. Acesso em 14 maio 2018.

SOUZA, Hellen. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. Rio de Janeiro: 2016. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/4755>>. Acesso em 14 maio 2018.

SZPIGEL, Ricardo. **Campanha de Incentivo: Saiba como motivar seu colaborador**. São Paulo: 2016. Disponível em: <<https://www.copastur.com.br/blog/campanha-de-incentivo-saiba-como-motivar-seu-colaborador/>>. Acesso em 14 maio 2018.

