

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JAMILE SANTOS DE ARAUJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E PONTOS DE MELHORIAS- ESTUDO DE CASO EM
JUAZEIRO DO NORTE**

Juazeiro do Norte-CE

2021

JAMILE SANTOS DE ARAUJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E PONTOS DE MELHORIAS- ESTUDO DE CASO EM
JUAZEIRO DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Políticas de desenvolvimento em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio-UNILEÃO em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof. Ms. Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar

Juazeiro do Norte-CE

2021

CLIMA ORGANIZACIONAL E PONTOS DE MELHORIAS- ESTUDO DE CASO EM JUAZEIRO DO NORTE

Jamile Santos de Araujo¹
Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar²

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar pontos de melhorias através da análise de clima organizacional em um Call Center de Juazeiro do Norte. Para tanto, se fez necessário aplicar uma pesquisa de clima organizacional, realizar a revisão de literatura acerca do assunto, compreender melhor a importância do clima organizacional e levantar as principais pesquisas de clima existentes. Sua importância justifica-se pela necessidade de identificar como seria possível melhorar o desempenho do setor com base nesse diagnóstico, gerando aprendizagem científica para os estudantes e profissionais dessa área da Gestão. Além disso, contribui para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e nas relações construídas fora desse ambiente. A pesquisa caracterizou-se quanto a natureza em aplicada, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório, descritiva e de levantamento bibliográfico. Aplicou-se um questionário nos 7 operadores de telemarketing do setor através do Google Forms. Os resultados comprovam que os operadores sentem falta de capacitação, reconhecimento, decisões assertivas, dinâmicas, comunicação alinhada, e há dificuldade para retirar dúvidas ou dar sugestões.

Palavras Chave: Avaliação. Clima organizacional. Call center. Pontos críticos.

ABSTRACT

The study aimed to identify points of improvement through the analysis of organizational climate in a Call Center in Juazeiro do Norte. Therefore, it was necessary to apply an organizational climate survey, carry out a literature review on the subject, better understand the importance of organizational climate and survey the main existing climate surveys. Its importance is justified by the need to identify how it would be possible to improve the sector's performance based on this diagnosis, generating scientific learning for students and professionals in this area of Management. In addition, it contributes to improving the quality of life at work and in the relationships built outside this environment. The research was characterized in the nature of applied, with a qualitative approach, exploratory, descriptive and bibliographical survey. A questionnaire was applied to the 7 telemarketing operators in the sector through Google Forms. The results show that operators feel a lack of training, recognition, assertive decisions, dynamics, aligned communication, and it is difficult to remove doubts or make suggestions.

Keywords: Evaluation. Organizational climate. Call Center. Critical points.

1 Especialista em Políticas de Desenvolvimento em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão-jaamilearaujo@gmail.com

2 Professora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, Especialista em Gestão empresarial, Mestra em Engenharia de Produção/UFPB, Coordenadora da Especialização em Gerenciamento de Projetos - tharsis@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional permite o diagnóstico da situação atual, possibilitando, assim, perceber quais os pontos críticos que precisam ser desenvolvidos, como também quais aspectos tem contribuído para o bom desempenho do setor e/ou organização. Este trabalho tem como objetivo geral identificar pontos de melhorias através da análise de clima organizacional em um Call Center de Juazeiro do Norte. Para tanto, se faz necessário aplicar uma pesquisa de clima organizacional no setor em análise, realizar a revisão de literatura acerca do assunto em estudo, compreender melhor a importância do clima organizacional, como também levantar as principais pesquisas de clima existentes.

O clima organizacional é um aspecto bastante importante para as organizações, ele influencia não apenas o comportamento dos colaboradores, como também a produtividade do negócio, uma vez que as corporações são compostas por pessoas, cada qual com sua função, e cada uma dessas funções geram resultados significativos na mesma (LIMA; LEUCH, 2017).

O ambiente de trabalho pode refletir na motivação e em alguns comportamentos dos funcionários, seja de maneira positiva ou negativa, a partir do momento em que existe o conhecimento da cultura de uma organização, são apresentados os valores e a maneira de se trabalhar, isso de acordo com as características comportamentais individuais e corporativas (SILVA, 2020).

Dessa maneira, quando essa avaliação inicial é positiva, o colaborador tende a se integrar mais rápido à equipe de trabalho, como também alcançar resultados satisfatórios, uma vez que há um sentimento de pertencimento quando compartilha dos valores da organização e de sua política interna.

Além disso, outro aspecto fundamental é a motivação dos colaboradores, uma vez que é de suma importância para a melhoria da competitividade e deve ser uma das prioridades da estratégia organizacional. Contudo, para investir na motivação, faz-se oportuno uma análise detalhada da situação atual, onde a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta fundamental para avaliar e planejar ações preventivas e corretivas, contribuindo para a Gestão de recursos humanos da organização de maneira estratégica (FRANQUÊTA; DE OLIVEIRA SÁ, 2017).

No cenário competitivo atual, o sucesso de uma empresa depende da satisfação de seus colaboradores com destaque para a motivação e o bem-estar das

peessoas. O capital humano tem sido considerado o grande diferencial para lidar com essa competitividade, visto que a organização funciona com e para as pessoas. Logo, é preciso investir em programas que objetivem melhorar a qualidade de vida dos funcionários e seu ambiente laboral (FABRIS; VOGT; BROCC, 2016).

O setor escolhido para a realização dessa pesquisa foi o Call Center de um provedor de internet, no qual há dois tipos de atendimento: o receptivo e o ativo. Ambos são coordenados por aparelhos de telefonia e computador. Ao mesmo tempo que os operadores de telemarketing recebem ligação, também conseguem realizar ligações para prestar suporte e/ou realizar cadastros de clientes na base.

Esse setor é de responsabilidade da Monitora a qual supervisiona as atividades, abre solicitação para alteração de procedimentos, faz a conferência dos atendimentos prestados e realiza feedback diário através do relatório de ocorrências, como também acompanha os relatórios da telefonia que inclui pesquisa de satisfação, ligações perdidas, atendidas, tempo de espera do cliente, pausas, entre outras.

