UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

HUMBERTO PINTO JÚNIOR

IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma Empresa de tele-atendimento

UBERLÂNDIA
2005

HUMBERTO PINTO JÚNIOR

IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma Empresa de tele-atendimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
2005

HUMBERTO PINTO JÚNIOR

IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma Empresa de tele-atendimento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Profa.Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins.

UBERLÂNDIA
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg / 08/05

P659i Pinto Júnior, Humberto, 1976-

Impacto de características pessoais, comprometimento e cli - ma organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de tele-atendimento / Humberto Pinto Júnior - Uber -lândia, 2005.

163f.

Orientador: Maria do Carmo Fernandes Martins.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uber-lândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos - Teses. 2. Absen - teísmo (Trabalho) - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psico-logia. III. Título.

CDU: 159.9:331.446.4(043.3)
159.944 (043.3)

HUMBERTO PINTO JÚNIOR

IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma Empresa de tele-atendimento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora:

Uberlândia, 13 de maio de 2005.

_____

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins – UFU

_____

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad – UNB

_____

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior - UFU

A minha noiva **Karina** que não mediu esforços e desprendimento para que eu concluísse meu trabalho, sendo a todo o momento incentivadora e companheira.

A minha mãe que foi dedicada inteiramente aos filhos e não pode participar desta grande conquista em minha vida.

A meu pai com quem aprendi muito em minha vida sendo exemplo sempre, do que fazer e do que não fazer.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Maria do Carmo Fernandes Martins, por sua orientação e ensinamentos que contribuíram com meu crescimento profissional e pessoal ultrapassando o papel de orientadora e se tornando, grande parte das vezes, uma tutora de grande importância em minha vida.

Ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, por proporcionar a convivência com professores que me enriqueceram com seus conhecimentos e exemplos de vida e trabalho.

Aos Professores do Mestrado que oferecem sua grata e desprendida orientação a todo aluno que os procuram. Em especial aos professores Sinésio e Luis Avelino que contribuíram com conversas de grande importância para minha formação pessoal e profissional e também pela companhia e momentos de descontração.

A Marineide pelo seu profissionalismo e companheirismo em meus momentos de apuro com procedimentos e protocolos. Sempre dando suporte necessário para o andamento dos trabalhos.

Aos Diretores Anselmo e Cida, da Empresa cuja qual usufruí toda riqueza de amostra e estrutura , por permitirem a utilização de seu pessoal e de todo material que foi necessário para conclusão de meu estudo.

Aos profissionais Rondinelli, Adams Willians, Juliana Ribeiro e Cíntia Nunes que contribuíram com a coleta de dados e me apoiaram com a árdua tarefa de construir meu banco de dados.

Aos meus irmãos, Hellen e Hernany, que fazem parte de minha vida desde seus nascimentos e com quem divido minhas conquistas e derrotas.

Em especial ao colega de mestrado Maiango Dias que foi companheiro e dividiu todo o trabalho de coleta de dados e mesmo construção da minha dissertação. Foi de grande importância as discussões e empreitadas que tivemos juntos.

Aos meus amigos que, mesmo sem perceber, me ajudaram com gestos fraternos em momentos de dificuldades, além de momentos de descontração. Apoio que foi importante para conseguir forças para a conclusão deste trabalho. Entre eles: Kleber Pires, Gustavo Fernandes, Felipe Teixeira, Cristiano Cury, Assis Junqueira, Rodrigo Junqueira, Eliane Rabelo e Adriana Rabelo.

RESUMO

PINTO JR, H. *IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma Empresa de tele-atendimento.* 2005. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

O objetivo geral deste estudo foi investigar o melhor modelo que explicasse a variação do desempenho no trabalho de operadores de telemarketing e atendentes de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). O estudo utilizou um conjunto de variáveis micro e macro-organizacionais, especificamente, Clima Organizacional, Comprometimentos Afetivo e Calculativo e os cinco fatores globais de Personalidade aferidos pelo teste de personalidade 16PF.

O trabalho consistiu num estudo de caso utilizando como amostra os colaboradores de uma empresa de "callcenter", cuja qual possui 6000 funcionários aproximadamente. A amostra foi composta por 660 colaboradores. Após quatro meses foram apurados os dados de desempenho utilizando-se da avaliação proposta pela empresa. As avaliação se dividia em nota geral de Desempenho, Nota de Produtividade, Nota de qualidade, Nota Comportamental e Quantidade de vendas.

A amostra foi dividida em Operadores de Telemarketing Ativo e Atendentes de Receptivo (SAC) para conseguir verificar possíveis diferenças devido à peculiaridade de cada função. As variáveis foram submetidas à Análise de Regressão de método Stepwise para verificar qual melhor modelo de predição das Variáveis Dependentes. Os resultados apontaram para Absenteísmo, Coesão, Fator Rigidez de Pensamento (Fator secundário do 16PF) explicando 6,19% da variação de Nota de desempenho junto à amostra de Receptivo. Absenteísmo e Recompensa explicando 16,6% da variação de

Nota de desempenho junto à amostra de ativo. Recompensa explica 2,5% da variação de nota de qualidade junto à amostra do ativo. Tempo de casa e recompensa explica 2,2% da variação de nota de qualidade junto à amostra de Receptivo. Foi encontrado no Receptivo, Absenteísmo, Tempo de casa, Fator Apoio e Pressão/Controle de Clima explicando 15,3% da variação de Nota de Produtividade e no ativo Absenteísmo e Fator Recompensa explicando 12,2 % da variação de Nota de Produtividade. No que se refere à quantidade de venda, Absenteísmo e Recompensa explicaram 16,6% de sua variação.

O fator Recompensa e Absenteísmo justifica grande parte do resultado operacional e de desempenho, junto a operações do ativo, talvez devido à remuneração variável que existe junto a esta operação. Quanto ao Receptivo, o desempenho se vincula mais ao apoio da chefia, coesão entre colegas e absenteísmo. Estes resultados podem ser explicados pela necessidade de apoio do operador pelo seu supervisor e pelos seus equipamentos para o bom desempenho de suas atividades, além da necessidade de trocar informações entre colegas para se manter atualizado. O absenteísmo pode ser gerado por uma insatisfação ou outros fatores que merecem ser estudado e fica em agenda de pesquisa.

ABSTRACT

PINTO JR, H. *IMPACT OF PERSONAL CARACTHERS, COMMITMENT E ORGANIZATIONAL CLIMATE OF JOB PERFORMANCE: case study in call center company*. 2005. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

The general objective of this study was investigating the best of model that explain of the job performance between telemarketing operator and customer care operator. This study use micro and macro organizational variables, specifically, Organizational Climate, Affective and Calculative Commitment and the Five Global Factors of Personality (Big Five) surveyed by the test of personality 16PF.

The research consist an a case study, using a sample of in callcenter company. This company works with 6000 employees no exactly. This sample was 660 employees. Four months after job performance data has been collected using company processes. This job performance separate up four forms: General Performance Note, Produce Note, Quality Assurance, Behavior Note e Number of Sales.

The sample is separate up of Telemarketing operator and customer care agents for verify possible difference. The variable was submit at Stepwise Regression Model for verify what is better model that predict Dependents variables. The results appointment for Absence, partners support and rigidness thinks explain 6,19% of Job Performance Note with customer care agents sample. Absence and reward explaining 12,8% of Quality Assurance with telemarketing operator sample. Reward explain 2,5% of Quality Assurance with telemarketing operator sample. Experience and reward explain 2,2% of Quality Assurance with Customer Care Agents. This finds, whit Customer Care Agents, point Absence, Experience, Support of Supervisor and

Organization and Control of Climate Explaining 15,3% of Produce Note and with Telemarketing Operator sample, Absence and reward explaining 12,2 % of Productive Note. In Sales Number, Absence and Reward explained 16,6% of this variable.

The Reward factor and Absence explain a job performance in Telemarketing Operator sample, maybe because operators have a bonus of Sales and behavior. Among Customer Care Agents, Job Performance has a committed with Supervisor Support, partners support and Absence. This results can be explain because operator need a supervisor support and software support for have a good job performance, and need use information about there job with partners. The absence can be produce with dissatisfaction and other factors, then has to study others models.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
2.	CAMPO CONCEITUAL	24
2.1	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	24
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: MODELOS TEÓRICOS, MÉTODOS E RESULTADOS.	32
2.2.1	OS PRINCIPAIS TIPOS DE COMPROMETIMENTO	37
2.2.2	ANTECEDENTES, MODERADORES E CONSEQÜENTES DE COMPROMETIMENTO.	43
2.2.3	PROBLEMAS NAS PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	45
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL: SÍNTESE DOS MODELOS TEÓRICOS, MÉTODOS E RESULTADOS	47
2.3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL: AS MEDIDAS	54
2.4	A PERSONALIDADE HUMANA: BREVE CONDENSAÇÃO DOS PRINCIPAIS ACHADOS	59
2.4.1	EXTROVERSÃO	65
2.4.2	ANSIEDADE	66
2.4.3	RIGIDEZ DE PENSAMENTO	67
2.4.4	INDEPENDENCIA	68
2.4.5	AUTOCONTROLE	69
2.5	COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES - ABSENTEÍSMO	71
3.	OBJETIVOS E MODELO	76
3.1	OBJETIVOS	76

3.2	MODELO	78
4.	MÉTODO	82
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	82
4.2	INSTRUMENTOS	84
4.3	PROCEDIMENTOS	88
4.3.1	COLETA DE DADOS	88
4.3.2	ANÁLISE DE DADOS	91
4.4	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	93
5	RESULTADOS	93
5.1	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	93
5.1.1	CARACTERIÇÃO DOS COMPROMETIMENTOS AFETIVO E CALCULATIVO	94
5.1.2	CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITOS QUANTO AOS FATORES DE PERSONALIDADE (16PF)	96
5.1.3	CARACTERIZAÇÃO DOS FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	98
5.1.4	CARACTERIZAÇÃO DE IDADE, TEMPO DE EMPRESA E ABSENTEÍSMO	99
5.1.5	CARACTERIZAÇÃO DE ‘NOTA DE QUALIDADE’, ‘PRODUTIVIDADE’, ‘AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL’ E ‘NOTA DE DESEMPENHO’.	101
5.1.6	TESTES DOS MODELOS DE PREDIÇÃO DAS ‘VARIÁVEIS DEPENDENTES’	103
5.1.6.1	MODELOS PREDITIVOS DE ‘NOTA DE DESEMPENHO’	104
5.1.6.2	MODELOS PREDITIVOS DE ‘NOTA DE QUALIDADE’	108
5.1.6.3	MODELOS PREDITIVOS DE NOTA DE ‘PRODUTIVIDADE’	110

5.1.6.4	MODELO PREDITIVO DE NOTA COMPORTAMENTAL	115
6.	DISCUSSÃO	117
6.1	DISCUTINDO AS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	117
6.2	DISCUTINDO OS RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES	120
6.3	DISCUTINDO AS RELAÇÕES INVESTIGADAS	124
6.3.1	MODELO DE NOTA DE DESEMPENHO.	124
6.3.2	MODELO DE NOTA DE QUALIDADE.	125
6.3.3	MODELO DE NOTA DE PRODUTIVIDADE.	126
6.3.4	MODELO DE NOTA COMPORTAMENTAL	128
6.4	6.4 - DISCUTINDO SUPRESSÕES E VARIÂNCIAS NÃO EXPLICADAS NAS REGRESSÕES	129
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
	ANEXOS	144

1- INTRODUÇÃO

Nos tempos modernos verifica-se o aparecimento de vários estudos acerca das organizações, que produzem conhecimento em áreas como Administração, Sociologia, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Comportamento Organizacional e Economia. O estudo sobre o ser humano não se desvincula mais do contexto do estudo das organizações, haja vista que o ser humano civilizado vive em ambientes organizados. Quando se revisam os estudos do Comportamento da Organizacional podem-se observar, tanto nos estudos publicados na literatura brasileira quanto na internacional, em quatro décadas de existência, uma lenta mas gradual solidificação das teorias e conceitos.

Apesar da importância desses estudos, eles ainda são muito recentes e constituem uma ciência nova. O interesse pelo comportamento e pela administração da produção já existe há milhares de anos, porém, não há, sobre essa época antiga, registros apurados sobre essas técnicas ou teorias, organizadas e descritas adequadamente. As pirâmides do Egito e a Grande muralha da China são grandes evidências de projetos de enorme escopo, que uniu milhares de pessoas e com uma organização ímpar. A organização e o acompanhamento eram extremamente necessários e estas obras mostram uma técnica apurada e digna de ser copiada. Todavia, a dinâmica dessa administração não foi registrada, a não ser pela observação das próprias obras que falam por si mesmas. Os registros acerca do assunto são recentes e feitos por meio de técnicas atuais de inferência de datas e processos de construção dessas grandes obras e organizações.

Apesar da atual e reconhecida necessidade de técnicas para administrar e para controlar o comportamento humano, na antiguidade não existiam estudos teóricos, epistemológicos, ou científicos acerca do assunto. O conhecimento era prático e concentrado no administrador que detinha todo o poder sobre os dominados, que muitas vezes eram escravos.

As grandes organizações surgiram em grande número após a revolução industrial, quando apareceu um número elevado de indústrias que reuniam muitas pessoas trabalhando para gerar produção. Com o avanço industrial, fez-se necessário o acompanhamento da produção dos indivíduos e, conseqüentemente, surgiu um interesse maior pelo comportamento humano dentro das organizações.

Durante esta época, Smith (1776) publicou uma doutrina econômica que representava o pensamento da revolução industrial. Segundo ele, se um indivíduo trabalhasse vigorosamente por um dia na confecção de alfinetes, poderia produzir, durante o dia todo, cerca de dez alfinetes, ou seja, cerca de dez sujeitos produziriam, no máximo cem alfinetes ao dia. Contudo, se os mesmos dez sujeitos desempenhassem funções especializadas, baseadas na divisão inteligente da tarefa, os mesmos dez sujeitos poderiam produzir cerca de quarenta e oito mil alfinetes por dia. Surgiu então, com a doutrina de Smith, a preocupação com administração e com o desempenho humano no trabalho.

Os escritos sobre Comportamento Organizacional foram influenciados, na sua origem, pelo pensamento da administração científica, que se atentava para controlar e medir os comportamentos humanos nas organizações, voltando-se para o aumento de ‘Produtividade’ e ganho de escala (ROBBINS E COULTER, 1996, p.22). A causa da concentração de esforços no aumento da produção humana se deveu, certamente, ao fato de que a produção estava diretamente dependente do desempenho humano neste

período. Os precursores da administração, segundo Robbins e Coulter (1996), foram Frederick Taylor, Frank e Lillian Gilbreth e, por fim, Henry Gantt que introduziram os primeiros conceitos de administração científica, voltados para tempos e controles de produção.

Taylor (1911) realizou a maior parte de seus trabalhos nas companhias de aço de Midvale e Bethlehem, na Pensilvânia. Em 1911, publicou "Princípios da Administração Científica". O conteúdo desta obra foi amplamente aceito pelos administradores do mundo inteiro e deu origem ao acompanhamento do desempenho humano. Taylor afirmava que os empregados eram ineficientes e que tendiam, com o tempo, a perder o ânimo e o vigor para com o trabalho. Não existiam padrões de eficiência nesta época, sendo assim, ele desenvolveu uma maneira científica de analisar padrões e desenvolver funções, através de análises empíricas, para determinar a melhor maneira de executar uma tarefa. Foi pioneiro em seus estudos mudando drasticamente o conceito de administração do comportamento humano nas organizações.

Lillian Gilbreth era psicóloga, juntamente com seu marido Frank Gilbreth, empreiteiro, fez experiências com projetos e uso de ferramentas adequadas para otimizar performance no trabalho. Os Gilbreths foram dos primeiros pesquisadores a usar filmes para estudar movimentos de mãos e corpos, em 1912. Já Henry Gant era um jovem engenheiro que estudou o incentivo a trabalhadores se cumprissem suas metas diárias em menor tempo que o padrão estabelecido. Com base em seus estudos e projetos conseguia melhora considerável na 'Produtividade' dos empregados. Criou um gráfico que poderia ser utilizado pelos administradores como uma ferramenta de programação para o planejamento e controle do trabalho.

Todas estas técnicas de avaliação de desempenho e acompanhamento antecedem os estudos do comportamento humano no trabalho que, hoje, acontece por meio de métodos de investigação mais apurados e voltados para percepção e aferição de comportamentos. As técnicas de avaliação de desempenho já estão bem descritas em estudos da área e em manuais de Administração de Recursos Humanos. Todavia, a subjetividade da avaliação de desempenho ainda é um problema para estudiosos da área. Uma alternativa para contornar este problema, além do treino dos avaliadores, é a utilização de indicadores objetivos, que se passará a denominar 'duros', como quantidade de produção e itens que podem ser aferidos mais objetivamente, com maior confiabilidade.

Para o estudo da produção e do desempenho humanos necessitava-se das construções teóricas da Psicologia. A Psicologia contribuiu com conceitos de motivação, avaliação de desempenho, manipulação do desempenho e acompanhamento do comportamento humano junto às organizações. Os estudos psicológicos tentam identificar e descrever os construtos e criar metodologia de acompanhamento do comportamento humano nas organizações. O século XX foi marcado por vários estudos sobre comportamento organizacional. Surgiram estudiosos como Pugh (1969), Staw (1984), Drenth (1984), Lundberg (1984), Wilpert (1995), Rousseau (1997), Brief e Weiss (2002), dentre muitos outros, que vêm desenvolvendo construtos no campo de estudo do Comportamento Organizacional. Juntamente com a Psicologia, encontra-se a influência da Sociologia e das Ciências Políticas neste campo que reúne o estudo de temas micro, meso e macro organizacionais (ROBBINS, 1996) como comprometimento organizacional, liderança, poder e cultura, dentre muitos outros.