No que diz respeito as estratégias que são utilizadas, sempre estamos negociando com os clientes pagamento de taxa de instalação, contrato promocional, desconto em taxas de serviços ou multas rescisórias, campanhas de taxa de instalação gratuita por tempo limitado e acordos de reativação do serviço de internet.

A principal motivação para amparar a presente pesquisa é a necessidade pessoal de identificar como pode-se melhorar o desempenho do setor com base no diagnóstico do clima organizacional, permitindo o desenvolvimento da competência análise do cliente interno no pesquisador. Além disso, proporcionará aos colaboradores uma melhoria nas relações interpessoais no ambiente laboral a partir do momento que identificar-se quais fatores precisam de aperfeiçoamento.

No meio acadêmico, a investigação resultará em um estudo prático para os estudantes e profissionais que estão inseridos nesse contexto ou se interessam por essa área de conhecimento da Gestão, gerando, assim, aprendizagem científica.

Pensando-se na relevância para a sociedade, é notório o quanto o clima organizacional possibilita a melhoria da qualidade de vida não apenas no trabalho, como também se reflete nas relações construídas fora do ambiente de trabalho.

O artigo está estruturado a partir desta introdução seguido da revisão literária, tendo como sequência a metodologia, resultados e discussão. Nas considerações finais serão apresentadas as conclusões do estudo científico.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o avanço tecnológico o conhecimento tende a expandir cada vez mais em um curto espaço de tempo, o que provoca mudanças na maneira de agir do ser humano, da importância e o cuidado que as empresas tendem a ter com seus funcionários. Assim como na sociedade em geral, as pessoas trazem consigo experiências das quais acabam levando para o ambiente de trabalho, moldando, assim, o clima organizacional através de sua cultura e costumes (MARTINS, 2020).

A organização é constituída por pessoas e a maneira como elas interagem com o meio social é consequência de suas experiências pessoais obtidas ao longo da vida, como também através de costumes da convivência. Nessa perspectiva, o ambiente organizacional possui uma variedade de particularidades no seu quadro de funcionários, provocando, assim, a necessidade de compreender o comportamento dessas pessoas e o clima organizacional (SILVA; TAVARES; FRANÇA, 2020).

O clima organizacional está estreitamente ligado à cultura da empresa, e esta dificilmente é alterada, pois configura-se o jeito de ser, a sua personalidade. Já o clima pode sofrer alterações, uma vez que o sentimento das pessoas varia a todo instante e para lidar com essas pessoas é necessário compreendê-las (LIMA; LEUCH, 2017).

Entende-se que uma organização é um ambiente orgânico, composto por pessoas que unem suas características, qualidades e habilidades para que se possa alcançar o objetivo maior de toda organização que é obter lucro. No entanto, é de grande importância que esses colaboradores estejam capacitados, abertos a aprendizagem e principalmente estejam comprometidos com os objetivos da empresa, para que se possa alcançar os objetivos individuais e organizacionais, onde exista uma relação de parceria e ganho mútuo (VIEIRA; CHIBILINSKI; BETIM et. al., 2019).

A minuciosa observação de cenário organizacional através do gestor é primordial, pois proporciona verificações efetivas em conformidade com os líderes e toda a organização. Isso permite uma visão macro do sistema e suas interdependências nas relações estabelecidas. O instrumento utilizado para a avaliação desse clima organizacional é a “Pesquisa de Clima Organizacional”, também definida como PCO (NASCIMENTO; MARQUES; SAMPAIO; ROBERTO, 2020).

Nesse contexto, promover um clima organizacional favorável à produtividade e a qualidade do trabalho é relevante para manter o colaborador motivado e satisfeito com seu papel, estando consciente que seu empenho na execução de suas atividades proporciona benefícios individuais e para a empresa (LIMA; LEUCH, 2017).

O engajamento, o bom relacionamento, a ética, o respeito pela diversidade e pelos hábitos e valorização das pessoas, proporcionam uma relação de causa e efeito para que as organizações possam alcançar resultados significativos, e a pesquisa de clima favorece essa dinâmica e ajuda a monitorar as relações interpessoais e quais sentimentos fazem parte da cultura desses colaboradores (FRANQUÊTA; DE OLIVEIRA SÁ, 2017).

Além disso, o clima organizacional corresponde à percepção dos seus colaboradores no que tange ao seu ambiente laboral, como também pode corresponder à percepção de clientes, fornecedores e outros grupos que se relacionam com a organização. Essa análise desempenha um papel de influência significativa na motivação dos indivíduos que fazem parte da organização (NASCIMENTO; MARQUES; SAMPAIO; ROBERTO, 2020).

É notório que o clima organizacional precisa ser avaliado periodicamente para que os gestores e líderes das organizações possam orientar as suas ações. Esta avaliação ajuda na tomada de decisão no momento de escolher investimentos, evitando que se faça investimentos em aspectos que estão sendo mal avaliados pelos colaboradores, resultando na desmotivação e baixa produtividade.

Para elaborar um questionário de pesquisa de clima organizacional, deve-se considerar estas etapas: definir o objetivo da pesquisa, autorização da Gestão/Direção para aplicar, definir metodologia, escolher o (s) tipo (s) de pergunta (s), elaborar as perguntas, aplicar questionário, compilar os dados e realizar a análise dos resultados.

Os tipos de perguntas são caracterizados em dicotômica (duas alternativas de respostas sim/não, concordo/discordo, verdadeiro/falso), múltipla escolha (várias alternativas das quais pode-se escolher mais de uma resposta), escala Likert (o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância em relação à uma indagação de acordo com a sua opinião), resposta única (existe apenas uma alternativa correta), objetiva (perguntas fechadas), subjetivas (perguntas discursivas, abertas nas quais escrevo à minha opinião, percepção ou conhecimento sobre determinado assunto ou situação).

Desta forma busca-se avaliar o clima organizacional de forma mais contundente, principalmente tratando-se de um Call Center, onde existe um fluxo de ligações considerável acerca de dificuldades ou suportes necessários ao serviço contratado pelo cliente. Com isso, algumas situações são caóticas fazendo-se pertinente a compreensão desses colaboradores, suas relações no ambiente e suas percepções na função que exercem na empresa.

2.2 CALL CENTER

O crescimento das atividades do Call Center no Brasil e no mundo é resultante de diversos fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Nota-se que esse ramo de serviços possibilita demasiada oferta de emprego no mercado, porém traz consigo altos índices de rotatividade devido ao trabalho exaustivo com remuneração baixa (ROCHA; AGUILLERA, 2016).

O trabalho em um call center é caracterizado por uma rotina de tarefas direcionadas para o atendimento ao cliente através do telefone. Este trabalho é executado nas posições de atendimentos conhecidos como PAs, onde o computador e o telefone são interligados, e todas as ligações são controladas. Algumas das competências necessárias para desempenhar essas tarefas são: comunicação, persuasão, objetividade, raciocínio rápido, entre outras características que facilitam a negociação com o cliente (ZILIOOTTO; OLIVEIRA, 2014).

No Call Center existe dois tipos de atendimentos, a saber: ativo e receptivo, sendo que são coordenados por pares de telefonia e computador, como também pelo supervisor in loco. No ativo, apenas faz ligação. No receptivo, apenas recebe ligação e podemos ter ambientes em que predominam os dois. Há operadores que tanto recebem quanto fazem ligações (FRANCO; PAIVA; DUTRA, 2018). Para Ziliotto; Oliveira (2019), há também o atendimento híbrido que une os dois tipos anteriores, sendo organizado por meio do fluxo de ligações.

Em relação à regulamentação do trabalho em Call Center, é importante ressaltar que não existe uma lei especial para a profissão do Operador de teleatendimento, sendo aplicadas as leis comuns que regem o trabalho na Consolidação das Leis de Trabalho- CLT. Mesmo a Portaria 397, de 9 de outubro de 2002, refira-se ao operador de telemarketing, faz isso apenas com o objetivo de

classificar as ocupações para instituir a Classificação Brasileira de Ocupações- CBO (Mannrich, 2010).

Segundo Mannrich (2010), existe no Brasil, porém, uma norma regulamentadora (NR) que fixa condições especiais para o desempenho da atividade, visando assegurar a saúde do trabalhador. Enfatiza-se um dos itens dessa norma:

O item 5.3 do Anexo II, estabelece jornada máxima de 6 (seis) horas para atividade efetiva e contínua nos centros de telemarketing, incluídas as pausas para descanso, de dois períodos descontínuos de dez minutos contínuos cada (item 5.4.1, "b"), além de intervalo para repouso e alimentação de no mínimo vinte minutos, sem prejuízo de outras modalidades de pausas. As pausas estão incluídas na jornada (p. 77).

O Ministério do Trabalho (MTE), na Norma Regulamentadora nº 17 (NR – 17), define o trabalho de teleatendimento/telemarketing dessa maneira: aquele no qual a comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância (sic) por intermediação da voz e/ou mensagens eletrônicas, a partir da utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas de informação ou manuais de processamento de dados.

A atividade de call center caracteriza-se como um trabalho simplificado pela tecnologia, onde o colaborador sente-se robotizado em função da repetitividade. Isto resulta da rapidez com que a atividade deve ser realizada, pela percepção criada de que qualquer pessoa pode executar (atividades facilmente ensinadas) e pela utilização excessiva da capacidade motora desses funcionários (LIMA, 2004).

Nota-se que as exigências para ocupar este cargo fazem com que os colaboradores não se identifiquem com a profissão, ocasionado em tempo de trabalho reduzido (alta rotatividade). Algumas das vagas possuem como requisitos trabalhadores jovens, escolarizados, qualificados e criativos, mas não ofertam oportunidades de ascensão na carreira profissional, aliado à baixos salários e ritmo de trabalho intenso (ROCHA; AGUILLERA, 2016).

De acordo com Leite; Bordignon (2019), as organizações exigem, em geral, o ensino médio como pré-requisito para os operadores de telemarketing, mas não há uma qualificação específica no processo de admissão. Essa qualificação acontece no teleatendimento do serviço, com treinamentos e aprendendo com os veteranos.

Ao mencionar o perfil dos operadores, pode-se notar que o mercado de call center investe em requisitos com dificuldade retenção no mercado, entre eles: primeira

experiência profissional, excluídos do mercado de trabalho devido questões como idade, aparência física ou afastamento por tempo prolongado no mercado (ZILIOTTO; OLIVEIRA, 2014).

É pertinente ressaltar que a sociedade vem evoluindo seus conceitos sobre essas questões e se fala muito em trabalhar com a diversidade. Corroborando com esse pensamento Lopes; Kaulfuss (2019), destaca que a diversidade nas empresas consiste em compreender a importância do respeito e a valorização das diferenças de cada indivíduo, apostando na diversificação.

Sendo assim, pretende-se realizar o diagnóstico no Call Center para identificar os pontos de melhorias na percepção dos operadores de telemarketing. Isso permite o planejamento e a criação de um plano de ação para desenvolver os fatores críticos mencionados pelos atendentes. A compreensão desse cenário a partir das pessoas que prestam serviço de atendimento ao cliente por telefone é de suma importância para levantar os fatores críticos que interferem no clima organizacional.

2.3 PONTOS DE MELHORIAS

Para identificar os pontos críticos de determinado setor ou da organização é necessário a adoção de algumas ações, como por exemplo: diagnóstico através de uma pesquisa de clima organizacional, reuniões individuais e/ou coletivas entre colaboradores, líderes de equipe e Gestor, como também avaliação de desempenho. Essas são algumas estratégias que a organização pode adotar (LARA, 2012).

Um dos fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Com isso, é necessário que as organizações busquem permanentemente o aperfeiçoamento de processos tecnológicos, estratégicos, operacionais e humanos (LEITE, 2020). A QVT é influenciada por fatores da vida pessoal (saúde, lazer e estado emocional) e de atividades relacionadas ao trabalho, como as relações interpessoais estabelecidas, remuneração, reconhecimento, valorização profissional e condições ambientais e materiais para desempenhar as funções.

Os recursos humanos possuem um dos papéis essenciais nas organizações, integrados com os fatores externos e internos, onde os internos consistem na definição e avaliação de cargo e funções, plano de carreira e política de remuneração. Nos aspectos externos, pesquisa de mercado de trabalho, pesquisa salarial e

recrutamento e seleção. O papel dos recursos humanos é fundamental, no que diz respeito a capacitar e motivar os seus funcionários através de programas implantados para aumentar a satisfação dos mesmos (LEITE; JAQUELINE; SOUZA et al., 2020).