O surgimento do campo do Comportamento Organizacional aconteceu por volta da década de 60, com as considerações de Pugh (1969), que o define como "o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas" (APUD SIQUEIRA, 2002, p. 12).

No campo do Comportamento Organizacional existem três grandes níveis de estudo, o micro comportamento, o meso e o macro comportamento (ROBBINS e COULTER, 1996). Staw (1984) descreveu apenas dois níveis, o nível do micro comportamento organizacional que, segundo ele, teve sua origem na Psicologia e estuda atitudes e comportamentos individuais, bem como os processos através dos quais o comportamento influencia e é influenciado pela organização. O segundo nível proposto por Staw, o macro, teve origem na Sociologia, na Ciência Política e na Economia e focalizava estrutura e contextos sócio-econômicos. Estudava o comportamento das organizações e instituições de maneira macro, totalizadora.

Robbins (1996) apontou para três níveis de análise do comportamento organizacional, um individual, um de equipes e grupos e um terceiro, da organização como um todo. No nível individual encontram-se, segundo ele, estudos de variáveis biográficas, de personalidade, valores, de atitudes e de habilidades. No nível de grupos estão os estudos sobre processos de tomada de decisão grupal, de comunicação, de liderança, de conflito, de poder e de política. Por fim, em uma análise da organização como um todo, encontram-se estudos sobre cultura, estrutura e dimensionamento da organização, bem como sobre tecnologia e dimensionamento do trabalho. Do relacionamento entre os três níveis, surgem as variáveis resultados, dentre elas, produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação. Estas variáveis são de grande interesse da administração e dos estudos de comportamento organizacional por causa de seu papel nos resultados das organizações e de sua influência na vida do

trabalhador. Neste agrupamento de variáveis resultados, devem-se considerar os 'Indicadores duros de desempenho' que podem ser medidos no nível do indivíduo (contagem de erros no trabalho, número e volume de vendas, faturamento por trabalhador, relação entre horas trabalhadas e volume de vendas, dentre outros que permitem acesso direto à informação).

Segundo Siqueira (2002), alguns autores e estudiosos têm se contentado em analisar relações entre variáveis através de medidas de percepção dos trabalhadores sobre os atributos organizacionais, sem buscar dados sobre estas variáveis através de outros procedimentos que permitam acesso direto à informação, ficando a mercê da percepção dos trabalhadores. Como crítica, a autora afirma que todos os conceitos da Psicologia Organizacional e do Trabalho passam por uma análise micro, pois são avaliados ou medidos por meio da percepção dos sujeitos da organização. Apesar de suas afirmações, encontram-se dispersos nos escritos de estudiosos brasileiros como Martins (2000), Bastos (1996) e Borges-Andrade (1998) teses distintas que postulam que os construtos, apesar de passarem pelo filtro da percepção, podem ser considerados nos níveis do sujeito, das equipes ou dos subgrupos e da organização como um todo.

Os estudos de nível micro estão mais disseminados do que os estudos de nível meso e macro, devido à sua proximidade da Psicologia tradicional e também devido às dificuldades encontradas em realizar estudos dos outros níveis.

Siqueira (1995) afirma que os estudos realizados na área do comportamento organizacional têm sido tradicionalmente conduzidos pela investigação de variáveis individuais e situacionais. Uma contribuição da Psicologia aos estudos de Comportamento Organizacional tem sido integrar as teorias de personalidade, teorias psicossociais e micro análises do comportamento organizacional, trazendo

consistência para os conceitos dela originados. Psicólogos estudiosos do comportamento organizacional podem optar pela mensuração de construtos de natureza afetiva e atitudinais ou cognitivas. Sob a perspectiva cognitiva encontram-se investigações sobre percepções de suporte organizacional, de reciprocidade organizacional, de comprometimento calculativo, de justiça, de clima organizacional, dentre outros.

Dentre as variáveis atitudinais podem ser encontrados estudos sobre construtos como satisfação, envolvimento, comprometimento afetivo, dentre outros. As diferenciações básicas entre conceitos afetivos e cognitivos passam pela relação que se estabelece com eles. Os conceitos afetivos estão ligados aos desejos dos sujeitos, enquanto os cognitivos aos seus sentidos (BASTOS, 1994).

Existem alguns desafios no estudo do comportamento organizacional, como o de manter instrumentos válidos e fidedignos e, principalmente, atualizados para a realidade em que se encontra o pesquisador. Dentre os estudos realizados, vários esforços tem sido imprimidos na busca de instrumentos que permitam avaliar as variáveis do campo de estudos do Comportamento Organizacional. Segundo Pasquali (1996) o instrumental de medida mais utilizado para isto é do tipo escalas de atitude, comumente traduzidas e adaptadas de escalas estrangeiras. Existem, entretanto, problemas, tanto nestas adaptações, como nas construções das escalas que, em muitas vezes, deixam de atender à necessidade de validação e de demonstração de índices de fidedignidade adequados para que possam ser aplicados com segurança (PASQUALI, 1996).

Outra dificuldade facilmente identificada na literatura são instrumentos que não apresentam resultados consistentes, fazendo com que alguns pesquisadores

abandonem suas teorias ou teorizem somente sobre resultados estatísticos, viesando a teoria construída e tornando-a pobre e sem sentido.

Um desafio presente nos estudos do comportamento organizacional é o de medir e descrever cada variável antecedente e conseqüente, para que se possa teorizar e criar modelos de predição do comportamento dos indivíduos na organização. Numa situação de trabalho, o comportamento do indivíduo é modificado pelos diferentes níveis de seu ambiente, mas também pode produzir mudanças nesses níveis. Como o ser humano é, fundamentalmente, um animal social (MAYO, 1933), ele vive em interações com outros seres humanos e com o meio produzindo e sofrendo mudanças decorrentes disto. Parece, então, importante, identificar as influências que o trabalhador produz no trabalho e as que ele sofre de seu trabalho. Por isto, o presente estudo teve como objetivo verificar a influência das características pessoais do trabalhador (aspectos de sua personalidade), do comprometimento e do clima organizacional no desempenho do indivíduo no trabalho. As variáveis que foram alvo deste estudo abarcaram características do indivíduo, de sua relação com o chefe e com seu ambiente de trabalho e comportamentos contraproducentes, permitindo verificar qual era seu impacto na organização.

Com este estudo, se pretendeu colaborar na construção de modelos adequados de predição de desempenho, por meio da identificação do melhor modelo preditivo, a partir das variáveis antecedentes anteriormente citadas.

A seguir serão introduzidos os conceitos das variáveis alvo desta investigação, seguidos pela descrição dos objetivos, do modelo e do método. Finalmente, serão descritos e discutidos os resultados e apresentada uma conclusão com sugestões de uma agenda de estudos.

2- CAMPO CONCEITUAL

Nesta segunda parte do texto serão tratadas as variáveis alvo deste estudo que foram delineadas a partir de revisões da literatura da área. Serão abordados desempenho no trabalho, comprometimento organizacional, clima organizacional, personalidade e comportamentos contraproducentes, focalizando especialmente o absenteísmo.

2.1- Avaliação do Desempenho.

O desempenho do individuo no trabalho causa grandes discussões entre teóricos e gestores de organizações e instituições. Muitas perguntas não têm resposta e muitos dos critérios são questionados e criticados. Apesar de todas as dúvidas e discussões, existe um grande número de pesquisas acerca do desempenho que verifica suas relações com outras variáveis organizacionais ou do indivíduo. A discussão primeira, todavia, deve ser o que vem a ser avaliação de desempenho para, *a posteriori*, delimitar-se mais claramente este estudo.

De acordo com a literatura (CHIAVENATO, 1996; SPECTOR, 2003; VIWESVARAN, 2002) uma definição comum é que a avaliação de desempenho consiste em medir resultados organizacionais vinculados ao comportamento do indivíduo ou grupo, bem como avaliar o tempo relativo para atingir estes resultados. Chiavenato (2001) definiu avaliação de desempenho como...

> "...uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de um determinado cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. É um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa a organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas" . (CHIAVENATO, 2001, p.107).

Para Robbins e Couter (1996) a avaliação de desempenho consiste num processo de avaliar os indivíduos para chegar a decisões importantes para a organização, baseadas em fatos e avaliações objetivas. A maior utilidade da avaliação de desempenho é manter o comportamento do empregado em acordo com as necessidades da organização. Portanto, esses autores defendem um *feedback* constante aos empregados de seu desempenho, para que eles busquem constantemente o aperfeiçoamento que resultará em resultados organizacionais adequados e, conseqüentemente, no bom desempenho organizacional.

A boa avaliação de desempenho consiste no acompanhamento detalhado por parte do supervisor e do gerente dos comportamentos desejados e dos resultados obtidos de cada indivíduo na atuação em seu cargo. O acompanhamento e a avaliação de desempenho, de acordo com Spector (1993), podem ser feitos por meio de métodos não concorrentes classificados pelo autor como objetivos e subjetivos.

A forma objetiva utiliza incidentes críticos, acidentes e produção de cada empregado. Pode ser medida com precisão e de maneira padronizada. A avaliação objetiva não causa desconforto ao ser realizada por ser considerada clara e de conhecimento de todos; as definições são previamente realizadas com bases objetivas. A avaliação objetiva precisa ser planejada e desenhada com detalhe para que se possa fazer um acompanhamento sistematizado. A utilização de gráficos e relatórios é útil

para a comparação de evolução de um indivíduo e entre pessoas que ocupam o mesmo cargo (SPECTOR, 1993).

A forma subjetiva passa pela percepção dos subordinados, pares ou superiores, estando sujeita à contaminação pelo viés de avaliação de cada pessoa. Dentre as técnicas de avaliação que podem ser consideradas subjetivas são encontradas escalas gráficas contínuas e não contínuas, registros de observações do comportamento, avaliações e pesquisa de campo e o método de frases descritivas, dentre outras (SPECTOR, 1993). Segundo este autor, a avaliação subjetiva causa um certo desconforto nos avaliados e nos avaliadores se não for feita de maneira adequada e sistematizada. São necessárias uma validação prévia dos critérios e uma discussão da utilização dos mesmos para que ela tenha eficiência adequada. Alguns resultados só podem ser medidos de maneira subjetiva, principalmente em funções que exijam pouca produção e grande qualidade, abstração ou criatividade.

Alguns autores (SPECTOR, 2003; CHIAVENATO, 2001) afirmam que antes de avaliar o desempenho ou desenhar uma avaliação de desempenho é necessário entender o que vem a ser um bom desempenho. Para tanto, vários autores (CHIAVENATO, 2001; ROBBINS E COULTER, 1996; VISWESVARAN, 2002; SPECTOR 2003) apontam a necessidade de desenhar e descrever o cargo, acompanhar a execução do cargo desenhado, para somente depois desses passos, criar uma avaliação de desempenho que poderá resultar na identificação de possíveis necessidades de treinamento e desenvolvimento (ver Figura 1 que define esse fluxo).

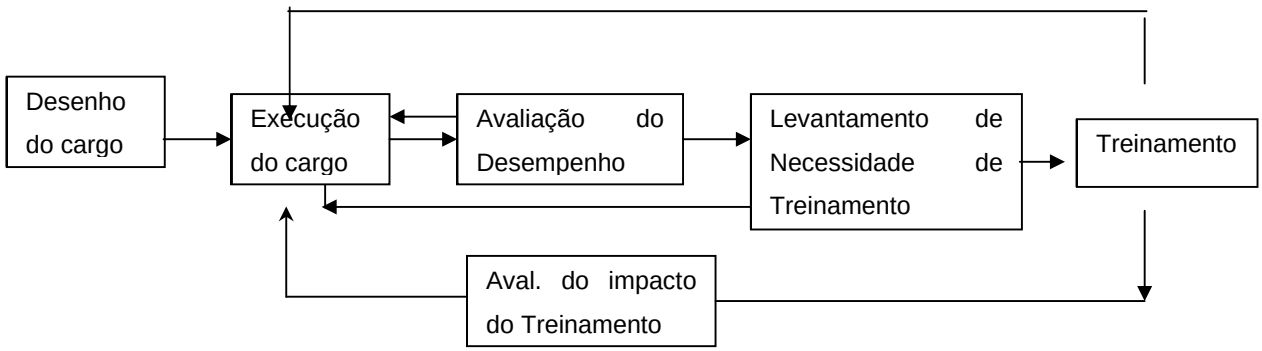

Figura 1 – Fluxo de parte da Administração de Recursos Humanos

A Figura 1 mostra uma boa forma de se construir um cargo e acompanhá-lo. Uma avaliação de desempenho adequada precisa fornecer informações que permitam avaliar se o trabalho está sendo executado de maneira adequada. Permite também avaliar se o individuo que ocupa o cargo precisa de uma melhor preparação ou de uma re-alocação em outro cargo mais adequado às suas características pessoais. Além disso, fornece subsídios para a demissão do empregado.

A estrutura de avaliação de desempenho segue um padrão na literatura abarcando alguns fatores que se repetem e são constantes nos relatos encontrados. Campbell (1990) descreve a estrutura de avaliação de desempenho com oito aspectos: 1 -proficiência em tarefas específicas do cargo, 2 - proficiência em tarefas não específicas do cargo, 3 - comunicação oral e escrita, 4 - esforço demonstrado, 5 - manutenção da disciplina pessoal, 6 - ponto de contribuição da performance do grupo, 7 – supervisão e 8 – gerenciamento de resultados. Alguns destes aspectos não são aplicáveis a todos os cargos e sua aplicação na organização deve basear-se num estudo detalhado do cargo, como apontado anteriormente. Viswesvaran (2002) aponta para quatro grandes fatores que compõem a avaliação de desempenho: 1 – ‘Produtividade’, 2 – qualidade, 3 – taxa de esforço percebida pelo supervisor e 4- comportamento

interpessoal. Seu modelo também se baseia num estudo detalhado da adequação dos fatores a cada organização e cargo.

Somente depois de delimitar e desenhar o cargo tem início o planejamento adequado e estruturado, para que as medidas criadas possam, realmente, medir o que se propõem a medir. É preciso que se tenha um bom desenho de cargo, definição das tarefas, estruturação de incidentes, resultados, produção e comportamentos observáveis, para posteriormente se construir uma planilha de acompanhamento a ser preenchida, com pesos e medidas que retratem maior fidedignidade possível o cargo. As críticas apontadas aos instrumentos de medição de desempenho são inúmeras, podem ser encontradas em estudos de vários autores (MURPHY, 1989; CHIAVENATO, 2003; VISWESVARAN, 2002; ROBBINS; COUTER, 1996, entre outros) e apontam para a necessidade de avaliação constante, de modo a garantir sua validade e fidedignidade.

Várias Empresas possuem desenvolvida uma metodologia de avaliação de desempenho que segue as estruturas anteriormente descritas. No segmento de atendimento telefônico existem metodologias desenhadas e sedimentadas que regem o a avaliação do desempenho humano nas centrais de tele-atendimento. De acordo com Witt (2003), os pilares do desempenho em “call center” são dois, ‘a qualidade’ (seguimento do *script*, cordialidade, erros de interações e orientações) e a ‘produtividade’ (tempo de conversação, resolução, venda, tempo de pausas). O autor inclui um terceiro pilar quando fala de supervisão, incluindo a capacidade gerencial.

A organização onde este estudo foi realizado é uma Empresa de terceirização de tele-atendimento. Trabalhou-se com pessoas que atendem um cliente específico. Em conseqüência disso, a avaliação que a Empresa faz de seus empregados segue as orientações feitas pelo mercado e por estudiosos da área, como Witt (2003).

A Empresa em questão avalia seus funcionários seguindo três grandes grupos de critérios, conforme pode ser visto no Quadro 2.

Grupo Critério	Itens avaliados	Metodologia	Sistema Computacional	Freqüência
Qualidade	Seguimento do Script, Erros de abordagem, cordialidade, eficácia do atendimento, Erros de instrução, Resolução do problema, domínio da informação.	Planilha a ser preenchida utilizando uma gravação de atendimento assinada pelo atendente avaliado.	Nice Log®	Quinzenal
Produtividade’	Número de atendimentos, Número de vendas, Tempo médio de atendimento, Tempo atendendo, atrasos, tempo de pausas.	Os relatórios são originados por catracas de controle de entrada e saída e pelo sistema de monitoramento das ligações e do estado do agente e qualificados em um banco de dados denominado IPE, onde recebem pesos e notas.	CMS®	Mensal
Comportamental	Comportamentos percebidos pelo supervisor na central de atendimento que são favoráveis ou desfavoráveis utilizando uma escala gráfica contínua.	Planilha com comportamentos a serem avaliados com critérios pré definidos.	Nice Log®	Bimestral

Quadro 2 – Critérios de avaliação na central de atendimento pesquisada.

Com esta avaliação, a organização acredita conseguir minimizar alguns vieses da avaliação subjetiva, ancorando-a em resultados. A avaliação comportamental é feita com base em definições operacionalizadas por critérios padronizados e bem difundidos (ver Anexo VI) e é feita pelo supervisor e pelo empregado.

Algumas dúvidas perseguem os estudiosos do desempenho humano nas organizações. Algumas perguntas e agendas de pesquisas (como: personalidade é preditora de desempenho? O desempenho está vinculado ao ambiente de trabalho? O acompanhamento sistematizado do supervisor está vinculado ao desempenho do seu subordinado? Recompensas determinam o desempenho?) são comuns na revisão da literatura acerca do assunto (Ghiselli, 1973; Guion e Gottier, 1965; Schitt, Gooding, Noe e Kirsch, 1984; Salgado, 1997; Eisenberg 2002). Por algumas décadas, autores como Ghiselli (1873), Guion; Gottier (1965), Schitt, Gooding, Noe e Kirsch (1984) encontraram associações mínimas ou nulas entre personalidade e desempenho.