Outro aspecto presente na organização que favorece o clima organizacional é a figura do líder. Nesse sentido, o líder deve adaptar-se rapidamente às mudanças, ter compreensão das questões mais importantes, percepção e visão ampla sobre o ambiente no qual está inserido, interagir com todas as pessoas da organização, demonstrar segurança e transparência, saber ouvir e ajudar, encontrar maneiras criativas e inovadoras mediante às circunstâncias que surgem, priorizar a sua equipe e ficar atento aos seus comportamentos (SILVA, SOUZA, 2020).

Além disso, pode-se mencionar a motivação que impulsiona o comportamento do colaborador a partir dos motivos que lhe trazem satisfação/realização. O líder é a pessoa que consegue trabalhar essa motivação, pois estar mais próximo da equipe. Cada pessoa é única e, por essa razão, os motivos que lhes proporcionam satisfação/realização também, cabe ao líder identifica-los (SANTOS, 2021).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada uma vez que busca gerar conhecimento para aplicar em uma empresa de Juazeiro do Norte, cuja a abordagem é do tipo qualitativa, pois os resultados permitirão compreender os detalhes das informações e sua relação com os sujeitos da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa aplicada representa-se por seu interesse prático, pois se faz necessário que os resultados sejam aplicados, imediatamente, na solução de problemas que fazem parte de sua realidade (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto aos objetivos é considerada exploratória, visto que se utilizará de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Segundo Gil (2018) essa pesquisa tem como finalidade possibilitar maior familiaridade com o problema em análise, fazendo com que se torne explícito. Também pode ser considerada descritiva, pois através do questionário será feito o levantamento de dados para descrever os fenômenos. De acordo com Andrade (2010) sua principal característica é a técnica padronizada da coleta de dados, principalmente por meio de questionários e da observação sistemática, sem a manipulação do pesquisador.

Quanto aos procedimentos é considerada bibliográfica através da consulta de arquivos já publicados, para isso será utilizado artigos e periódicos. A pesquisa bibliográfica pode ser considerada o primeiro passo de qualquer estudo científico (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Pode-se considerar também como uma pesquisa de levantamento, mas não será necessário realizar o cálculo da amostra, pois a mesma será aplicada com toda a população do setor (7 operadores de telemarketing).

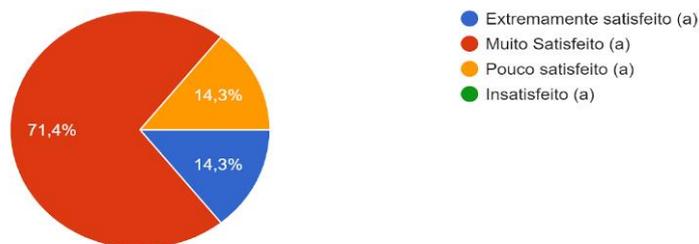
Quanto a ferramenta de dados será utilizada um questionário estruturado no Google Forms com perguntas abertas e fechadas com operadores de telemarketing de um provedor de internet de Juazeiro do Norte. A coleta de dados conforme mencionado anteriormente será feita com base nos dados levantados com a aplicação da pesquisa de clima organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de clima organizacional permite o diagnóstico da situação atual de determinado setor ou da empresa, contribuindo para a identificação de possíveis pontos de melhorias, auxiliando na elaboração de ações corretivas. Abaixo será demonstrado os resultados da pesquisa e suas discussões, onde contou-se com a participação dos 7 operadores de telemarketing.

Gráfico 1: Nível de Satisfação.

1. Qual o seu nível de satisfação em fazer parte desse time?
7 respostas

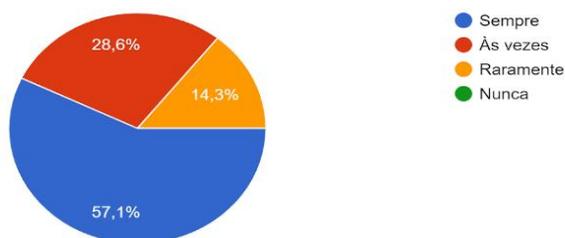


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta pergunta, analisando o aspecto “satisfação em fazer parte do time”, 71,4% avaliou em Muito Satisfeito (5 operadores), enquanto 14,3% (1 colaborador) extremamente satisfeito e pouco satisfeito (a) apenas 1 colaborador. Isso significa que a maioria se identifica com o time no qual está inserido.

Gráfico 2: Como sente-se para conversar com Supervisor sobre dúvidas/sugestões

2. Você sente-se confortável para conversar com o seu Supervisor sobre dúvidas/sugestões?
7 respostas

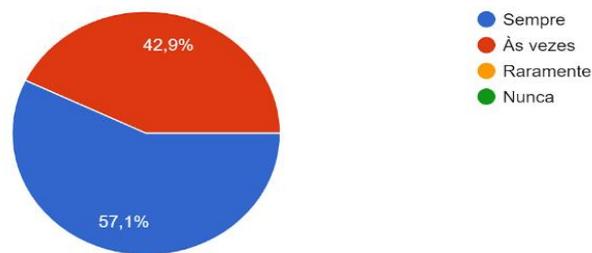


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação a sentir-se confortável para conversar com o Supervisor para retirar dúvidas ou dar sugestões, 4 operadores (57,1%) informaram que isso acontece sempre, enquanto outros 2 (28,6%) apenas às vezes e apenas 1 (14,3%) raramente. Nesse aspecto avaliado, nota-se que deve ser identificado o que pode estar ocasionando um certo desconforto nesses 42,9%, pois podem ter dúvidas em relação aos procedimentos, como também sugestões construtivas e não falarem por receio. Isso pode ser identificado através de uma conversa individual ou abrindo uma “caixa de dúvidas/sugestões” ou até mesmo gerando um novo link no Google forms com uma pergunta aberta para que esses colaboradores possam relatar os motivos que levam a não se sentirem confortáveis para sanar dúvidas ou dar sugestões ao seu líder.

Gráfico 3: Reconhecimento do trabalho pelo supervisor.