Salgado (1997), buscando detectar possíveis relações entre desempenho e os cinco grandes fatores de personalidade de Goldberg (1992), encontrou fracas correlações entre eles. Ao contrário, Barrik e Murray (2002), ao fazerem uma meta análise dos estudos desta área, encontraram relações interessantes e significativas entre desempenho e alguns traços de personalidade. Seus resultados serão descritos de modo mais detalhado na seção 2.4, quando se tratará da variável personalidade.

Muitos autores apontam para a correlação entre desempenho e acompanhamento/suporte do superior imediato, percepção do ambiente e forma de comprometimento do indivíduo (recompensas ou vinculo afetivo com a organização). Einseberger (2002) encontrou forte relação entre desempenho e percepção dos empregados acerca do suporte do superior e seu comprometimento afetivo,

encontrando correlações maiores do que 0,25. Chiavenato (2003) defende que o desempenho está diretamente correlacionado com a supervisão, com o acompanhamento do superior e com a percepção de recompensas vinculadas às tarefas ou aos resultados obtidos pela execução das mesmas.

Pelos relatos anteriores, parece importante a verificação da relação entre desempenho e comprometimento afetivo e calculativo, além da apuração do papel do clima (que envolve percepção do ambiente e do apoio do chefe) na predição do desempenho no trabalho.

Viswesvaran (2002) estudou comportamentos contraproducentes e encontrou que absenteísmo era preditor significativo de desempenho. Em seus estudos, encontrou correlação de –0,54 entre desempenho e absenteísmo, e afirmou que esta apontava para uma grande possibilidade de absenteísmo explicar variância de desempenho. Dentre as medidas de desempenho utilizadas pelo autor encontram-se qualidade, taxa de esforço percebida pelo supervisor, ‘Produtividade’ e comportamento interpessoal. Estes indicadores de desempenho são semelhantes aos utilizados no segmento de “call center”, e mostram uma real necessidade de verificação de sua capacidade preditiva, o que pode contribuir para um melhor conhecimento do assunto.

A seguir serão apresentados uma síntese dos modelos teóricos, métodos e resultados relativos ao Comprometimento Organizacional.

2.2- Comprometimento Organizacional: modelos teóricos, métodos e resultados.

O estudo de comprometimento organizacional sempre esteve vinculado ao estudo de desempenho ou de resultados organizacionais (SIQUEIRA, 1995). O comprometimento pode ser definido, numa linguagem cotidiana, como uma forte adesão ou vinculação, compromisso ou acordo velado de retribuição. Uma pessoa comprometida se traduz em uma pessoa leal, envolvida com uma causa (FERREIRA,1989). Pode-se definir comprometimento como a vontade de permanecer junto à organização, como sentimento de orgulho de permanecer na mesma, identificando-se com objetivos, com valores da organização, permanecendo engajado, exercendo esforços e empenho em favor da organização (BASTOS, 1994). Kiesler e Sakamura (1966) afirmavam que o comprometimento é o vinculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relacionadas com suas ações se tornem resistentes a mudanças posteriores.

Mowday, Porter; Steers (1982) reconheceram uma lacuna de estudos sobre antecedentes do comprometimento. Morrow (1983) indicava que a literatura da área caracterizava-se por uma gama grande de redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos acerca do conceito de Comprometimento Organizacional.

No Brasil, Bastos (1994) afirmou que existia um descuido grande quanto ao uso dos conceitos entre os que trabalham na área que, muitas vezes, faziam uso de palavras e conceitos do cotidiano, transportando-os para a teoria da Psicologia Organizacional, sem abandonar as conceituações originárias, gerando confusões e distorções que prejudicam a construção adequada do conceito.

Desde 1960, numa perspectiva sociológica, Becker assinalou que o conceito de comprometimento procurava explicar o fato dos indivíduos se engajarem em linhas consistentes e persistentes de ação ao longo do tempo. Não se pode, nesta perspectiva, cometer falhas como as de muitas teorias psicológicas que inferem estados internos a partir do comportamento e utilizam estas inferências na explicação do próprio comportamento, de forma tautológica. Para evitar esse erro tautológico, é necessário especificar as características do comprometimento, independentemente do comportamento comprometido que elas servirão para explicar. Com base na afirmação de Becker, pode-se afirmar que os estudos sobre comprometimento utilizam comportamentos e descrições de percepções, que não podem ser generalizados para os sentimentos internos dos indivíduos sem uma descrição completa, a não ser aquela que o próprio indivíduo faz.

Os estudos diferenciam focos e tipos do comprometimento. Existem estudos com foco em comprometimento com a organização, com o sindicato, com valores, com a profissão, com o trabalho, com a carreira, dentre outros (BASTOS, 1994).

Mesmo quando se seleciona um foco de comprometimento (comprometimento com a organização), encontram-se mais de dez definições sobre comprometimento organizacional. Sendo assim, não se pode afirmar que existe consenso com relação à definição do construto, mas apenas alguns estudos mais estruturados (MORROW, 1983; MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; AJZEN e FISHBEIN, 1980) que permitem a continuação dos estudos utilizando-se de seus instrumentos e definições. Apesar de todas distorções e divergências, o conceito de comprometimento vem sendo solidificado e delimitado pela literatura nas últimas décadas por meio de estudos que ajudaram a integrar as abordagens comportamentais e atitudinais como os estudos de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989), Bastos (1994) e Siqueira (1995) no Brasil.

Os estudos sobre comprometimento navegam em várias óticas, desde a ótica sociológica (passando por teorias das organizações) até a ótica da Psicologia Social.

No Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional tiveram impulso ao final dos anos oitenta quando Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) validaram, para o meio brasileiro, o Questionário de Comprometimento Organizacional, originalmente construído por Mowday, Steers e Porter (1979). A partir de então, inúmeros estudos, dissertações e teses foram desenvolvidos por pesquisadores brasileiros com vistas a identificar quais fatores produziam impacto sobre o nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização, quais variáveis do comportamento organizacional ocupavam posição de correlatas a ele e sobre quais ele era capaz de atuar como preditor. Por exemplo, Bastos (1994) estudou o comprometimento com três focos do contexto do trabalho: a organização, a carreira e o sindicado.A pesquisa envolveu 1029 sujeitos e encontrou quatro pares antagônicos de focos de comprometimento, o anti-sindicalista e o sindicalista, o profissional e o descomprometido apenas com a profissão, o profissional sindicalista e o localista e o descomprometido versus o comprometido. Seus estudos apontam para a necessidade de atribuir importância aos múltiplos comprometimentos, separando os focos do comprometimento: com a carreira, com a profissão e com a organização.

Siqueira (1995) investigou os antecedentes de Comprometimento Organizacional e encontrou Percepção de Suporte Organizacional, de Reciprocidade Organizacional e Comprometimento Calculativo explicando 41,16% da variância de Comprometimento Afetivo. Também encontrou que Comprometimento Afetivo era preditor dos fatores ‘Clima Favorável à Organização’, ‘Sugestões Criativas ao Sistema’ e ‘Colaboração com colegas de trabalho’, fatores do construto de Cidadania Organizacional.

O estudo do comprometimento organizacional é dominado pela abordagem do tipo de vínculo atitudinal ou afetivo, haja vista que a maior parte dos estudos e pesquisas são direcionados para o estudo do comprometimento afetivo. Existem vários inventários validados para medir aspectos afetivos dos vínculos com o trabalho, que serão descritos a seguir. Nesta perspectiva afetiva, podem-se verificar duas tendências. A primeira, de incluir nas escalas itens que observem elos afetivos com a organização e intenções comportamentais (PORTER et al, 1974; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979). Uma segunda tendência ressalta simplesmente os aspectos afetivos (COOK; WALL, 1980; DE COTIIS; SUMMERS, 1987). Os instrumentos que propõem a medir comprometimento sob o primeiro prisma têm origem no instrumento de Porter et al (1974) que possui 15 itens que combinam atitudes e intenções comportamentais. A segunda tendência da avaliação do comprometimento como atitude origina suas medidas na construção do instrumento de Decotiis e Summers (1987) que é composto por seis itens, sendo três relativos' à internalização de valores e metas organizacionais, e os demais voltados à avaliação do envolvimento do funcionário com a função desempenhada na organização. Eles excluem do conceito de comprometimento o desejo ou interesse individual de permanecer ligado à Empresa.

O segundo tipo de vínculo nos estudos sobre comprometimento pode ser apresentado com várias denominações: calculativo, de continuação, instrumental ou "*Side-bets"*. O grande propulsor dos estudos acerca do comprometimento calculativo foi Becker (1960) que via o comprometimento como função de recompensas versus custos.

Podem-se diferenciar estes dois grandes tipos de comprometimento, afirmando que o comprometimento afetivo é o vínculo estabelecido entre os sujeitos que desejam

estar junto à organização. Por outro lado, o instrumental ou calculativo é o vinculo dos sujeitos que necessitam permanecer junto à organização. De acordo com Siqueira (1995) o comprometimento calculativo seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados conseqüentes dos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Para medir o comprometimento calculativo, Meyer e Allen (1984) desenvolveram uma escala de oito itens, avaliando a extensão do comprometimento com a organização em virtude dos custos e perdas associados com a demissão do empregado.

Um terceiro tipo de vínculo surge da intersecção entre a teoria organizacional de Etzioni (1976) e a Psicologia Social, catalisada pelos trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) que buscaram estudar as estruturas de atitudes e o seu poder preditivo em relação ao comportamento. O compromisso normativo significa, segundo seus idealizadores (WIENER; VARDI, 1980; 1990; WIENER, 1982), uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados sem, muitas vezes, se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer.

Segundo Bastos (1994) comprometimento normativo pode ser definido...

> "... como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Ele surge da interface entre o sistema cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva apresentado por Ajzen e Fishbein..."(BASTOS, 1994, p.51).

O vínculo normativo se constitui num conjunto de...

> "... pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização" (SIQUEIRA, 2003, p.4).

Um quarto tipo de vínculo, o Comprometimento Comportamental, surge da contribuição da Psicologia Social, que insere o comprometimento no contexto das teorias da atribuição. Os teóricos do comprometimento comportamental afirmam que o indivíduo busca manter a consistência entre os seus comportamentos e atitudes. Logo, se a empresa preza por comportamentos semelhantes aos do funcionário, existe aí uma vinculação. O comprometimento, neste enfoque, seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas.

A seguir se tratará de aprofundar um pouco mais os conceitos de comprometimento: afetivo, calculativo e normativo, como resultado de uma revisão dos estudos realizados nos últimos anos.

Neste estudo serão avaliados apenas os Comprometimentos Afetivo e Calculativo, que dispõem dos conceitos mais sólidos e que são apontados como preditores importantes de outras variáveis conseqüentes importantes na área.

2.2.1- Os Principais Tipos de Comprometimento

a) Comprometimento Organizacional Afetivo

Este é, sem dúvida, o tipo de comprometimento mais estudado e mais incluído nas pesquisas do comportamento organizacional. O enfoque afetivo é representado pelos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979). Seus estudos tiveram início na década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire).* O

instrumento desenvolvido por Mowday, Steers e Porter tem 15 itens e apresenta índices de confiabilidade em torno de 0.90 (BASTOS, 1994). A escala OCQ foi validada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) que encontraram alfa de Cronbach de 0,85. Bastos (1995) utilizou uma versão reduzida da OCQ, com a eliminação de itens que mensuravam intenções comportamentais, a exemplo do trabalho de Shore e Martin (1989), que utilizou uma versão de 10 itens, que apresentou uma correlação de 0,97 com a escala original.

A perspectiva analítica do Comprometimento Afetivo foi consolidada nos estudos de Mowday, Steers e Porter que enfatizavam a natureza afetiva do processo de identificação dos indivíduos com metas, valores e objetivos da organização. Segundo eles, os indivíduos comprometidos apresentavam forte crença e adesão aos valores da organização, um grande desejo de manter o vínculo com ela e a intenção de imprimir esforços para seu sucesso (BASTOS, 1994).

Grande parte dos pesquisadores que investigam comprometimento organizacional afetivo considera comprometimento como uma atitude, sustentando uma posição divergente da anterior, qual seja, de que o vínculo se daria pela força relativa da identificação ou pelo envolvimento individual com uma organização particular. “Dentro de uma concepção atitudinal é definido como ligação afetiva aos objetivos e valores da organização” (BUCHANAN, 1974, p. 225). A definição deste componente atitudinal/afetivo do comprometimento envolve três dimensões claras na literatura: a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter o vínculo, e a intenção de se esforçar em prol da organização. Envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

O comprometimento afetivo passa pela internalização dos valores da organização, pela identificação com suas metas e pelo envolvimento com os papéis de trabalho. É a busca de um bom desempenho de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema e, sendo assim, manter uma ligação psicológica de natureza afetiva com a organização que continuará seguindo e permitindo que o vinculo se mantenha. Ou seja, o vinculo afetivo com a organização pode ser entendido como um ciclo retro-alimentado.

Segundo Siqueira (1995) o comprometimento afetivo está diretamente ligado às atitudes e inclui:

> "(a) uma identificação com a organização significando as bases da ligação com a organização; (b) o envolvimento com os papéis organizacionais do cargo representando a força da ligação; (c) uma relação afetiva ou lealdade para com a organização, a qual possibilita avaliar a ligação estabelecida"(p. 164).

Com base nestes achados foi levantada, neste estudo, a hipótese de que o comprometimento afetivo esteja correlacionado com o desempenho do sujeito.

No Brasil, os pesquisadores de comprometimento organizacional têm questionado a presença de intenções comportamentais na definição de um vínculo de natureza afetiva. Como se descreveu anteriormente, Bastos (1995) retirou os itens de intenção comportamental do instrumento OCQ validado por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Siqueira (1995) desenvolveu e validou uma Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), cuja forma completa contém 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora, 15 positivos e 3 negativos, enquanto a forma reduzida inclui 5 expressões de afetos positivos. Ambas as formas de ECOA, completa e reduzida, possuem índices de precisão superiores a 0,90.

Neste estudo foi utilizada a Escala desenvolvida por Siqueira (1995), devido às qualidades psicométricas do instrumento que apresenta índices adequados de validade e fidedignidade.

b) Comprometimento Organizacional Calculativo

O termo Comprometimento calculativo ou “side-bet” foi utilizado por Becker (1960) para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) que é investido pelo sujeito em sua relação com outro, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação com o outro acabasse.

Comprometimento calculativo constituiu-se numa avaliação dos benefícios conseguidos com o investimento que o empregado faz na organização. Além dos benefícios, também é avaliado o custo da saída ou da perda do vínculo com a organização. Quando o empregado percebe que existe retorno com o seu vínculo, que quanto mais ele investe, maior o retorno e que, caso ele perca o vínculo, existiriam prejuízos calculáveis, ele permanece comprometido com a organização.

O comprometimento organizacional calculativo é um conceito cognitivo que representa, dentro dos estudos do comportamento organizacional, as crenças nutridas pelo empregado acerca de sua relação de troca econômica (termo oriundo da Psicologia Social) com a Empresa, na medida em que sintetiza o pensamento do trabalhador sobre o quanto é vantajoso ou não manter relações de trabalho com ela (SIQUEIRA, 1995).

Historicamente, encontram-se na literatura três escalas que se propõem a medir comprometimento Calculativo: a escala de Ritzer e Trice (1969), a de Hrebiniak e Alutto (1972) e a escala de Meyer e Allen (1984) que não conseguiram adequar sua mensuração ao construto de Becker. A escala de Hrebiniak e Alutto (1972) foi aplicada por Ferris e Aranya (1983) que encontraram índice de confiabilidade de 0.90. Estas medidas avaliam a extensão do comprometimento com a organização em virtude dos custos associados com o desligamento, tais como investimentos feitos na organização e falta de alternativa de trabalho.

Para disponibilizar uma alternativa metodológica apropriada à cultura brasileira, uma medida de comprometimento calculativo foi desenvolvida e validada por Siqueira (1995). A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) contém 15 itens que descrevem perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização, distribuídas em quatro dimensões fatorialmente identificadas que avaliam perdas sociais, profissionais, de investimentos feitos na organização e de retribuições organizacionais. Os quatro fatores da ECOC detêm índices de fidedignidade variando entre 0,71 a 0,78, sendo considerados fracos para diagnóstico (PASQUALI, 1999), mas úteis para investigação. Esta escala será utilizada neste estudo por não se ter encontrado na literatura nacional outra.

c) Comprometimento Organizacional Normativo

O comprometimento normativo nasceu da intersecção entre a visão de Etzioni (1975) e a de Ajzen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo com relação ao comportamento. O indivíduo apresenta comprometimento normativo, quando possui padrões morais que o predispõem a se comprometer com a organização. Os empregados agem de maneira positiva para com a organização, porque possuem a crença de que é certo e moral fazê-lo.

De acordo com Bastos (1994) existem dois modelos teóricos que...

> "... merecem destaque: (a) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características: o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; (b) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais (relativas às conseqüências prováveis de um determinado desempenho), explicam as intenções comportamentais"(BASTOS, 1994, p.51).

Diferentemente dos dois enfoques anteriores, em que a concepção de comprometimento com a organização firmava-se sobre a pilastra de uma ligação afetiva ou de percepção de custos ou perdas associados ao rompimento de relações de trabalho com ela, o vínculo normativo se constitui de reconhecimentos de obrigações e de deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incomodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização.

O comprometimento organizacional normativo constitui um conceito cognitivo, no qual o sujeito, que acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, deve se comportar de forma que possa demonstrá-los.

Siqueira (2000) desenvolveu uma escala composta por frases que podem representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para

com a organização. A escala foi validada com o nome de Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) composta por sete frases, cujo índice de precisão foi de 0,86, mas que não foi utilizada neste estudo porque o foco foi nos outros dois tipos de comprometimento: o calculativo e o afetivo.

2. 2.2- Antecedentes, Moderadores e Conseqüentes de Comprometimento.

A partir daqui, serão focalizados os preditores ou antecedentes de comprometimento. Mowday, Porter e Steers (1982) apontaram como antecedentes de comprometimento, características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e estados de papéis.

Alguns estudos, como por exemplo o de Morris e Scherman (1981), demonstraram a predição de comprometimento por percepção da competência pessoal e pelo lócus de controle interno. Encontram-se também correlações negativas entre características do papel – ambigüidade, conflito e sobrecarga – e comprometimento (MORRIS e SCHERMAN, 1981). Segundo Bastos (1994), alguns autores encontraram altas correlações entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder.

O estágio da carreira é apontado por Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990) como moderador na relação entre antecedentes e comprometimento organizacional, mostrando que preditores diferentes atuam sobre comprometimento de trabalhadores de “staff” e de linha. O tipo de ocupação vem sendo apontado como o mais importante

moderador de comprometimento organizacional e seu conjunto de antecedentes (BASTOS, 1994).

Siqueira (1995) propôs um modelo teórico no qual comprometimento calculativo e afetivo seriam antecedentes de cidadania corporativa, e encontrou resultados que confirmavam a hipótese do estudo. Além de cidadania corporativa, comprometimento organizacional calculativo mostrou-se antecedente significante de comprometimento afetivo (SIQUEIRA, 1995). Por fim, satisfação no trabalho revelou-se conseqüente de comprometimento afetivo.

Bastos (1994) encontrou como principais conseqüentes de comprometimento a intenção de rotatividade, desempenho e absenteísmo, moderados pelo estágio da carreira. Em seu estudo, a relação entre comprometimento e rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira. Comprometimento e absenteísmo e, comprometimento e desempenho aparecem ligados mais fortemente nos estágios intermediários e finais da carreira.

No Brasil, os pesquisadores enfocam, mais freqüentemente, os estudos de comprometimento na perspectiva afetiva, utilizando o instrumento proposto por Mowday, Steers e Porter (1982), traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Foram desenvolvidas algumas teses (por exemplo, SIQUEIRA, 1995; BASTOS, 1994) por pesquisadores brasileiros com vistas a identificar quais fatores possuíam impacto no nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização, quais variáveis do comportamento organizacional eram correlatas a ele e sobre quais ele era capaz de atuar como preditor.

Medeiros e Enders (1997) concluíram que características pessoais, comprometimento e desempenho estão intercorrelacionados. Fonseca e Bastos (1998)

verificaram que um ambiente criativo, somado à presença de comprometimento afetivo e instrumental prediziam um bom desempenho organizacional. Além disto, encontraram boa correlação entre criatividade e comprometimento.

Desde a origem da conceituação do comprometimento, Morris (1961), Mowday, Steers e Porter (1982) e Becker (1960) encontraram forte correlação entre comprometimento e desempenho no trabalho, objeto do presente estudo.

2.2.3- Problemas nas pesquisas sobre Comprometimento Organizacional

Os estudos nacionais e internacionais mostram um conceito de comprometimento sem consenso na literatura. Fazem-se necessários estudos que possam colaborar para a elaboração de mais estruturas teóricas consistentes, que concatenem os achados encontrados e que possibilitem a construção de uma teoria mais sólida.

Um dos grandes problemas encontrados pelos teóricos de comprometimento organizacional é o grande número de focos e bases elaborados e descritos. São encontrados na literatura comprometimentos afetivo, normativo, calculativo e comportamental, além das descrições de comprometimento oriundas da Sociologia e das Ciências Sociais. Estudos que buscam a discriminação entre comprometimento comportamental e os outros tipos não têm conseguido mostrar distinção entre eles. Freqüentemente, comprometimento comportamental é absorvido pelos conceitos de comprometimento afetivo e instrumental (BASTOS, 1994).

Quando se faz uma análise mais aprofundada dos instrumentos de comprometimento, verifica-se que pode existir uma confusão conceitual com outros temas e campos de estudos do comportamento organizacional, fazendo-se necessários ainda muitos estudos que visem realizar análises discriminatórias com outros construtos.

A escala de comprometimento calculativo, construída e validada por Siqueira (1995) apresenta itens que se assemelham ao conceito de intenção de rotatividade, apresentando frases do tipo "Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta Empresa" (SIQUEIRA, 1995). Suas escalas de comprometimento afetivo apresentam excelentes características psicométricas, possuindo índice de precisão em torno de 0,90. Porém, a escala de comprometimento calculativo precisa ser reavaliada e revalidada, pois seus índices de fidedignidade não ultrapassam 0,78, índice ainda insatisfatório.

Na literatura internacional encontram-se estudos que buscam relações entre comprometimento e variáveis resultados da organização, como absenteísmo, rotatividade e desempenho (COHEN,1991). Na literatura brasileira, estudos como o de Fonseca e Bastos (1998) apontam para uma correlação significativa entre desempenho e comprometimento, principalmente quando mediado por ambiente propício à criatividade. Todavia, nenhum desses estudos investiga relações entre comprometimento e critérios objetivos (indicadores "duros") de desempenho. Fica, então, clara e identificada, a necessidade de verificação de correlações entre esses indicadores 'duros' de desempenho e comprometimento organizacional, buscando confirmar achados apresentados e cobrir lacunas existentes.

Segundo Afanasieff e Silva (1989), que basearam suas conclusões em revisão bibliográfica da literatura internacional, os achados sobre comprometimento mostra uma forte ligação entre indicadores duros, resultados organizacionais e

comprometimento organizacional. Neste mesmo estudo, os autores encontraram baixa correlação entre variáveis pessoais e comprometimento organizacional. Porém, não foram localizados relatos de estudos que investigassem associações de antecedência entre traços de personalidade e comprometimento organizacional.

Os estudos brasileiros sobre comprometimento tiveram inicio na década de 1980. Em função de constituir alvo de estudos no Brasil há cerca de apenas 20 anos, o conceito ainda apresenta deficiências que precisam ser trabalhadas. Vários pesquisadores investiram e investem em pesquisa nesta área no país. Dentre eles pode-se citar Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989), Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), Bastos(1994), Siqueira (1995), dentre outros, que iniciaram e continuam colaborando para o conhecimento do construto. Espera-se que os resultados deste estudo acrescente um pouco de conhecimento sobre o conceito e sobre suas relações.

A seguir será abordado outro construto a ser focalizado neste estudo, o de clima organizacional.

2.3- Clima Organizacional: Síntese dos modelos teóricos, métodos e resultados

O termo “clima organizacional” sempre foi utilizado para referir-se às influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento humano. Entretanto, apesar dos vários anos de estudo sobre o assunto, a definição do construto ainda é confusa (MARTINS, 2000). Em 1985, Schneider relatava que existiam poucos pesquisadores que se voltavam para seu estudo. Clima organizacional era um termo

citado somente por autores interessados na qualidade de vida no trabalho e que empenhavam esforços para desenvolver estudos acerca deste assunto (MARTINS, 2000; TORO, 2001). Todavia, na década de noventa, clima foi muito pesquisado em instituições escolares (TORO, 2001), em hospitais, em organizações financeiras e em organizações em geral (TAMAYO, 1999). A íntima associação deste construto com outros como cultura, clima psicossocial, clima psicológico e satisfação no trabalho teve reflexos nos métodos utilizados para seu estudo.

Para Brown; Leigh (1996), James; James; Ashe (1990), clima organizacional podia ser definido como modo como o ambiente organizacional era percebido pelo empregado. Diversos autores (Scnheider, 1985; Tamayo, 1999; Martins, 2000; Toro, 2001; Martins, 2003) parecem concordar que por clima entendem-se as percepções sobre o ambiente organizacional compartilhadas pelos membros que constituem a organização. Os significados que são compartilhados entre os trabalhadores formam a base do clima organizacional.

Em 1985, Glick, ao tratar dos conceitos de clima e de comportamento organizacional concluiu que ambos os conceitos eram categorias úteis de variáveis para avaliar multidimensionalmente as relações entre indivíduos e organizações (GLICK, 1985).

Clima organizacional consiste, segundo Toro (2001) “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (p.33). Essas percepções compartilhadas possuem valor estratégico, pois alimentam a formação de juízos/opiniões acerca da realidade de trabalho. Os juízos por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas. Os indivíduos respondem e atuam em sua realidade de trabalho percebida, influenciada por suas crenças a respeito

da realidade e não pela realidade objetiva. Como o indivíduo comporta-se com base naquilo que percebe, diagnosticar clima organizacional é um importante meio para avaliar o comportamento humano no trabalho (TORO 2001).

Alguns autores como Peiró, Gonzalez, Ranks e Zornoza (1996), afirmam que poucos conceitos são tão pouco claros na Psicologia, como o de clima organizacional, que apresenta várias confusões teóricas e distorções.

Uma das confusões refere-se à superposição do conceito de clima com outros construtos como satisfação no trabalho e cultura organizacional. O construto de satisfação é eminentemente de natureza afetiva por tratar-se de uma atitude do homem para com o seu trabalho (MARTINS, 1984; TAMAYO, 1999; BRIEF e WEISS, 2002). Para Brief e Weiss (2002) satisfação é definida como "julgamento avaliativo, positivo ou negativo que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho" (p. 6). Neste contexto, o afeto é estudado como um componente (ORGAN, 1988) ou como causa da satisfação (CROPANZANO e WRIGHT, 2001). A distinção entre satisfação e clima deve-se principalmente à forma da escala de respostas dos instrumentos de mensuração. Enquanto na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o funcionário "gosta ou não" de determinados aspectos do ambiente organizacional, em clima organizacional verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou presença destes aspectos e sua adequação. Portanto, enquanto clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, satisfação no trabalho é de natureza afetiva (TAMAYO, 1999; MARTINS, 2000). Vários instrumentos de medida do clima organizacional foram construídos a partir de questionários de satisfação (JOHANNESSON ,1973), o que contribuiu para a confusão entre ambos conceitos.

Os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares (por ex., em KATZ E KHAN, 1966). Porém, a evolução dos estudos mostra

uma distinção nítida entre os construtos. Ambos utilizam métodos de pesquisa diferentes. Segundo Martins (2003), enquanto os estudos sobre cultura utilizam mais métodos qualitativos e estudos de casos, pesquisadores de clima utilizam com mais freqüência os “surveys”. Estudiosos de cultura organizacional atentam mais para a compilação de dados e para as “nuances de sua etnometodologia” (SCHNEIDER; BOWEN, 1985), enquanto os estudiosos de clima possuem uma tradição mais psicométrica. Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização (BROWN; LEIGH, 1996; TAMAYO, 1999; MARTINS, 2000). Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos (SCHNEIDER E SNYDER, 1975; SCHNEIDER, B. E BOWEN, D. E, 1985; TAMAYO,1999; MARTINS, 2000). Assim, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciaram o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo. Para Schein (1985), a cultura é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna.

Clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais específico. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura e diz respeito ao nível que pode ser experimentado de modo mais imediato (TAMAYO, 1999). Toro (2001) constatou que a cultura é uma condição antecedente mais geral e que melhor engloba e determina as demais realidades da Empresa. Ela inspira as filosofias gerenciais e as práticas administrativas. Estas, por sua vez moldam o clima organizacional interno.

Uma mesma organização pode possuir vários climas em setores diferentes. O clima da organização seria, assim, uma média dos climas setoriais.

A cultura é um grupo de conceitos básicos inventados que são distribuídos de maneira hierarquizada. No nível pré-consciente estão os pressupostos relacionados a natureza da realidade, do tempo do espaço e das relações humanas. No nível mais visível encontram-se os valores, as produções, a tecnologia e os padrões de comportamento. Por fim, temos um terceiro nível, do qual o clima faz parte como produto da organização.

Clima organizacional afeta de maneira muito significativa a motivação e a satisfação dos trabalhadores para com o trabalho e os efeitos dessa relação funcionam como importantes reguladores da 'Produtividade' dos funcionários e da Empresa como um todo (TORO, 2001).

A ampla gama de explicações sobre a formação do clima organizacional pode ser reunida em quatro categorias que agrupam as abordagens propostas nos últimos anos: a estrutural, a perceptual, a interativa e a cultural, esta última proposta por Moran e Volkwein (1992).

A abordagem estrutural vê clima organizacional como atributo ou característica objetiva da organização, cuja existência independe das percepções de seus membros. Payne e Pugh (1976) afirmam que o local de trabalho influencia as atitudes, os valores e a percepção dos eventos organizacionais. Clima organizacional, sob a perspectiva desta abordagem, seria o resultado da exposição dos indivíduos às características estruturais objetivas comuns do contexto organizacional tais como tamanho, centralidade da decisão, número de níveis hierárquicos, tipo de tecnologia utilizada na produção e restrições ao comportamento individual provocada por normas e regras. O resultado dessa exposição seriam as percepções similares dos membros da

organização, que representam o próprio clima organizacional. A abordagem estruturalista não nega a importância da personalidade dos indivíduos, mas atribui mais importância aos determinantes estruturais por causa de sua natureza objetiva.

A abordagem estrutural sofre dois tipos de críticas, uma conceitual e a outra, empírica. Do ponto de vista conceitual, a abordagem estrutural não considera as diferenças nos climas através dos grupos dentro da mesma organização. As diferentes propriedades estruturais explicam as diferenças entre as organizações, mas não entre grupos da mesma organização, sujeitos às mesmas diferenças e semelhanças estruturais. Do ponto de vista empírico, as relações entre os elementos estruturais e os climas não são estáveis. Existem na literatura, relatos de correlações positivas e significantes, negativas e significantes e ausentes entre clima e estrutura. Aparecem variações entre diferentes amostras e entre diferentes pesquisadores. Devido à esta falta de estabilidade dos resultados, a abordagem estrutural não se sustenta como uma explicação para a etiologia dos climas.

Para a abordagem perceptual ou psicológica, “o indivíduo percebe as condições da organização e cria uma representação psicológica ou abstrata do clima” (MORAN e VOLKWEIN, 1992). O termo “condições da organização” representa tanto as propriedades estruturais quanto os processos característicos da organização. Esses processos incluem a comunicação, as influências do líder e os padrões de tomada de decisão válidos para a organização. Além disso, essa perspectiva psicológica coloca que clima é moderado por personalidade, estrutura da tarefa e estilo de supervisão (MORAN e VOLKWEIN, 1992).

A abordagem a interativa define clima organizacional como concordância partilhada produzida pela interação dos indivíduos da organização. Esta abordagem sofreu grande impacto dos behavioristas organizacionais e consegue explicar as

diferenças de clima existentes entre grupos numa mesma organização (SCHNEIDER e REICHERS, 1983). Para os interativistas, o significado atribuído aos eventos, práticas e procedimentos organizacionais surge das interações sociais com outras pessoas no trabalho. Os diferentes grupos organizacionais possuem significados diferentes sobre eventos, práticas e procedimentos organizacionais. A interação entre membros de um mesmo produz concordância do grupo.. Uma crítica à abordagem interativa é que ela não considera o impacto da cultura organizacional na interação entre membros do grupo.

Em conseqüência das críticas acima citadas, Moran e Volkwein (1992) propuseram uma quarta abordagem para a explicação de clima organizacional: a abordagem **cultural**. Esses autores partiram da insuficiência das abordagens anteriores para explicar a formação do clima organizacional. Moran e Volkwein (1992) consideram que o clima organizacional é criado pelo grupo de indivíduos que interagem e partilham uma abordagem de referência, que é a cultura organizacional, conforme percebida por eles (MARTINS, 2000). Esta abordagem focaliza a interpretação, a construção e a negociação da realidade a partir da criação de uma cultura organizacional. Clima organizacional é definido como uma "característica duradoura de uma organização que a distingue de outras e (1) incorpora as percepções coletivas dos membros sobre sua organização, com respeito às dimensões como autonomia, confiança, coesão, suporte, reconhecimento, inovação e honestidade; (2) é produzido pela interação dos membros; (3) serve como base para a interpretação da situação; (4) reflete as normas, valores e atitudes predominantes da cultura organizacional e (5) age como fonte de influência para a modelagem do comportamento" (p.19).

Clima organizacional é um construto de fundamental importância para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Por isso, e dada a inconclusão dos estudos, precisa ser mais investigado. O melhor conhecimento desse construto poderia colaborar para a melhoraria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre este e outros variáveis do comportamento organizacional. O construto tem se mostrado multidimensional em estudos que objetivavam investigar sua estrutura fatorial, assunto que será tratado à frente no tópico sobre medidas.

2.3.1- Clima Organizacional: as medidas

No campo de estudos de Comportamento Organizacional, têm sido investigados, ao longo dos anos, uma série de construtos voltados para o trabalho. Dentre os estudos realizados, vários esforços têm sido imprimidos na busca de construir instrumentos que permitam avaliar as organizações. Segundo Pasquali (1996) o instrumental de medida mais utilizado é do tipo escalas de atitude, comumente traduzidos e adaptados de escalas estrangeiras. Há, entretanto, vários problemas tanto nestas adaptações como nas construções de escalas, que precisam de uma validação adequada para que possa ser aplicada com confiabilidade.

A medida de clima organizacional consiste em um problema fundamental para o seu estudo. Os instrumentos existentes são confusos e apresentam graves problemas conceituais e de operacionalização, quando não são construídos com bases intuitivas.

Existem, na literatura, registros de instrumentos adaptados à realidade da instituição que se pretende medir. Algumas questões surgem com a escolha dos instrumentos a serem utilizados. O que se pretendem medir o aspecto do indivíduo ou da organização?

Existem duas maneiras de avaliar clima, uma mais objetiva que utiliza indicadores como tamanho da organização, estrutura do relacionamento entre o pessoal técnico e administrativo, o número de níveis hierárquicos existentes na organização, a quantidade e a natureza das normas organizacionais. Na abordagem que considera o indivíduo como sendo a unidade básica, uma avaliação mais subjetiva baseada na percepção, utiliza-se de respostas dos empregados a uma série de estímulos constituídos por situações organizacionais.