3. O seu Supervisor reconhece o trabalho desenvolvido em prol da organização?
7 respostas

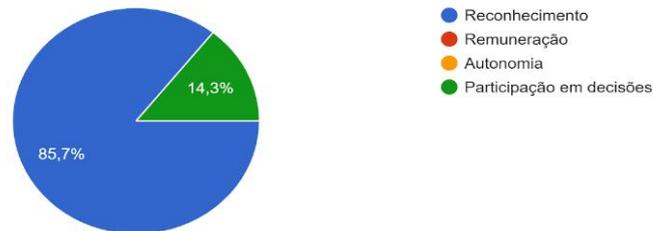


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação ao reconhecimento do trabalho desenvolvido em prol da organização pela Supervisão, 4 operadores (57,1%) consideraram que isso acontece sempre, enquanto os outros 3 (42,9%) avaliam que isso acontece apenas às vezes. Com essa percepção, se faz necessário que o Supervisor busque fazer isso com uma maior frequência, despertando no operador motivação e satisfação durante a execução de suas tarefas, uma vez que é interessante ouvir do seu líder como vem desempenhando o seu papel. Quando o colaborador é reconhecido pelo trabalho que executa, passa a acreditar que o seu esforço vale a pena e é visto pelos demais.

Gráfico 4: Motivação no trabalho.

4. Quais fatores você avalia como essenciais para sentir-se motivado no trabalho?
7 respostas

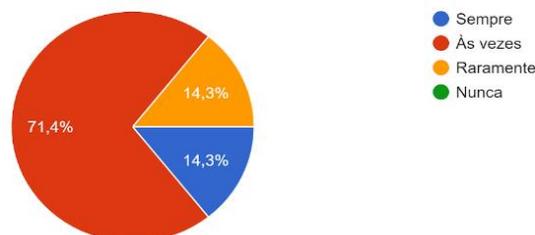


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dentre os fatores propostos para escolha do que lhes fazem sentir-se motivado no trabalho, 6 operadores (85,7%) avaliaram o reconhecimento e apenas 1 (14,3%) a participação em decisões. Percebe-se que não foi escolhido por nenhum dos colaboradores o fator remuneração, o que demonstra que cada vez mais as pessoas buscam ser reconhecidas no que fazem e a remuneração seria apenas uma consequência do reconhecimento da contribuição que seu trabalho representa para os resultados da empresa. Com isso, é pertinente a adoção de ações que objetivem o reconhecimento de seus colaboradores. Pequenas ações podem fazer isso e contribuir de maneira significativa para o desempenho e bem-estar do atendente.

Gráfico 5: Vontade em ir ao trabalho.

5. Com qual frequência tem vontade de ir ao trabalho?
7 respostas



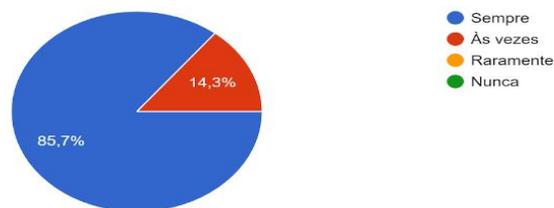
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Sobre a vontade de ir ao trabalho, 5 sentem isso às vezes (71,4%), apenas 1 sempre (14,3%) e o outro restante raramente (14,3%). Com essa avaliação nota-se que a maior parte não se sente bem em ter que ir ao trabalho, o que demonstra que é

necessário investir em ações que melhorem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para que as pessoas tenham ânimo em ir ao trabalho, havendo um acolhimento de suas emoções. Como o setor de teleatendimento requer muita paciência e equilíbrio emocional para lidar com os diferentes perfis de clientes, os operadores precisam de um ambiente calmo, acolhedor, alegre e confortável. Realizar dinâmicas durante a semana, por exemplo, permitirá que o colaborador tenha um momento de descontração e renove as suas energias.

Gráfico 6: Feedback do supervisor.

6. Você recebe feedback de seu Supervisor?
7 respostas

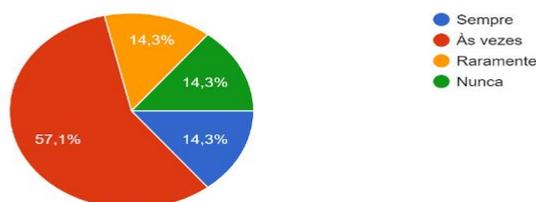


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A respeito do feedback do Supervisor, 6 atendentes (85,7%) pontuaram que isso acontece sempre, enquanto apenas 1 operador (14,3%) informou que às vezes. O feedback é de grande importância e deve ser feito de maneira construtiva, mostrando os caminhos e não deixando de enfatizar a parte positiva e a parte que o colaborador tem capacidade para fazer ainda melhor. Percebe-se que a Supervisão realiza feedback e isso com certeza favorece o clima organizacional.

Gráfico 7: Incentivo para desenvolvimento profissional.

7. Na sua empresa há incentivos para o seu desenvolvimento profissional?
7 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa pergunta em relação à incentivos para o desenvolvimento profissional trouxe um resultado bastante dividido: 4 pessoas informaram que isso acontece às vezes (57,1%); 1 pessoa raramente (14,3%), outra nunca (14,3%) e apenas 1 operador considerou que isso acontece sempre (14,3%). A partir dessa avaliação, é importante que a Gestão da empresa em parceria com a Supervisão do setor busque verificar ações que possam incentivar esse desenvolvimento profissional. Algumas sugestões: proporcionar treinamentos, capacitações, minicursos, palestras, documentários ou filmes de cunho educacional, contribuindo, assim, para a qualificação profissional dos operadores.

Gráfico 8: Supervisor resalta o que tem feito de significativo para a empresa?

8. Quando o seu Supervisor precisa conversar sobre determinado assunto ou situação, é ressaltado o que tem feito de significativo para a empresa?
7 respostas

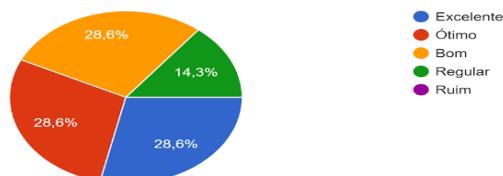


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quando indagados se a Supervisão resalta o que tem feito de significativo para a empresa quando precisa conversar sobre determinado assunto/situação, os 7 operadores (100%) informaram que isso acontece sempre, o que representa uma avaliação bastante positiva. É importante que seja repassado sempre para o colaborador o que ele tem feito para a organização, como o seu trabalho tem contribuído para os resultados da empresa e também como a empresa observa o operador mediante o seu desempenho.