Tamayo (1999) citando James e Sells (1981), salientam as vantagens de fazer uso de questionário. Dentre as vantagens apresentadas, pode-se dizer, que eles fornecem medidas diretas da percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho, são práticos e rápidos, podem atingir grandes amostras e permitem comparações a partir de diversas variáveis consideradas.

Na literatura internacional, principalmente em língua inglesa, encontra-se um numero considerável de escalas validadas (HALPIN, 1062; PAYNE e PHEYSEY, 1971; SCHNEIDER e BARTLETT ,1970; LITWIN e STRINGER,1968 ; TORO, 2001)

De acordo com Karasick (1973) as escalas de medida de clima organizacional devem abordar as seguintes dimensões para que possam ser aplicáveis a qualquer organização: estrutura das tarefas, relação entre recompensa-punição, centralização das decisões, ênfase nos resultados, ênfase no treinamento e desenvolvimento,

segurança e riscos, abertura e defesa, status, motivação, reconhecimento e feedback, competência e flexibilidade da organização em geral.

Segundo Martins (2003), Friedlander e Magulies (1969) num estudo do clima de hospitais, utilizando a escala de Halpin e Croft (1962) identificaram oito dimensões fidedignas de clima: falta de envolvimento, rotina, moral, amizade, distância entre superior e empregado, controle, suporte do chefe e consideração. Payne e Pheysey (1971) construíram uma escala para medir clima organizacional de Empresas e testaram sua validade discriminante. Identificaram seis dimensões amplas: autoridade, restrição, interesse pelo trabalho, relações interpessoais, rotina e orientação para a comunidade, subdivididas em vinte e quatro aspectos. As escalas acima descritas não apresentam validação fatorial.

Schneider e Bartlett (1970) construíram e validaram fatorialmente uma outra escala para medir clima e identificaram seis fatores: suporte administrativo, estrutura administrativa, consideração para com os empregados, independência do trabalho, conflitos internos e contato com supervisores. Litwin e Stringer (1968) construíram uma escala que, posteriormente, foi validada fatorialmente por Lafollette e Sims (1975) que identificaram seis fatores: relacionamento afetivo com colegas, liderança, clareza das políticas e promoções, pressões no trabalho e padrões de desempenho, comunicação e risco na tomada de decisão. Em 1978, Kolb, Rubin e McIntyre identificaram sete fatores na escala de Litwin e Stringer, alguns bastante semelhantes aos identificados por Lafollette e Sims: conformidade com normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio (suporte) e calor humano e liderança.

Moos, Insel e Humphrey (1974) construíram e validaram um instrumento composto por dez aspectos para medir o que chamam de clima psicossocial, reunidos

em três dimensões amplas com um total de 90(noventa) itens: relacionamento (envolvimento, coesão e apoio dos supervisores); desenvolvimento pessoal (autonomia, orientação das tarefas e pressão do trabalho); manutenção e mudanças (clareza, controle, inovação e conforto físico). O instrumento de Balboa (1992) foi avaliado semanticamente por especialistas, teve seus itens selecionados com base na correlação bisserial de pontos e os cálculos do alfa de Cronbach apontaram boa consistência interna, embora não tenha sido submetido à análise fatorial. O autor afirma que os itens estão reunidos em quatro aspectos: comunicação e interação, autoridade e liderança, controle e supervisão e motivação para o trabalho.

Toro (2001), elaborou e validou a ECO - Escala de Clima Organizacional - utilizando amostra de 18.363 empregados de 41 Empresas colombianas. Encontrou 8 fatores, utilizando a analise fatorial confirmatória, que reuniam 49 itens, com índices de fidedignidade entre 0,88 e 0,91: relações interpessoais, estilo de direção, sentimento de inclusão, retribuição, disponibilidade de recursos, estabilidade, clareza e coerência de direção e valores coletivos.

No Brasil, Leitão (1994) ao estudar os índices de fidedignidade da escala de Moos e colaboradores (1974) encontrou índices de consistência interna insatisfatórios, variando entre 0,53 e 0,76, para as dez sub escalas. Em outro estudo, Tamayo (1999) construiu e validou fatorialmente outra Escala de Clima Organizacional, composta por sete fatores: liderança organizacional, comprometimento, segurança no trabalho, ambiente de trabalho, incertezas, valorização do empregado e treinamento. Para a construção dos 141 itens iniciais, partiu da literatura internacional sobre o assunto e de um levantamento feito junto aos empregados de uma Empresa brasileira objetivando identificar os componentes do clima naquela organização. Tamayo defendeu que os fatores identificados em cada organização são específicos e que por isso, os fatores

componentes do construto não podem ser universais. Todavia, Martins (2003) nos vários estudos identificados na literatura, constatou o que se chamam de *base comum* do clima organizacional. Esta base, segundo a autora, é formada por um conjunto de fatores que aparecem em diversos estudos realizados em diferentes organizações e em países diversos. Cita que aspectos relacionados ao estilo de liderança, ao suporte do chefe e/ou da organização, assim como relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle, são alguns dos fatores comuns que encontrou.

Martins, Freitas, Pereira, Oliveira e Sousa (2003) construíram e validaram fatorialmente uma escala de clima organizacional com 63 itens reunidos nos seguintes fatores: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão e Coesão entre colegas. Os itens de fidedignidade variaram entre 0,78 e 0,92. Esta será a escala utilizada neste estudo para avaliar clima organizacional.

A seguir se discorrerá sobre a personalidade e suas relações com o desempenho.

2.4- A Personalidade Humana: breve condensação dos principais achados

O interesse pela mente humana, suas virtudes e limitações estão presentes na humanidade desde a origem da escrita, pois, na antiguidade os homens utilizavam a idéia da existência de deuses para descrever características humanas, construindo verdadeiros arquétipos. Com isto os primeiros escritos estruturados surgem com a filosofia na antiguidade. Podem ser citados autores como Platão, Hipócrates, Galeno, Empédocles, entre muitos outros que retratam a personalidade em seus escritos, alguns de maneira literária e sempre através de construções epistemológicas ou lógicas.

Construindo uma perspectiva histórica acerca dos estudos de personalidade, na antiguidade, os tipos de personalidade foram propostos desde a Grécia antiga. Por exemplo, Hipócrates (460-377 a.C.) descrevia quatro tipos básicos de temperamento: sanguíneo (otimista, esperançoso), melancólico (triste, deprimido), colérico (irascível) e fleumático (apático) (CLONINGER, 2003).

De acordo com Allport (1937) existem cerca de 50 diferentes definições do termo personalidade. A seguir serão apresentadas algumas delas.

De acordo com Cloninger (2003, p. 03) a personalidade pode ser definida como "as causas subjacentes do comportamento e da experiência individual que existem dentro da pessoa". Segundo a autora a descrição da personalidade considera os modos como se deveria caracterizar um indivíduo.

Para Allport (1937) a personalidade é "... a organização dinâmica dos sistemas psicofísicos que determinam, no interior do indivíduo, seus ajustamentos únicos ao meio" (APUD CLONINGER, 2003, p. 222). Allport (1937, APUD Cloniger, 2003) referia-se à organização dinâmica da personalidade com o fim de realçar uma

organização ativa. A questão de integração das pessoas, de manter tudo unido, é central no conceito de personalidade de Allport. Na sua opinião, as personalidades anormais são menos integradas do que as sadias. A organização dinâmica da personalidade evolui como um processo de desenvolvimento, e uma falha de integração é um sinal de psicopatologia.

Freud (1962) descreveu três estruturas componentes da personalidade. Para ele existiam o id, o ego e o superego. O id, primitivo, fonte dos impulsos biológicos é inconsciente. O ego é a parte racional da personalidade que lida com o mundo real. É a estrutura mais consciente da personalidade. O superego consiste das regras e ideais da sociedade que foram interiorizadas pelo individuo. Parte do superego é consciente, mas uma grande parcela dele permanece inconsciente.

Avaliando a evolução das ciências da personalidade pode-se verificar, excetuando na filosofia, um avanço muito recente com fortes pesquisas concentradas no século XX. Dentro de uma perspectiva da ciência moderna e com o avanço da biologia surgiram no início do século XX pesquisadores que deram origem ao estudo do e à manipulação do comportamento. Teóricos como Thorndike (1932) e Pavlov (1937) utilizam conceitos biológicos e observação do comportamento para construção de suas teorias. Skinner (1945) introduziu um método estruturado de análise e controle do comportamento, desenvolvendo uma teoria que pode ser denominada de Comportamentalismo. Skinner realizou seus estudos em Harvard, onde ministrou cursos e dava aulas na década de 30. Conviveu com Murray e desenvolveu grande parte do que pode ser chamado de Comportamentalismo Clássico. Allport chegou a assistir alguns cursos de Skinner, mas o contrário não foi possível.

O behaviorismo é muito questionado por pesquisadores de personalidade, sendo apontado como estudo ateórico (CLONINGER, 2003).

A abordagem voltada para o desejo e mal estar, que teve origem em Schopenhauer (1819) e desembocou em Freud (1923) afirma que a falta movimenta o homem, ou seja os desejos e as necessidades conduzem a vida e personalidade humana. Freud (1923) deu origem aos estudos que fundamentam a psicanálise e que trabalham em uma perspectiva mais subjetiva e focada no indivíduo. Os estudos de Freud são estruturados com base em estudos de casos e não foram validados cientificamente.

Simultâneamente a Freud, Jung (1971) distinguia as personalidades entre introvertidos e extrovertidos. Apesar de utilizar-se dos conceitos da psicanálise lançou mão do conceito de tipos de personalidade. Os tipos presumem que as pessoas entram em categorias naturais, de modo que decisões do tipo “ou isso ou aquilo” são razoáveis (GANGESTAD; SNYDER, 1985).

Alguns teóricos que não se contentaram com definições epistemológicas e sem confirmação de modelos, também se voltaram para o estudo dos tipos, utilizando-se, porém, da checagem da estrutura fatorial e de estudos estatísticos para a elaboração de seus construtos. Catell (1950), por exemplo, afirmava que as teorias de personalidade eram ricas em palavras, mas esparsas nas predições específicas que uma ciência, segundo é esperado, deve fornecer. Para ele, personalidade era aquilo que permitia predizer o que uma pessoa faria numa dada situação.

Para se estudar os trabalhos de Cattell é necessário entender o conceito de traços. Traços são unidades de personalidade com valor de predição (CLONINGER, 2003).

Em 1957, Catell construiu e validou fatorialmente um dos testes de personalidade mais aplicados na Psicologia, que denominou de 16PF (16 Personality Factors). O questionário dos 16 Fatores de Personalidade representa o empenho de Cattell (1957) em identificar, por meio da análise fatorial, os componentes primários

da personalidade humana, analisando todos os adjetivos da língua inglesa que descrevessem o comportamento humano. O teste vem sendo utilizado para estudos de personalidade e para pesquisas no campo da Psicologia clínica.

Segundo Russell e Karol (2002) o 16PF tem por objetivo a identificação de características psicológicas em diagnósticos e estudos de características pessoais. Entretanto, apesar da aplicabilidade do teste e de numerosas utilizações no campo da Psicologia da saúde e social e do trabalho, não foram encontrados estudos que relacionassem os traços de personalidade identificados pelo 16PF com indicadores "duros" de desempenho.

O teste foi bastante estudado e reaplicado em 2002 nos Estados Unidos. Foram feitos estudos de teste e re-teste, com uma amostra de 204 adultos, utilizando um intervalo de tempo de duas semanas e, com uma amostra de 154 adultos, utilizando um intervalo de dois meses. Os fatores globais apresentaram coeficientes de confiabilidade variando de 0,84 a 0,91 para o intervalo de duas semanas e de 0,70 a 0,82 para o intervalo de dois meses. Quando analisados os resultados de consistência interna dos fatores foram encontrados alfa de Cronbach variando de 0,64 a 0,85, sendo que os fatores globais variaram de 0,70 a 0,82. Estes resultados viabilizam este trabalho que pretende trabalhar com correlação, porém não viabiliza diagnóstico. Sendo assim não está autorizado a ser aplicado em pacientes pelo Conselho Federal de Psicologia, porém, pode ser utilizado em pesquisa. O teste passou por um estudo em Niterói e Rio de Janeiro, no ano de 1998, com 1152 sujeitos. Neste trabalho o CEPA[1] conseguiu padronizar o teste, porém, não foi feito nenhum estudo de validação do instrumento. Sendo assim, não existe validação recente para o Brasil. Com base no estudo brasileiro foi construído o manual brasileiro de aplicação do 16PF.

---

[1] CEPA – Centro Editor de Psicologia Aplicada Ltda. Fundado em 1952 destina-se a ajudar na solução de problemas educacionais profissionais e sociais, através da Psicologia Aplicada.

Catell (1957) identificou fatorialmente que a personalidade era constituída por cinco fatores globais (ou secundários): Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle que reuniam outros dezesseis fatores primários da personalidade: Expansividade, Inteligência, Estabilidade Emocional, Afirmação, Preocupação, Consciência, Desenvoltura, Brandura, Confiança, Imaginação, Requinte, Apreensão, Abertura a Novas Experiências, Auto-Suficiência, Disciplina e Tensão. Passados quase cinqüenta anos e depois de intensivos estudos sobre a estrutura da personalidade humana, ainda existem estudiosos como Goldberg (1992) que continuaram tentando encontrar uma estrutura fatorial que fosse capaz de descrever os componentes ou traços mais gerais da personalidade .

Em 1992, Goldberg divulgou o modelo resultante de seus estudos, mais recente e, atualmente, mais comumente utilizado nos estudos de personalidade, o “Five Factor Model” (ou “Big-Five Model” – Modelo dos cinco grandes fatores de personalidade). Os fatores que compõem a estrutura identificada por Goldberg (1992) são: ‘Extroversão (dominância, sociabilidade, ambição), Agradabilidade (cooperatividade, confiabilidade, afabilidade), Estabilidade Emocional (baixa ansiedade, baixa hostilidade, baixa insegurança pessoal), Conscienciosidade (empenho para realizações, independência, planejamento) e Abertura à Experiência (criatividade, fuga dos padrões, imaginatividade). Dentre os cinco grandes fatores de personalidade identificados por Goldberg (1992) o que mais sistematicamente vem sendo identificado como preditor de desempenho no trabalho é ‘Conscienciosidade’(BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002).

Estudos de Salgado (1997) mostravam uma fraca predição de desempenho pelos cinco fatores de personalidade. O autor questionou a utilização traços de personalidade em seleção, por ter encontrado fraca correlação entre personalidade e desempenho em

vários estudos que revisou. Salgado corroborou achados de estudos anteriores (GHISELLI, 1873; GUION & GOTTIER, 1965; SCHITT, GOODING, NOE & KIRSCH, 1984) que haviam encontrado relação nula ou mínima entre desempenho e personalidade.

Contrariando achados anteriores, alguns estudiosos encontraram forte relação entre desempenho e personalidade. Numa meta análise publicada em 2002, BARRICK, STEWART e PIOTROWSKI encontraram relações sistemáticas entre alguns dos 'Big-Fives' e desempenho no trabalho. Seus estudos identificaram relações significantes e positivas entre conscenciosidade (um dos traços do modelo Big-Five) e desempenho no trabalho, relações negativas e significantes entre neuroticismo e desempenho, e relações positivas e significantes entre extroversão e volume de vendas de vendedores (BARRIK; MURRAY, 2002).

Apesar dos resultados científicos pouco conclusivos, muitas organizações brasileiras utilizam personalidade como preditor de desempenho. Estudos que investiguem a relação entre personalidade e desempenho no Brasil podem ser muito úteis na racionalização da utilização de recursos organizacionais e na busca de um comportamento mais ético das Empresas com relação aos seus candidatos ou empregados que têm sua intimidade invadida sem sua autorização e, pela ausência de investigações brasileiras, sem nenhuma justificativa concreta. Por entender que os cinco fatores globais descrevem a personalidade de maneira mais consistente e constituem um modelo sólido e recente, neste estudo, a personalidade será caracterizada através dele.

Todavia, não se encontrou na literatura brasileira validação de um instrumento que avaliasse personalidade segundo o Modelo dos 'Big-Fives' completo. Existem instrumentos publicados que avaliam alguns dos cinco fatores, mas nenhum que

avaliem os cinco. O instrumento conceitualmente mais próximo desse modelo é o 16 PF de Cattel, que reúne os 16 fatores identificados por ele em cinco mais amplos, conceitualmente próximos dos ‘Big-Fives”. Entretanto, o 16PF quinta edição (adaptado para o Brasil em 1998) enfrenta problemas por causa de suas qualidades psicométricas: os índices de fidedignidade de alguns de seus fatores ‘primários’ ainda têm valores baixos e o teste está sob investigação no Brasil. Todavia, optou-se por sua utilização na avaliação da personalidade feita neste estudo, apesar de se ter plena consciência dos problemas psicométricos que enfrenta este instrumento. Evidentemente, isto será considerado na discussão dos resultados.

A seguir serão abordados um pouco mais aprofundadamente cada um desses cinco fatores amplos do 16PF.

2.4.1- Extroversão

O construto foi atribuído a Jung (1971) em sua obra “Tipos Psicológicos”, porém, existem registros na literatura de vários estudos anteriores a esta data conduzidos por Eysenck (1960) e Cattell (1957). Goldberg (1992) nos estudos sobre os cinco grandes fatores de personalidade incluiu a medida de extroversão. CATTELL, EBER; TATSUOKA (1970) diziam que a Extroversão orientava uma participação social geral .

Segundo Karol e Russel (2002) as pessoas que apresentam índice alto em extroversão tendem a serem direcionados às pessoas e a buscar relações com outros. Introvertidos tendem a ser menos sociáveis; tendem a gastar mais tempo em sua

própria companhia do que na de outros. A extroversão inclui características dos fatores primários como expansividade interpessoal, preocupação baixa, desenvoltura, espontaneidade e a necessidade de se afiliar a outras pessoas, especialmente em grupos que Cattell (1957) chamava de dependência do grupo. Karol e Russel (2002) encontraram uma forte relação entre conveniência social e o fator global de extroversão.

2.4.2- Ansiedade

A Ansiedade como um dos traços da personalidade humana, é estudada desde as primeiras investigações sobre personalidade até o presente, em teorias recentes como os "Cinco Grandes" traços de personalidades descritos por Goldberg (1992). A ansiedade pode ser descrita como resultado de eventos externos à vontade do indivíduo ou por movimentos internos. Está relacionada com o estado de vigília, denominado "lute ou fuja" por Karol e Russel (2002), que pode estar associada a uma ameaça real ou imaginária em que o indivíduo se encontre.

Pessoas pouco ansiosas tendem a ser imperturbáveis; entretanto, elas tendem a minimizar efeitos neg'Ativos' ou a serem desmotivadas à mudança por sentirem-se confortáveis.

Segundo Karol e Russel (2002)

> "...uma vez que pessoas ansiosas freqüentemente experimentam efeitos mais negativos, elas podem ter dificuldades em controlar suas emoções ou reações e podem vir a agir de forma contraproducente"(pág.38).

Pessoas ansiosas têm uma tendência a apresentar baixo percentil de ‘Estabilidade Emocional’ e ‘Confiança’ e percentil alto em ‘Apreensão’ e ‘Tensão’.

Karol e Russel (2002) encontraram forte relação entre conveniência social e a ‘Ansiedade’, tendo identificado que vários dos fatores primários relacionados à ‘Ansiedade’ estão correlacionados com a escala de ‘Administração de Imagem’.

2.4.3- Rigidez de Pensamento

Cattell (1970) chamou inicialmente este fator de ‘Aprumo Vivaz’. Segundo ele, pessoas com resultados altos neste fator eram descritos como sempre alertas e tendiam a lidar com os problemas em um nível despojado e cognitivo.

Na última revisão publicada do teste 16PF, Karol e Russel (2002) chamam o fator de ‘Rigidez de Pensamento’. Pessoas rígidas de pensamento são pouco expansivas, pouco brandas, pouco imaginativas e pouco abertas a novas experiências. “*Além de operarem em um nível despojado, cognitivo, pessoas extremamente Rígidas de Pensamento podem desenhar um quadro ‘estabelecido’, possivelmente como fixo, imutável”* (KAROL e RUSSEL, 2002, p. 35). Estas pessoas, freqüentemente, não estão abertas a outros pontos de vista, a pessoas incomuns ou a experiências novas. O pólo mais baixo deste fator é denominado ‘Receptivo’. Pessoas receptivas tendem a lidar com os problemas de forma educada, refinada ou sensível. Pessoas receptivas tendem a ignorar os aspectos práticos ou objetivos de uma situação. Elas são expansivas, brandas, imaginativas e experimentadoras.

De acordo com Karol e Russel (2002) uma certa inflexibilidade e falta de abertura parecem ser características de pessoas rígidas de pensamento. Pessoas com

firmeza e resolução tendem a ser teimosas e inflexíveis. Pessoas rígidas de pensamento podem encontrar dificuldade em aceitar novos pontos de vista, incluindo aqueles que envolvem o lado subjetivo e suas emoções. No outro pólo, as pessoas de características receptivas tendem a ter dificuldade de deixar de lado suas emoções para agir com objetividade, ignorando os aspectos práticos das situações. "*Estereótipos de gênero são associados à Rigidez de Pensamento e à Receptividade, sendo o último mais 'masculino' e o primeiro mais 'feminino'*"(KAROL e RUSSEL, 2002, p. 36).

2.4.4- Independência

Independência é um fator bipolar segundo achados dos estudos de Cattell (1970). Os indivíduos que possuem altos resultados no primeiro polo, o Independente, apresentam tendência a serem afirmativos, desenvoltos, desconfiados e experimentadores. Quando estão no segundo extremo do continuum (Acomodado), as pessoas apresentam tendência a serem humildes, acanhadas, confiantes e conservadores.

Segundo Karol e Russel (2002) a independência gira em torno da tendência a ser ativa e forçosamente autodeterminado nos próprios pensamentos e ações. As pessoas independentes apresentam predisposição para gostar e tentar realizar coisas novas e exibem um interesse intelectual, ou seja, um interesse em resolver novos problemas e para lidar com situações que exijam raciocínio e abstração. O independente apresenta características de destaque e imposição social, tende a ter opiniões formadas e a defendê-las frente aos outros. São persuasivos e esforçados, dispostos a desafiar o

status quo e desconfiam da interferência dos outros. Quando o indivíduo apresenta altos resultados em independência , em contraste com a falta de autocontrole, de sociabilidade, de extroversão, de sensibilidade ou de receptividade são vistos pelos outros como desagradáveis.

As pessoas acomodadas tendem a não questionar; em vez disso, valorizam a agradabilidade e a acomodação mais que a autodeterminação ou encontrar seus próprios caminhos. Situações externas e outras pessoas tendem a influenciá-lo tanto ao formar suas opiniões quanto ao moldar seu comportamento. As pessoas com estas características mostram-se muito desconfortáveis ou ineficientes em situações que exigem a auto-expressão, assertividade ou persuasão.

2.4.5- Autocontrole

O último fator global descrito por Cattell (1961) é o ‘Autocontrole’, que diz respeito a não curvar-se aos próprios desejos. Segundo Karol e Russel (2002) pessoas com alto grau de ‘Autocontrole’ “tendem a serem capazes de inibir seus impulsos e podem fazer isso de várias formas, dependendo do padrão de resultados das escalas de fatores primários relacionados” (KAROL; RUSSEL, 2002, p.38).

Pessoas autocontroladas podem ser sóbrias, conscienciosas, práticas e/ou controladas como forma de se autocontrolar. De outro prisma, as pessoas que possuem um bom autocontrole não valorizam a flexibilidade e espontaneidade e podem ter adquirido o autocontrole destruindo estas características que são vistas como qualidade (CATELL, 1961).

De acordo com Cattel (1961), existe uma grande ligação entre autocontrole, características de rigidez e conveniências sociais. Em contrapartida, pessoas que apresentam características de descontrole tendem a seguir seus impulsos, apresentando altos índices de despreocupação, evasão, imaginação e falta de autodisciplina. Pessoas com estas características podem ser flexíveis, entretanto, em situações que demandam autocontrole, podem achar difícil se limitarem. São vistas como desorganizadas, irrefreáveis ou irresponsáveis, dependendo de serem capazes ou não de demonstrar autocontrole quando isso se faz importante.

A seguir o texto abordará os comportamentos contraproducentes no trabalho de modo a fechar a parte teórica deste estudo.

2.5- Comportamentos Contraproducentes - Absenteísmo

O interesse em comportamentos contraproducentes tem crescido na última década. Os antecedentes e conseqüentes do comportamento contraproducente estão constantemente na agenda de pesquisa de autores que estudam este tema e que buscam identificar modelos que tenham como objeto de investigação (GREENGERG, 1990; MARTINKO; ZELLARS, 1998; VISWESVARAN, 2002).

Existe uma ampla gama de comportamentos contraproducentes que são estudados, dentre eles, absenteísmo, uso de drogas e álcool, violência, atrasos, agressividade, entre outros. Existem esforços dedicados a descrevê-los e a definir seus mecanismos. Todavia, para isto seriam necessários estudos que envolvessem outros campos da Psicologia, já que algumas vezes é preciso compreender processos psíquicos que dão origem a estes comportamentos. Na Psicologia, existem esforços para descrevê-los e apontá-los (SPECTOR, 2003, VISWESVARAM, 2002). O estudo das conseqüências e dos processos que originam esses comportamentos contraproducentes deve ficar para investigações posteriores, podendo serem abordados por pesquisadores da área de prazer e sofrimento no trabalho ou de Comportamento Organizacional. Este estudo se ateve a investigar um pouco melhor a correlação de um dos comportamentos contraproducentes, o absenteísmo, com desempenho, buscando confirmar achados da literatura (VISWESVARAN, 2002; GREENGERG, 1990).

O absenteísmo é o comportamento contraproducente mais estudado, pois o impacto e o tamanho do risco organizacional atrelado a ele são grandes (ROBBINS e COULTER, 1996). É possível, mediante cálculo simples, afirmar que 5% (cinco por cento) do dinheiro investido em recursos humanos são perdidos com absenteísmo, o

que pode representar milhares de dólares para uma organização de faturamento médio e com um número de cerca de mil funcionários. Ou seja, se os estudos conseguirem identificar melhorias que reduzam em 20% (vinte por cento) o absenteísmo, podem trazer um grande resultado para a economia mundial ou de um segmento específico, recursos que podem ser investidos na melhoria da qualidade de vida e do bem-estar do trabalhador e na geração de mais empregos.

Os comportamentos contraproducentes têm causado grandes danos às organizações, fazendo com que muito seja investido na tentativa de estudá-los para conseguir um melhor resultado organizacional. Dentre os estudos, existem alguns achados curiosos como os de Ghiselli (1995) e Barrick, Stewart e Piotrowski (2002) que encontraram correlação entre três dos cinco fatores personalidade descritos por Goldberg (1992) - aceitação, conscienciosidade e neuroticismo - e diferentes comportamentos contraproducentes, dentre eles, absenteísmo. Outros estudos (como por exemplo, o de GREENBERG, 1990) encontraram que correlação forte entre percepção de justiça e frustração explicava a variância de vários tipos de comportamentos contraproducentes. Este achado remete às teorias da Psicologia Social, como as teorias da reatância e da dissonância cognitiva, para explicar o comportamento contraproducente. Os estudos que relacionam absenteísmo com personalidade têm mostrado que quanto melhor a seleção e adequação do indivíduo ao cargo, melhor o resultado individual e, conseqüentemente, o da organização (GREENBERG, 1990; CAMPBELL, 1990).

Viswesvaran (2002) afirma que, nos últimos anos, têm aparecido diferentes linhas de pesquisa sobre comportamentos contraproducentes, algumas verificando a correlação entre eles e características do indivíduo e da organização na tentativa de encontrar um modelo que explique sua variância e sua relação com resultados

organizacionais. Porém, o autor acredita que o mais importante a fazer é tentar identificar o modelo que explique as relações entre comportamentos contraproducentes e desempenho. Em seus estudos, Viswesvaran (2002) encontrou uma forte correlação (-0,54) entre absenteísmo e desempenho. A partir deste resultado, pressupõe-se que, incluindo-se variáveis do indivíduo e características da organização, pode-se chegar a um modelo que explique muito da variância do desempenho organizacional.

O absenteísmo é visto entre os teóricos da área (VIWESVARAN, 2002; GREENBERG, 1990 e CAMPBELL, 1990) como um dos mais fortes comportamentos contraproducentes, pois inclui e está correlacionado com muitos dos outros. Para acatar esta afirmação, é preciso definir o que seja absenteísmo. Chiavenato (1997) define absenteísmo como a designação para

> "faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente" (CHIAVENATO, 1997, P.199).

Para Chiavenato (1997), o absenteísmo está relacionado com doença efetivamente comprovada ou não, com razões diversas de caráter familiar, com atrasos involuntários por força maior, com faltas voluntárias por motivos pessoais, com dificuldades e problemas financeiros, com problemas de transporte, baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia e políticas inadequadas da organização.

Hackett e Guion (1985) encontraram forte correlação entre satisfação no trabalho e absenteísmo, concluindo que se o funcionário estiver satisfeito, a organização tende a ter menos absenteísmo e melhores resultados.

Para se calcular os índices de absenteísmo é necessário obter o número médio de trabalhadores em determinado período, definir o período, encontrar o número de faltas

totais e os motivos das mesmas (CHIAVENATO,1997). Com estes dados é possível se calcular o absenteísmo de cada indivíduo ou do grupo inteiro.

O cálculo do absenteísmo pode ser feito de duas formas mostradas no Quadro 3

Tipo de Absenteísmo usado neste estudo	**Fórmula**	**Faltas a serem consideradas**
Absenteísmo sem afastados ou gerencial	Nº total de faltas no período x 100 / Nº médio de pessoas X Nº de dias do período	- Faltas justificadas por motivos médicos; - Faltas por motivos médicos não justificadas; - Faltas sem justificativas.
Absenteísmo com afastados ou operacional	Nº total de faltas no período x 100 / Nº médio de pessoas X Nº de dias do período	- Faltas justificadas por motivos médicos; - Faltas por motivos médicos não justificadas; - Faltas sem justificativas. - Férias; - Licença de toda espécie

Quadro 3 - Tipos de absenteísmo e formas de cálculo (CHIAVENATO, 1997)

Na organização onde foi realizado este estudo utilizam-se os dois tipos de cálculo, o absenteísmo operacional para controle e planejamento de contingente, e o absenteísmo gerencial como indicador de resultado organizacional. Para este estudo será utilizado o Absenteísmo gerencial ou ‘sem afastados’, para tentar identificar a correlação dos mesmos com desempenho, haja vista que os afastados já não contribuem para com a organização, podendo diminuir a ‘Produtividade’ e tornar tendenciosos os resultados.

Maneiras de reduzir o absenteísmo têm sido buscadas. Algumas organizações estão atrelando sua remuneração variável ao nível de absenteísmo do indivíduo. Spector (2003) afirma que muitas delas estão atrelando grande parte dos prêmios por objetivos ao absenteísmo, buscando assim minimizar seu impacto. As ausências ao

trabalho trazem conseqüências sempre ruins para a organização e para os trabalhadores, mas poucos estudos têm se voltado para a exploração mais aprofundada deste assunto.

Expostos os conceitos, suas evoluções e os principais achados da literatura da área a respeito de cada um deles, salienta-se que a próxima seção tratará do Método, Objetivos e Procedimentos deste estudo e versará sobre instrumentos utilizados na coleta dos dados e sobre os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

3- OBJETIVOS E MODELO

3.1- Objetivos

a) Geral: Este estudo pretendeu identificar as relações entre Clima Organizacional, Absenteísmo, Comprometimento Organizacional, Características de Personalidade (Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle) e desempenho no trabalho (avaliado por meio de indicadores "duros" de desempenho) em uma Empresa de terceirização de atendimento telefônico.

b) Específicos

Como objetivos específicos deste estudo, pretendeu-se:

1. Identificar e descrever os níveis de Comprometimento Organizacional Afetivo, de Comprometimento Organizacional Calculativo e de Absenteísmo dos sujeitos;

2. Descrever o Clima Organizacional percebido pelos sujeitos e seu Desempenho;

3. Testar a existência de correlação entre os construtos de Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e indicadores ‘duros’ de desempenho;

4. Testar a correlação entre os fatores de Clima Organizacional e indicadores ‘duros’ de desempenho;

5. Testar a correlação entre Absenteísmo e indicadores ‘duros’ de desempenho;

6. Testar relações de antecedência e conseqüência entre os cinco fatores globais da personalidade e indicadores ‘duros’ de desempenho;

7. Identificar a variância dos indicadores ‘duros’ de desempenho (que englobam Qualidade, ‘Produtividade’, Avaliação Comportamental e Nota ponderada de Desempenho) explicada por Clima Organizacional, Absenteísmo, Comprometimento Organizacional e Características de Personalidade.

8. Testar a existência de mediação entre os antecedentes e os conseqüentes pelas variáveis ‘tempo de casa’ e ‘idade’.

3.2- Modelo

O modelo proposto pretendeu explicar as relações entre Clima Organizacional, Absenteísmo, Comprometimento Organizacional Afetivo e Calculativo e Características de Personalidade (Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle) e indicadores ‘duros’ de desempenho. Os indicadores adotados neste estudo são advindos de avaliações realizadas pela Empresa onde este estudo foi realizado, tendo sido, assim, por ela definidos. Compreendeu as ‘Notas da Qualidade’, da ‘‘Produtividade’’, da ‘Avaliação Comportamental’ e a ‘Nota Ponderada de Desempenho’. Estes indicadores serão descritos na seção de Métodos, sub-seção Instrumentos.

Hipotetizou-se neste estudo que todas as variáveis antecedentes ou independentes possuem impacto nos indicadores duros de desempenho. Falando de outro modo, foram testadas as relações entre as ‘Variáveis Independentes’ (antecedentes) e as ‘Variáveis Dependentes’(conseqüentes).

Conforme se demonstrou anteriormente no texto, a literatura aponta para algumas correlações entre desempenho e as variáveis que foram eleitas como antecedentes neste estudo. ‘Tempo de Empresa’ e ‘Idade’ foram testados como possíveis mediadores.

Foram propostos quatro modelos de estudo, o primeiro com ‘Nota de Qualidade’ como ‘VD’, o segundo com Nota de ‘Produtividade’ como ‘VD’, o terceiro com Nota de Avaliação Comportamental como conseqüente e, por fim, um quarto com Nota Ponderada de Desempenho como conseqüente. Os modelos propostos são apresentados graficamente a seguir.