Gráfico 9: Relacionamento interpessoal.

9. Como você avalia o relacionamento interpessoal no seu ambiente de trabalho?
7 respostas

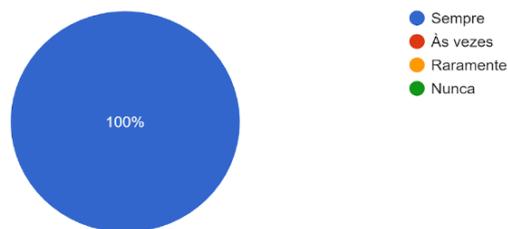


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quando perguntados sobre o relacionamento interpessoal, 2 atendentes consideram excelente (28,6%), outros 2 avaliam como ótimo (28,6%), mais 2 operadores como bom e apenas 1 (14,3%) avalia como regular. Com isso, em torno de 85,7% estão na escala de excelente, ótimo e bom o que demonstra um resultado positivo, mas que pode ser melhorado através do incentivo das relações não apenas no setor, como também com os demais setores, promovendo encontros pelo menos 1 vez ao mês com todos os setores, após passado esse período de distanciamento social.

Gráfico 10: Trabalho em equipe.

10. O trabalho em equipe tem sido um diferencial no alcance de objetivos organizacionais, como também contribui para um bom clima organizacional. Você busca trabalhar bem em equipe?
7 respostas

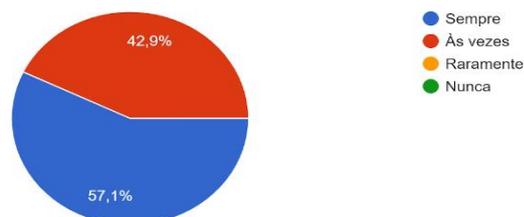


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao serem perguntados se buscam trabalhar bem em equipe, os 7 operadores (100%) informaram que fazem isso sempre, o que permite identificar que não apenas reconhecem a importância do trabalho em equipe, como gostam de trabalhar em equipe e tentam fazer isso da melhor maneira possível.

Gráfico 11: Estresse no ambiente de trabalho.

11. Com qual frequência você se sente estressado no ambiente de trabalho?
7 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação ao estresse no ambiente de trabalho, 4 operadores (57,1%) se sentem estressados sempre, enquanto os outros 3 restantes (42,9%) às vezes. Trazer para o setor momentos de descontração pode ajudar a melhorar esse estresse no ambiente de trabalho, evitando que isso se reflita fora do ambiente de trabalho. As dinâmicas são excelentes nesse sentido, pois permitem sair da rotina de trabalho, como também promover em especial a saúde mental.

Quadro 1: Ações sugeridas que precisam ser desenvolvidas para melhorar o clima organizacional e, com isso, motivar-se no trabalho.

Respondente 1:	“Reconhecimento do trabalho dos funcionários e acompanhamento das principais necessidades de melhoria do call center.”
Respondente 2:	“O incentivo na formação complementar dos atendentes, promovendo a participação em cursos, por exemplo. Acredito que seria de grande valia para o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente.”
Respondente 3:	“A empresa evoluiu com o clima organizacional desde o início do ano de 2020, ainda tem algumas falhas em relação a comunicação entre setores, as vezes as informações não chegam de forma correta, ocasionando erros internos e externos também.”
Respondente 4:	“Precisa ser melhorado a questão da comunicação, somos os últimos a serem informados.”
Respondente 5:	“Momentos de descontração entre os setores para ajudar no estreitamento dos laços, assim ajudando no convívio da empresa.”
Respondente 6:	Não soube opinar
Respondente 7:	“Sinto falta de mais interações dinâmicas, sugiro mais apoio intelectual e dinamismo para com a direção para que haja um "encurtamento" na distância que separa o setor operacional dos demais setores, mais interações e ações que visem a manutenção da qualidade de vida no trabalho, ações que visem a ergonomia no serviço, compartilhamento de conhecimentos administrativos que podem ser aplicados e consultados dos servidores que atuam/estudam na área administrativa.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Sobre sugestões apresentadas para melhorar o clima organizacional, o aspecto “melhorar a comunicação” foi apresentado 2 vezes, fora isso reconhecimento do trabalho, momentos de descontração, incentivo na formação complementar do atendente, ergonomia e dinamismo da direção, por exemplo. Percebe-se que são

fatores que afetam diretamente o relacionamento interpessoal, a qualidade de vida no trabalho e a qualificação dos seus colaboradores.

Quadro 2: Houve alguma ação implementada no setor que melhorou a satisfação no trabalho?

Respondente 1:	“Tem muito a melhorar.”
Respondente 2:	“Sim, a avaliação mensal, com a premiação do atendente do mês. Um momento ímpar, pois contribui para o incentivo e socialização entre os funcionários.”
Respondente 3:	“Sim. O método das avaliações dos clientes com o atendimento feito, isso de uma certa forma, nos motiva a prestar um bom atendimento e ao final do mês ganharmos uma bonificação.”
Respondente 4:	“Não.”
Respondente 5:	“Sim, o feedback da telefonia. Tanto instiga a melhoria do atendimento como o reconhecimento do trabalho feito ao longo do mês. ”
Respondente 6:	“Sim, as reuniões mensais.”
Respondente 7:	“Houve um feedback geral no qual as várias esferas da empresa participaram, ação essa promovida pelo RH da organização na qual buscou melhorar a comunicação dos outros setores com o call center. “

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação as ações implementadas que melhoraram a satisfação no trabalho, foi pontuado 4 vezes a reunião mensal do atendente do mês, no qual esse colaborador é bonificado e é observado que essa ação consegue além de avaliar o atendimento prestado ao cliente, reconhecendo o esforço desempenhado na função. Também foi apontado um feedback realizado pelo RH, onde na ocasião foi ouvido todos os setores, identificando pontos críticos de melhoria e em seguida, o retorno de possíveis soluções apresentadas pelos setores para melhorar o desempenho das atividades. Apenas 1 atendente informou que não foi feito nada de melhoria e outro informou que tem muito a melhorar, mas não abordou quais aspectos precisam melhorar.

Cabe ao Supervisor verificar com a Gestão algumas ações que possam agregar valor ao setor, além do atendente do mês.

Quadro 3: Como você se sente na função que desempenha na empresa?

Respondente 1:	“Desanimado, desmotivado, desvalorizado.”
Respondente 2:	“Me sinto muito satisfeito (a).”

Respondente 3:	“Amo o setor que trabalho, mesmo com os estresses diários eu gosto do que faço. Às vezes me sinto um pouco desanimada por ver meus colegas que entraram depois de mim, sendo promovido para outro cargo, para mim isso mostra que não evolui e baixa minhas esperanças em ser promovida, mas não desanimo, busco sempre melhorar e ser mais atenta aos procedimentos.”
Respondente 4:	“Me sinto satisfeita.”
Respondente 5:	“Satisfeito.”
Respondente 6:	“Me sinto reconhecida pelas atividades desenvolvidas.”
Respondente 7:	“Me sinto impotente e deslocado de minha real função, ultimamente fomos corroborados há uma situação na qual não traz satisfação alguma ao atendimento com o cliente que não traz uma solução real ou a longo prazo, pois as decisões tomadas pela direção atual são limitadas quanto a visão real do problema.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quando perguntados sobre a função desempenhada, 5 atendentes (80%) avaliou como muito satisfeito, satisfeito e outro informou ter bastante afeto pelo setor que atua. Outro atendente se sente desanimado, desmotivado e desvalorizado. Outro se acha impotente na função de atender o cliente, pois a solução dos problemas pela direção acontece em longo prazo.

É importante um alinhamento com os problemas que surgem junto a direção/Gestão (talvez uma cobrança mais efetiva), como também proporcionar ações que incentivem e mostrem a esse outro operador que seu trabalho é de grande importância e que seja reconhecido não apenas pela supervisão, como também pela Gestão. O colaborador gosta de ser reconhecido não apenas pelo supervisor imediato.

Quadro 4: O que você pode sugerir para a sua Supervisão, dentro da realidade da empresa, que poderia ajudar na sua satisfação no ambiente de trabalho?

Respondente 1:	“O acompanhamento dos superiores sofre falhas.”
Respondente 2:	“Um momento de feedback mensal, onde se preciso, a monitoria sentasse com o atendente para discutir assuntos que melhorassem o seu modo de atender e servir ao cliente.”
Respondente 3:	“De modo geral, a monitora é uma excelente profissional, busca sempre resolver os problemas, não só do call center, mais de outros setores também, no que ela puder ajudar, ela dar o melhor de si. Em alguns momentos, como qualquer pessoa, tem seus momentos de

	“limite”, acontece de não responder como esperávamos, às vezes com algumas palavras que não nos agradamos, mas entendemos que às vezes é por conta do cansaço, até porque ninguém é de ferro e somos seres humanos, somos falhos. Por fim, deixo a minha gratidão a minha supervisora, uma pessoa que merece todo reconhecimento.”
Respondente 4:	“Não precisa melhorar em nada, já faz o suficiente, porém não depende só dela.”
Respondente 5:	“Um pouco mais de ajuda em relação as necessidades dos atendentes em relação ao trabalho que está sendo desenvolvido no momento.”
Respondente 6:	Não soube opinar.
Respondente 7:	“Dinâmicas empresariais, assim como novas ideias devem sempre surgir, recompensas pelo exercício do trabalho perseverante e bem realizado, abertura de diferentes setores para mitigar responsabilidades.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Sobre sugestões para ajudar na satisfação no trabalho, foi citado melhoria no acompanhamento dos superiores que sofrem falhas, dinâmicas empresariais, recompensas, ajuda em relação às necessidades dos atendentes no trabalho que está sendo desenvolvido no momento.

Há uma flexibilização em períodos de alta demanda e sempre é ressaltado que é esperado atrasos nas tarefas. O ideal seria outras pessoas ajudando, mas é inviável para a empresa contratar por uma demanda que dura apenas alguns dias. O mais efetivo é a resolução mais rápida do problema para reduzir o fluxo de ligações.

A supervisora também foi mencionada como uma excelente profissional, mesmo às vezes respondendo como não esperam. Outro operador também avaliou que a mesma já faz o suficiente, mas não depende apenas dela a satisfação no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do clima organizacional possibilitou entender a situação atual do setor analisado, auxiliando no planejamento de ações que permitirão desenvolver os pontos críticos identificados, compreendendo as pessoas que estão inseridas no setor e na organização como um todo.

Nesse sentido, foi possível identificar que a empresa precisa adotar ações no Call Center que amenizem o estresse que existe neste ambiente de trabalho, melhorando assim a qualidade de vida no trabalho colocando-as em prática.

A supervisão pode sugerir a Gestão o planejamento de dinâmicas semanais e pelo menos 1 vez ao mês ações de integração com os outros setores, uma vez que foi mencionado uma maior interação e melhoria da comunicação com os outros setores.

Como forma de reconhecer o trabalho, pensar em algumas ações além do atendente do mês, bastante mencionado pela maioria, como uma ação implementada que aumentou a satisfação no trabalho, uma vez que esse operador é bonificado e os atendimentos prestados durante o mês inteiro são reconhecidos mediante os outros colegas de trabalho.

Atualmente há um sistema de telefonia interno que traz esse resultado em ranking e há uma recompensa em dinheiro. O segundo lugar é bonificado quando a diferença é de até 10 pontos em relação ao primeiro lugar. Uma sugestão seria aumentar essa diferença para até 50 ou 100 pontos. A Gestão aceitando a proposta, a escolha da pontuação do segundo lugar pode ser definida em votação pelos operadores.

No quesito realizar feedback semanal de maneira individual, se necessário, pode ser proposto uma reunião no Google Meet., por exemplo. Outra ferramenta que pode ser utilizada é a avaliação de desempenho de 360º onde os operadores avaliam a supervisão e a supervisão avalia os operadores.