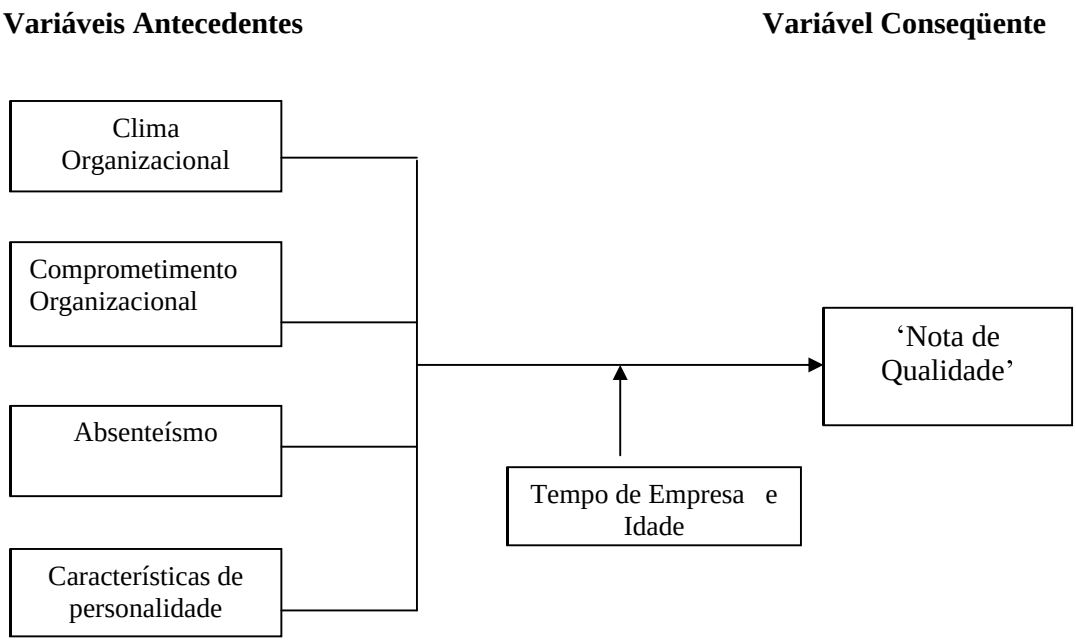

Figura 1 – Modelo de relações entre Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Absenteísmo, Características de personalidade , tempo de Empresa, idade e Qualidade de Atendimento.

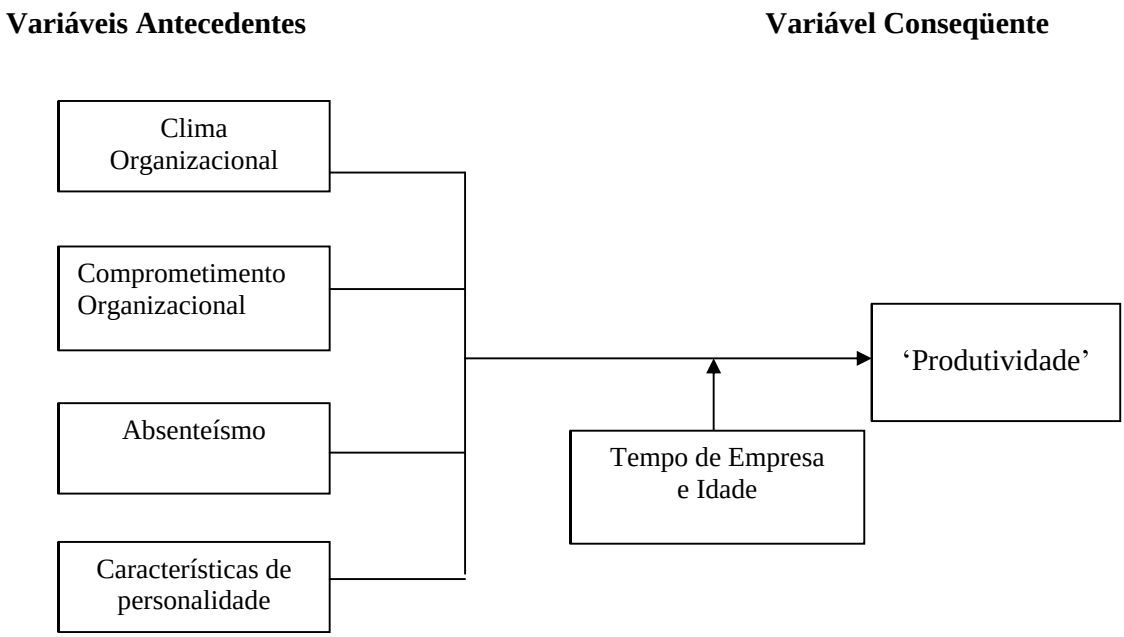

Figura 2 – Modelo de relações entre Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Absenteísmo, Características de personalidade, tempo de Empresa, idade e 'Produtividade' no Atendimento.

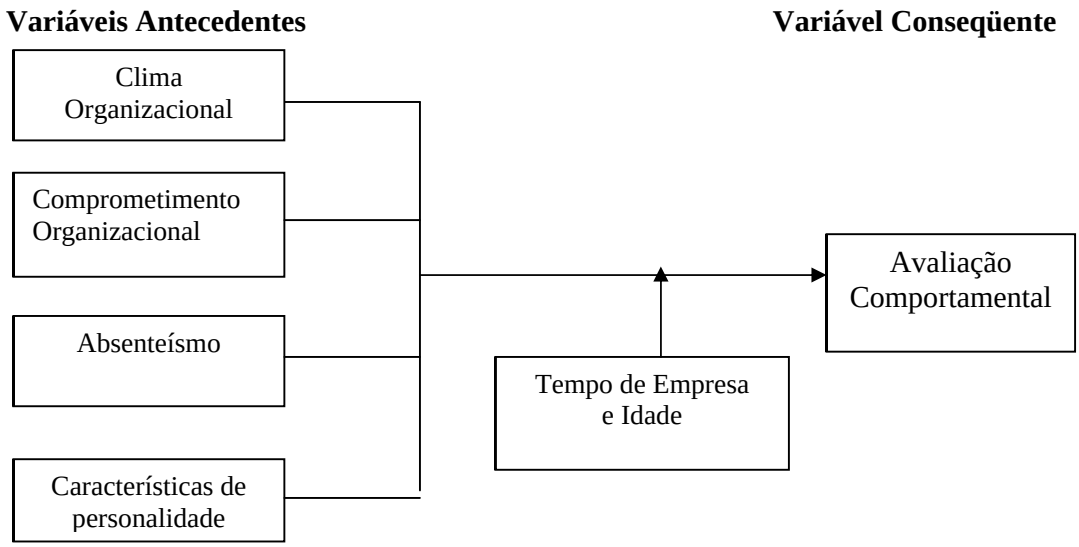

Figura 3 – Modelo geral de relações entre Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Absenteísmo, Características de personalidade, tempo de Empresa, idade e Avaliação Comportamental.

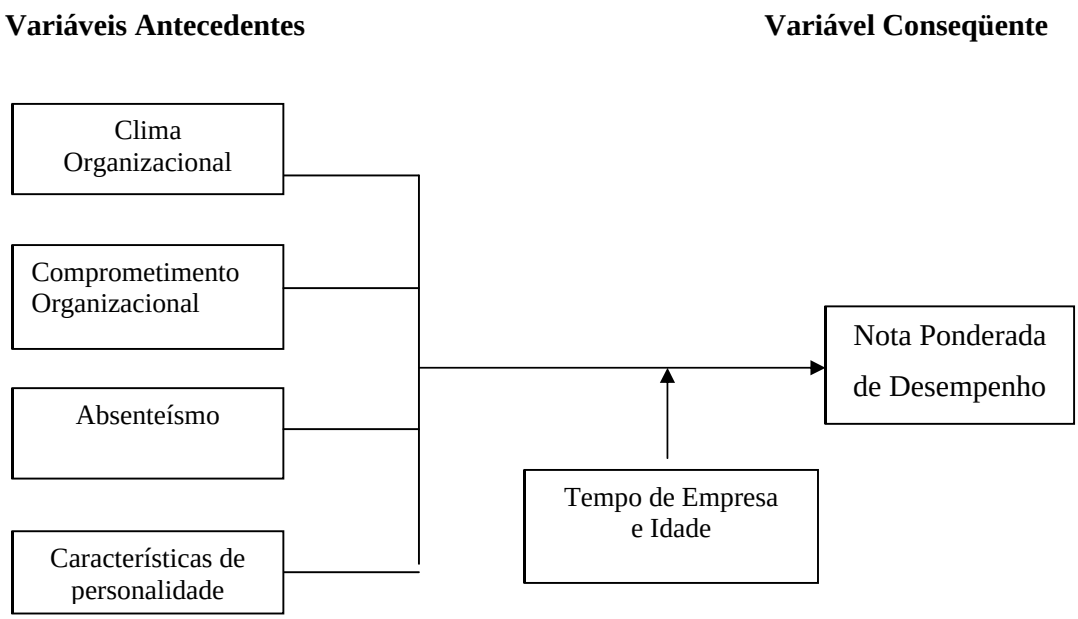

Figura 4 – Modelo geral de relações entre Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Absenteísmo, Características de personalidade, tempo de Empresa, idade e Nota ponderada de Desempenho.

4- MÉTODO

Este trabalho foi uma pesquisa do tipo estudo de caso de corte transversal (KERLINGER, 1980; LAKATOS; MARCONI, 1991). Os dados foram coletados com empregados de uma Empresa de terceirização de tele-atendimento que responderam aos instrumentos de Comprometimento, Clima, e Personalidade e sobre os quais foram obtidas informações documentais de desempenho e absenteísmo.

Os passos do trabalho estão relatados seguindo-se as decisões a tempo de suas implementações. Foram seguidas duas grandes etapas, num primeiro momento, houve a aplicação dos instrumentos aos sujeitos em duas fases e num segundo, a apuração dos registros de desempenho que dependeram da colaboração e de instrumentais construídos pela Empresa.

4.1- *Caracterização da Empresa*

Este trabalho foi desenvolvido numa uma Empresa de Terceirização de Atendimento que está entre as dez maiores Empresas de *call center* do país, com 3300 postos de trabalhos e cerca de 6.500 funcionários. A Empresa utiliza alta tecnologia e possui um ambiente físico de trabalho agradável. Os postos de trabalho são ergonomicamente adequados; a Empresa está instalada em prédio horizontal e possui uma praça de convivência centralizada com lanchonetes, bancos, telefones públicos, toaletes e espaços para bate-papos. Os empregados dispõem de atendimento de

profissionais fisioterapeutas e são incentivados a buscarem esse serviço, em horário de trabalho, como prevenção a possíveis problemas decorrentes do trabalho como as lesões musculares, por exemplo.

É localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais e fica numa fazenda próxima a cidade. A remuneração dos funcionários é feita seguindo o mercado de *call center* e os salários não são altos na base da pirâmide. Todavia, a Empresa investe muito em benefícios e paga prêmios anuais que podem chegar a dois salários e meio.

O segmento de *call center* trabalha com grande número de pessoas, o que faz com que seja necessário controle adequado. Os operadores de *call center* são chamados 'atendentes'. Existem dois grupos distintos de atendentes na Empresa: os que trabalham com recepção de chamadas, esclarecendo dúvidas dos clientes, dando informações, anotando solicitação de serviços, chamados de grupo de atendentes 'receptivo'. O outro grupo é o dos atendentes que exercem atividades que demandam a busca do cliente, o oferecimento de serviços ou produtos, os vendedores. Esses são chamados de 'Ativos' e a partir deste ponto, o texto se referirá aos dois grupos como atendentes ou operadores 'Ativos' e 'Receptivos'.

A Empresa monitora o desempenho dos operadores, em todo o período de trabalho, por meio de avaliações padronizadas feitas pelos supervisores diretos, que ficarão mais claras na descrição dos instrumentos referentes à medida das variáveis 'dependentes'. Tudo o que diz respeito a outros comportamentos do indivíduo no trabalho ou àquilo que a Empresa julga que pode influenciá-lo é por ela controlado (por ex., medidas de pausas pessoais - para beber água, ir à toalete- e tempo decorrido entre o registro da chegada e a entrada no local de trabalho) por meio de registros automatizados de entrada e saída do local de trabalho denominado *site*. Os *sites* são fechados, possuem ventilação artificial (ar condicionado) e uma catraca controla as

entradas e saídas dos empregados. Os toaletes, por exemplo, localizam-se na praça de convivência e, a cada vez que o empregado precisa utilizá-las, ele sai do *site* e sua saída é eletronicamente registrada.

4. 2- *Instrumentos*

Apesar de já se ter feito referências descritivas acerca de alguns dos instrumentos ao se tratar das variáveis de estudo, aqueles destinados a avaliar as variáveis antecedentes serão apresentados de modo esquemático no Quadro 4, no sentido de facilitar a leitura e a compreensão do texto. Os instrumentos foram aplicados na forma apresentada pelos relatos dos estudos originais. Os instrumentos não foram revalidados porque foram assumidos os formatos originais das escalas, buscando concatenar com estudos pré-existentes.

Instrumento	**Variável avaliada**	**Fatores**	**No. de itens**	**Índices de fidedignidade**
16 PF	Personalidade	Extroversão	5 Sub Fatores e 51 Itens	0,80
		Ansiedade	4 Sub Fatores e 40 Itens	0,70
		Rigidez de Pensamento	4 Sub Fatores e 47 Itens	0,82
		Independência	4 Sub Fatores e 44 Itens	0,81
		Autocontrole	4 Sub Fatores e 42 Itens	0,78
Escala de Clima Organizacional	Clima Organizacional	Apoio da Chefia e Apoio da Organização	21 Itens	0,92

		Recompensa	13 Itens	0,88
		Conforto físico	13 Itens	0,86
		Controle e Pressão	09 Itens	0,78
		Coesão entre Colegas	07 Itens	0,78
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Comprometimento Organizacional Afetivo	Comprometimento Organizacional Afetivo (fator único)	18 Itens	0,95
Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo	Comprometimento Organizacional Calculativo	Perdas Sociais	4 Itens	0,72
		Perdas Profissionais	5 Itens	0,78
		Perdas de Investimentos	3 Itens	0,71
		Perdas de Retribuições Organizacionais	3 Itens	0,71
Dados Sócio-demográficos	Idade, sexo, escolaridade e tempo de empresa		3 Itens	Não se aplica

Quadro 4- Breve descrição dos instrumentos psicométricos utilizados para a medida das variáveis antecedentes.

As estruturas empíricas do ECOA, ECOC foram obtidos através do trabalho de Siqueira (1995). A ECOA contém 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora, 15 positivos e 3 negativos. A ECOC contém 15 frases que descrevem perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização, distribuídas em quatro dimensões que avaliam perdas sociais, profissionais, de investimentos feitos na organização e de retribuições organizacionais.

O questionário de Clima Organizacional possui 63 Itens, e avalia cinco fatores do construto, conforme descrito no Quadro 4. O instrumento foi desenvolvido e validado por Martins, Freitas, Pereira, Oliveira e Sousa (2003).

O 16 PF é formado por um conjunto de 185 itens que compõem 16 fatores de personalidade, agrupados em cinco fatores globais. Estes cinco fatores foram utilizados neste estudo porque, como justificado anteriormente neste texto, possui uma estrutura que mais se aproxima do modelo dos 'Big Five' desenvolvido por Goldberg (1992).

Este estudo utilizou as variáveis conseqüentes ou 'dependentes' medidas pela Empresa. A Empresa avalia o empregado de três formas diferentes: a 'Nota de Qualidade' leva em questão o seguimento do *script*[2] e o uso adequado da árvore de análise[3] ou algoritmo[4] no atendimento; a nota de 'Produtividade' leva em consideração o número de atendimentos, tempo médio de atendimento, tempo de trabalho, atrasos depois de descansos programados na rotina de trabalho e atrasos para reingressar no local de trabalho; por fim, a nota comportamental que considera comportamentos extrapapéis dos empregados como participar voluntariamente dos eventos promovidos pela Empresa, ter um bom relacionamento interpessoal no trabalho (cordialidade, respeito, etc) e apresentar cuidados com o local de trabalho.

Cada uma destas notas e mais a 'Nota de Desempenho', que é a ponderação das notas anteriores (peso 3 para Nota de Produtividade e Qualidade e peso 1 para Nota Comportamental) e o volume de vendas realizadas por cada atendente, no caso dos operadores 'Ativos'. Todos as notas foram levantadas através dos registros da Empresa. Para as notas foram utilizadas médias ponderadas da notas dos últimos três

---

[2] "Script" –Procedimento do atendimento a ser seguido. Define o que deve ser dito ao cliente e de que forma o atendimento deve ser conduzido. Permite que uma seqüência lógica seja adotada, inserindo forma e padronização ao atendimento.

[3] Arvore de análise é constituída de uma seqüência lógica a ser seguida, para solução de problemas ou mesmo para o fornecimento de informações. Com a árvore de análise a organização busca a padronização do atendimento e que ele seja feito de maneira correta.

[4] Algoritmo é a lógica do atendimento, ou seja, um fluxo desenhado de comunicação que permite que o atendimento seja feito de maneira padronizada e, segundo critérios da Empresa, correta.

meses. As medidas de absenteísmo e volume de vendas também foram aferidas a partir de documentos da Empresa, conforme se pode observar no Quadro 5.

Instrumento	Variável	Documento	Fórmula
‘Nota de Qualidade’	Desempenho	Anexo VII	Média 3 meses
Avaliação Comportamental	Desempenho	Anexo VI	Média 3 meses
Nota de ‘Produtividade’	Desempenho	Anexo VII	Média 3 meses
‘Nota de Desempenho’	Desempenho	Ponderado	3NQ+3NP+1NC
Absenteísmo	Faltas ao trabalho	Não se aplica	Já explicado
Volume de vendas	Desempenho	Não se aplica	Qde de Vendas

Quadro 5- Descrição dos registros da Empresa sobre absenteísmo e Avaliação de desempenho geral.

As notas de qualidade são atribuídas pela Empresa de acordo com uma planilha de avaliação de qualidade de atendimento (entonação, português, cordialidade, entre outros), sendo que cada planilha preenchida tem um atendimento gravado atribuído àquela nota. Durante o mês, o atendente passa por dois momentos de feedback, ou seja momento em que o atendente se reúne com o supervisor para ouvir seu atendimento e entender a nota que lhe foi atribuída com base no atendimento. Estas duas notas mensais são transformadas em uma média mensal. A ‘Produtividade’ é definida pela Empresa como a soma de uma nota de número de chamadas atendidas, das vendas realizadas e do tempo útil de trabalho (tempo em que o atendente está com o cliente na linha) e do Tempo médio de atendimento.