Existe um chat empresarial no local onde as informações são repassadas, mas às vezes não são enviadas de maneira precisa. Recomenda-se orientar os responsáveis pelos envios a organizarem melhor as informações e no tempo certo. Contamos também com o Procedimento Operacional Padrão (POP) que auxilia na abertura de ocorrências e suporte aos clientes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

FRANCO, D. S. PAIVA, K.C.M. DUTRA, M.R.S. Percepções temporais e controle: um estudo com trabalhadores de call center. **Revista interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)**, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br>> Acesso em: 27 mar. 2021.

FRANQUÊTA, T. A; DE OLIVEIRA SÁ, E. M. **Pesquisa de Clima Organizacional como instrumento de gestão.** 2017. Disponível em: <<https://facima.edu.br>> Acesso em: 26 maio 2021.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LARA, F.D. **Qualidade no Call Center.** Rio de Janeiro, 2012. Monografia (Especialização em Administração da Qualidade) – Universidade Cândido Mendes. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br>> Acesso em: 30 mar. 2021.

LIMA, L.C.S; LEUCH, V.; BUSS, B.B. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional.** 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>> Acesso em: 21 maio 2021.

LIMA, F. B. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center.** 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Curso de Pós-graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br>> Acesso em: 08 jun. 2021.

LOPES, N. M. G; KAULFUSS, M.A. Cultura organizacional e Gestão da diversidade nas empresas. **Revista Científica eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT.** N. 2. Nov. 2019. Disponível em: <<http://www.fait.revista.inf.br/>> Acesso em: 09 jun. 2021.

LEITE, M.D.P; BORDIGNON, L. O trabalho de teleatendimento no Brasil: um estado da arte. **Revista Contemporânea de Sociologia da UFSCar.**V.9. N.2. Maio-Ago. 2019. Disponível em: <<http://www.contemporanea.ufscar.br/>> Acesso em: 09 jun. 2021.

LEITE, C.EG. **A influência do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho na capacidade laborativa dos militares do exército brasileiro.** 2020. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br>> Acesso em: 13 jun. 2021.

LEITE, Y.G.S; JAQUELINE, I; SOUZA, M.L. et al. **Motivação no ambiente organizacional como ferramenta no aumento da produtividade**. 2020. Disponível em: <<https://aprepro.org.br>> Acesso em: 13 jun. 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, I.A. **Clima organizacional**: aprofundamento de pesquisa em um setor da empresa Intelbras. 2020. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/>> Acesso em: 24 maio 2021.

MANNRICH, N. (2010). **Operadores de teleatendimento (telemarketing)**: algumas reflexões. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1a Região, 21(48), 69-79. Disponível em: <<http://portal2.trt1o.gov.br>> Acesso em: 08 jun. 2020.

NASCIMENTO, K. Y. C. D; MARQUES, A.B.J; SAMPAIO, L.F; ROBERTO, T.M. L. **Diagnóstico de clima organizacional em empresa de fornecimento de internet do Noroeste Paulista**. 2020. Disponível em: <<https://faveni.edu.br>> Acesso em: 08 jun. 2021.

ROCHA, E.D.C; AGUILLERA, F. **Rotatividade em Call Center**: para além de indicadores, um chamado à ação. 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/>> Acesso em: 8 jun. 2021.

SILVA, C.F; TAVARES, G.K.B; FRANÇA, L.S.G. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. **Revista Interdisciplinar Episteme Transversalis**, Volta Redonda-RJ, v.11, n.1, p.20-41, 2020. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br>> Acesso em: 27 mar. 2021.

SILVA, M.N.D. **Clima organizacional**: um estudo a partir da percepção dos colaboradores. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado Administração). 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br>> Acesso em: 24 maio 2021.

SILVA, J.L.S; SOUZA, C.S. Liderança: seu papel visando o clima e a cultura nas organizações. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v1. 2020/01**. Disponível: <<https://revistas.unipacto.com.br>> Acesso em: 13 jun. 2021.

SANTOS, V.C. **A importância da motivação no comportamento organizacional**. 2020. Disponível em: <<https://semanaacademica.com.br>> Acesso em: 13 jun. 2021.

VIEIRA, A.L.D.F; CHIBILINSKI, K.E.P; BETIM, L.M et. al. Motivação e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do ramo papeleiro. **Anais do Salão de Iniciação Científica Tecnológica ISSN-2358-8446 (2020)**. Disponível em: <<http://www.cesage.com.br/revistas/>> Acesso em: 24 maio 2021.

ZILLOTTO, D. M; OLIVEIRA, B.O.D. A organização do trabalho em call centers: implicação na saúde mental dos colaboradores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. 14(2), abr-jun 2014, p. 169-179. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/scielo>> Acesso em: 09 jun. 2021.

APÊNDICE

1. Qual o seu nível de satisfação em fazer parte desse time?

- Extremamente satisfeito (a)
- Muito Satisfeito (a)
- Pouco satisfeito (a)
- Insatisfeito (a)

2. Você sente-se confortável para conversar com o seu Supervisor sobre dúvidas/sugestões?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

3. O seu Supervisor reconhece o trabalho desenvolvido em prol da organização?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

4. Quais fatores você avalia como essenciais para sentir-se motivado no trabalho?

- Reconhecimento
- Remuneração
- Autonomia
- Participação em decisões

5. Com qual frequência tem vontade de ir ao trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

6. Você recebe feedback de seu Supervisor?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

7. Na sua empresa há incentivos para o seu desenvolvimento profissional?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8. Quando o seu Supervisor precisa conversar sobre determinado assunto ou situação, é ressaltado o que tem feito de significativo para a empresa?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

9. Como você avalia o relacionamento interpessoal no seu ambiente de trabalho?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

10. O trabalho em equipe tem sido um diferencial no alcance de objetivos organizacionais, como também contribui para um bom clima organizacional. Você busca trabalhar bem em equipe?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11. Com qual frequência você se sente estressado no ambiente de trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12. Você tem a oportunidade de pontuar ações que precisam ser desenvolvidas para melhorar o clima organizacional e, com isso, motivar-se no trabalho. Quais são as suas sugestões?

13. Houve alguma ação implementada no setor que melhorou a satisfação no trabalho? Caso sim, qual?

14. Como você se sente na função que desempenha na empresa?

15. O que você pode sugerir para a sua Supervisão, dentro da realidade da empresa, que poderia ajudar na sua satisfação no ambiente de trabalho?