Por fim foram utilizados registros da planilha de Avaliação Comportamental (horário de entrada e saída, freqüência em atividades de treinamento, participação em eventos da Empresa, entre outros).

Todas as notas foram aferidas com base na média ponderada dos três últimos meses.

4.3- *Procedimentos*

4.3.1- De Coleta de Dados

Inicialmente, foi feito contato com a Empresa e solicitada autorização para desenvolver o estudo, que foi obtida sem problemas (ver Anexo VI). Depois disso, foram feitos contatos diretos com os trabalhadores alocados numa mesma 'operação'(operação é a denominação ao grupo de atendentes que trabalham para um cliente específico), em grupos ou individualmente, quando foram explicados os objetivos da pesquisa, e solicitada sua colaboração para responder aos questionários. O anonimato de suas respostas foi garantido, explicando a eles que os questionários seriam identificados por números pré-estabelecidos, cuja tabela de referência estaria em posse apenas dos pesquisadores. Sua autorização individual foi colhida (ver modelo do termo de consentimento e autorização do Anexo V). A identificação do sujeito foi utilizada apenas para o cruzamento dos dados. Estagiários de pesquisa foram os responsáveis pela aplicação dos instrumentos, esclarecendo dúvidas quando

necessário. Foi explicado aos sujeitos que as conclusões resultariam das respostas do grupo e que nenhum questionário seria analisado individualmente.

Como o total de VI's somou 16, foram necessários, no mínimo, seiscentos e quarenta sujeitos (40 X número de VIs), de modo a atender as exigências para realizar a análise de regressão com o método "*Stepwise"* (TABACHNICK e FIDELL, 2001). Foi adotada a estrutura fatorial original dos instrumentos, pois, apesar do número adequado de sujeitos, existe pouca variação de idade, escolaridade e características das pessoas.

A amostra limitou-se a sujeitos que tinham registros de absenteísmo, de avaliações de qualidade, avaliação comportamental, de 'Produtividade' e de volume de vendas registrados pela Empresa e que aceitaram voluntariamente responder aos questionários.

Os instrumentos foram informatizados e disponibilizados na 'Intranet' da Empresa, permitindo que o funcionário acessasse os questionários de seu posto de trabalho (chamado pela Empresa de posição de atendimento). Os dados foram coletados em três etapas, sendo que, em duas, a coleta foi feita diretamente com os sujeitos e na última, a coleta se deu por meio de análise documental.

Na primeira, foi aplicado o 16 PF a grupos de empregados em horário de trabalho, devidamente liberados pela Empresa. Foi marcado um horário para cada grupo de cerca de 25 sujeitos reunidos numa sala da Empresa, que os acomodava. Foi solicitado aos sujeitos, que lessem as instruções e colocassem suas dúvidas que foram, todas, esclarecidas por uma estagiária do curso de Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, anteriormente treinada para tal atividade. Ela aplicava o teste de acordo com sua padronização de aplicação. Os sujeitos iam saindo

da sala na medida em que terminavam de responder, vez que o tempo de aplicação do teste é livre. A estagiária aguardava até que todos terminassem e encerrava a sessão.

Na segunda sessão, os mesmos sujeitos responderam aos instrumentos de Clima Organizacional, Comprometimento Afetivo, Comprometimento Calculativo e preencheram o questionário de dados sócio-demográficos que constava ao final do conjunto de instrumentos. Responderam ao 16 PF, 1020 sujeitos, sendo que 751 participaram das duas etapas. Alguns sujeitos do grupo inicial foram desligados e outros se recusaram a responder a segunda etapa pelo tempo necessário para respondê-lo.

Na segunda etapa, as respostas dos sujeitos foram acompanhadas pelos supervisores (chefias imediatas) que tinham acesso apenas ao nome das pessoas que estavam na lista e que não haviam respondido, não tendo acesso ao conteúdo das respostas dos sujeitos. Quando os sujeitos digitavam as respostas, as mesmas entravam para a base de dados digitalizadas e o supervisor não as podia visualizar. Esta informação foi dada aos sujeitos e aos supervisores no início da pesquisa.

Nesta segunda fase, a aplicação dos instrumentos demorou 45 dias e contou com a ajuda de quatro estagiários da Universidade Federal de Uberlândia e de dois Analistas de Tráfego da Empresa. Os analistas administraram a base de dados e construíram o sistema de aplicação. Os estagiários ficaram responsáveis por aplicar os instrumentos orientando os sujeitos na forma de preenchimento e nas dúvidas que foram surgindo.

Após o trabalho de aplicação dos instrumentos, a base de dados foi investigada pelo pesquisador para obtenção dos números de matrículas dos sujeitos. Com os números de matrículas identificados, aconteceu a terceira etapa da coleta, aquela que constou da análise de documentos e registros da Empresa para a identificação das

notas de desempenho e dos dados de absenteísmo de cada participante. Tudo isto foi inserido no banco de dados.

4.3.2 – De Análise de dados

Os dados foram retirados do banco de dados original e inseridos em um banco no programa Excel para tratamento inicial. Inicialmente foram retirados todos os sujeitos que não responderam às duas etapas, restando 751 Sujeitos. O banco com os dados dos 751 sujeitos foi submetido a análise para detecção de dados omissos e para apuração de possíveis erros como valores maiores ou menores do que os possíveis (definidos nas escalas de respostas de cada instrumento). Eliminou-se, nesse momento, casos com muitos dados omissos. Restaram 660 sujeitos que responderam corretamente a todos os questionários. O banco de dados, inicialmente construído em base Access, foi transferido para o programa SPSS, por meio do qual foram feitas as análises restantes.

Os casos extremos foram detectados por meio da análise dos *scree plots*. Não havia casos extremos. Foram preservados 660 sujeitos com valores de máximo e mínimo dentro dos limites de cada escala.

Pode-se observar através de análises gráficas e de cálculos os valores de variância, mediana, classes, classes interquartil, simetria e alongamento das distribuições de cada variável. As variáveis estavam normalmente distribuídas, à exceção de duas variáveis não apresentavam distribuição normal: Comprometimento Calculativo e Clima Organizacional Total (unifatorial). A variável Clima

Organizacional não foi avaliada unifatorialmente, e cada fator estavam normalmente distribuídos. Assumiu-se que o tamanho da amostra era suficiente para contornar o problema da não normalidade da distribuição da variável Comprometimento Calculativo. Apesar disto, posteriormente será visto que esta variável não apresentou resultados consistentes. Os dados omissos restantes foram substituídos pela média, por ser este um procedimento que, se aplicado a um banco com dados omissos inferiores a 5%, não produzem impacto importante nos resultados (TABACHINICK, FIDELL, 1996).

Os dados foram submetidos à análises de regressão *stepwise* na tentativa de encontrar modelos de predição da cada 'VD'. Foi utilizado o método *stepwise* por ser esta uma pesquisa exploratória. Os pressupostos da regressão foram atendidos, conforme se descreveu acima.

Foram feitas quatro regressões múltiplas utilizando-se sempre como 'Variáveis Independentes' os Fatores de Clima, de Comprometimento Calculativo, de Comprometimento Afetivo, os cinco Fatores amplos do 16 PF e registros de Absenteísmo e, como 'Variáveis Dependentes', 'Qualidade' no primeiro modelo, 'Produtividade' no segundo, 'Avaliação Comportamental' no terceiro e 'Desempenho Geral' no quarto.

Em seguida, foram divididas as amostras de pessoas que trabalham com telemarketing 'ativo' (vendas por telefone) das pessoas que trabalham com telemarketing 'receptivo'. Para tanto, foram feitas mais oito regressões e, no caso da amostra dos 'Ativos', a 'VD' 'Produtividade' foi substituída por quantidade de vendas. A seguir os resultados encontrados serão descritos.

4.4 – Caracterização da Amostra

A amostra foi constituída por 660 Operadores oriundos de uma Empresa de terceirização de tele-atendimento. Os sujeitos possuíam, em média, 23 anos de idade e desvio padrão de 6 anos, tratando-se, portanto, de uma população bastante jovem. O tempo médio de casa foi de 8,14 meses (desvio-padrão de 6,58 meses). A amostra foi composta por 74 % de mulheres; cerca de 91% do total de participantes possuía 2º grau completo ou estavam cursando o último ano; 8% das pessoas possuíam 3º grau completo e 1% tinha feito pós-graduação.

5 – RESULTADOS

5. 1 – *Descrição dos Resultados*

Serão descritos as médias e desvios-padrão de cada variável, seguidos pelos resultados das correlações e, por fim, serão verificados os melhores modelos de predição de desempenho, de modo a atender aos objetivos do trabalho.

5.1.1 – Caracterização dos Comprometimentos Afetivo e Calculativo

Os participantes mostraram Comprometimento Afetivo médio de 3,84, em uma escala de 5 (cinco) pontos, e desvio-padrão de 0,73, o que mostra que os funcionários apresentam um bom comprometimento afetivo, enquanto que em Comprometimento Calculativo a média foi de 2,94 (também numa escala de 5 pontos), com desvio-padrão de 0,75, o que revela comprometimento calculativo médio.

Foi calculada a correlação de Pearson entre os dois comprometimentos; o resultado revelou uma correlação de 0,45 e foi altamente significante ($p<0,01$). Calculou-se, separadamente, médias e desvios-padrão para os grupos de sujeitos do telemarketing ‘ativo’ e do ‘receptivo’..

Tabela 3 – Médias e desvio padrão dos comprometimentos.

Média e Desvio Padrão		
Amostra total		
	Média	Desvio Padrão
AFETIVO	3,837	0,727
CALCULATO	2,94	1
Amostra do Receptivo		
	Média	Desvio Padrão
AFETIVO	3,691	0,728
CALCULATO	2,906	0,7399
Amostra do Ativo		
	Média	Desvio Padrão
AFETIVO	4,2308	0,558
CALCULATO	3,0324	0,770

Tabela 4 – Correlação de Pearson entre o Comprometimento Afetivo e Calculativo.

Correlação			
Amostra total			
		AFETIVO	CALCULATIVO
AFETIVO	Correlação de Pearson	1,000	0,454**
	Indice de Significância Bicaudal	,	0,000
	N	660	660
CALCULATIVO	Correlação de Pearson	0,454	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	0,000	,
	N	660	660
Amostra do Receptivo			
		AFETIVO	CALCULATIVO
AFETIVO	Correlação de Pearson	1,000	0,469**
	Indice de Significância Bicaudal	,	0,000
	N	482	482
CALCULATIVO	Correlação de Pearson	0,469**	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	0,000	,
	N	482	482
Amostra do Ativo			
Correlações			
		AFETIVO	CALCULAT
AFETIVO	Correlação de Pearson	1,000	0,426**
	Indice de Significância Bicaudal	,	0,000
	N	178	178
CALCULATO	Correlação de Pearson	0,426**	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	0,000	,
	N	178	178
**	Correlação significante até 0.01 de nível (Bicaudal).		

Tabela 5 – Teste de diferenças de medias de Comprometimento Afetivo e Calculativo.

	Valor teste = 0					
	T	Amostra	Sig.(Bicaudal) Significância	Diferença entre Médias	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Menor	Maior
AFETIVO	135,666	659	,000	3,837	3,781	3,892
CALCULATO	100,740	659	,000	2,940	2,882	2,997

5.1.2 – Caracterização dos Sujeitos quanto aos Fatores de Personalidade (16 PF).

Os sujeitos apresentaram média de 6,29 (numa escala de 1 a 10 pontos –estenos) com desvio-padrão de 1,69 em 'Extroversão', revelando-se um pouco acima da média padronizada de estenos (que é de 5). Para o fator 'Ansiedade', a média foi de 4,56 e o desvio-padrão, de 2,15, o que revelou que o grupo de participantes possui ansiedade próxima da média, mas dado o grande valor do desvio-padrão, pode-se observar que na amostra, existem pessoas muito ansiosas, como também há pessoas com ansiedade bastante baixa. A média no fator 'Rigidez de pensamento' foi de 5,46 e o desvio padrão, de 1,69. Pode-se notar, então, que os sujeitos encontram-se entre os estenos 4 e 7 e que, por isso há sujeitos mais rígidos e mais flexíveis, sem, todavia, haver excessos de rigidez de pensamento ou de flexibilidade.

A média do fator Independência foi de 6,28 e desvio padrão de 1,74, o que mostra que os sujeitos tendem a ser mais independentes, visto que, mesmo descontando-se o valor do desvio-padrão da média, têm-se 4,54, o que pode ser considerado um resultado médio.

Por fim o fator 'Auto-controle' foi o que atingiu maior média com o maior desvio padrão (ver Tabela 6), ficando claramente demonstrado o bom nível de auto-controle dos sujeitos.

Tabela 6 – Médias e desvios-padrão dos sujeitos nos cinco Fatores de Personalidade.

Fatores de Personalidade	Média	Desvio Padrão
FatorI Extroversão	6,28	1,69
Fator II Ansiedade	4,55	2,15
Fator III Rigidez de pensamento	5,46	1,69
Fator IV Independencia	6,28	1,73
Fator V Auto-Controle	6,35	1,85

Os fatores Auto-Controle e Extroversão, Independência e Ansiedade e Autocontrole e Independência não possuem correlação significante entre si. Todos os demais se correlacionam em níveis significantes (ver Tabela 7)

Tabela 7 – Correlação entre os fatores de personalidade

		FatorI Extroversão	Fator II Ansiedade	Fator III Rigidez de pensamento	Fator IV Independencia	Fator V Auto-Controle
FatorI Extroversão	Correlação de Pearson	1,000	-,205**	-,235**	,353**	,004
	Indice de Significância Bicaudal	,	,000	,000	,000	,913
Fator II Ansiedade	Correlação de Pearson	-,205**	1,000	-,184**	-,041	-,369**
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,	,000	,293	,000
Fator III Rigidez de pensamento	Correlação de Pearson	-,235**	-,184**	1,000	-,231**	,230**
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,000	,	,000	,000
Fator IV Independencia	Correlação de Pearson	,353**	-,041	-,231**	1,000	,014
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,293	,000	,	,729
Fator V Auto-Controle	Correlação de Pearson	,004	-,369**	,230**	,014	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	,913	,000	,000	,729	,

** Correlação é significante se Índice de significância menor ou igual a 0.01 (Bicaudal).

5.1.3 – Caracterização dos Fatores de Clima Organizacional.

Foram aferidos os fatores Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Coesão entre Colegas e Pressão/Controle. Para a obtenção do fator Clima os itens de pressão foram invertidos, pois, eles possuíam sentido negativo em relação aos outros. Todos os fatores apresentaram média maior que 3,5 (numa escala de 5 pontos) o que demonstrou bom clima organizacional. A única exceção foi a média alta do fator pressão que mostra que os sujeitos se sentem muito controlados e pressionados pela organização (ver Tabela 8). Porém os resultados são coerentes, pois, cada interação com o cliente e a administração de tempo dos operadores é monitorada 24 horas por dia. Existe um alto controle de Tempo médio das ligações, Tempo de jornada de trabalho, entre outros.

Tabela 8 – Médias e desvios-padrão dos fatores de Clima e do fator único de Clima Organizacional

FATORES	Média	Desvio Padrão
Apoio	3,6964	,625
Recompensa	3,5136	,709
Conforto	4,0483	,552
Coesao	3,9592	,618
Pressao / controle	3,7824	,605
Clima organizacional (unifator)	3,5501	,467

Como se esperava, dada a rotação oblíqua a que foi submetido o instrumento de Clima Organizacional, foram constatadas altas correlações entre os fatores de clima

organizacional e entre os fatores e o fator único de clima. As únicas correlações não significantes entre foram aquelas entre apoio e pressão e entre recompensa e pressão (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Correlações entre os fatores de Clima Organizacional.

		APOIO	RECOMP	CONFORTO	COESAO	PRESSAO	CLIMA
APOIO	Correlação de Pearson	1,000	,790**	,628**	,609**	,028	,931**
	Índice de Significância	,	,000	,000	,000	,470	,000
RECOMPENSA	Correlação de Pearson	,790**	1,000	,581**	,533**	-,007	,887**
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,	,000	,000	,860	,000
CONFORTO	Correlação de Pearson	,628**	,581**	1,000	,593**	,182	,760**
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,000	,	,000	,000	,000
COESÃO	Correlação de Pearson	,609**	,533**	,593**	1,000	,182**	,696**
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,000	,000	,	,000	,000
PRESSAO	Correlação de Pearson	,028	-,007	,182**	,182**	1,000	-,104*
	Indice de Significância Bicaudal	,470	,860	,000	,000	,	,007
CLIMA	Correlação de Pearson	,931**	,887**	,760**	,696**	-,104*	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	,000	,000	,000	,000	,007	,

** Correlação é significante se Índice de Significância Bicaudal menor ou igual a 0.01 (Bicaudal).

5.1.4 – Caracterização de Idade, Tempo de Empresa e Absenteísmo.

Os dados de Absenteísmo foram coletados de duas formas, uma em número absoluto e a outra, segundo classificação utilizada pela Empresa. Conforme se descreveu nos instrumentos, a classificação feita pela Empresa categoriza o Absenteísmo conforme Quadro 05.

Percentagem de faltas	Categoria
+ de 30%	1
20%-30%	2
12%-20%	3
8%-12%	4
5%-8%	5
2%-5%	6
- que 2%	7

Quadro 06- Categorização de faltas ao trabalho

Tabela 10 – Medias e Desvios-padrão de Absenteísmo e Classes de Absenteísmo

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Absenteísmo em percentual	660	,00	77,00	7,24	11,989
Classificação de Absenteísmo	660	1,00	7,00	5,52	1,881
N Valido	660				

Os dados revelam taxas de absenteísmo bastante altas em relação a empresas de outro segmento.

As correlações entre as variáveis ‘Tempo’, ‘idade’ e ‘Absenteísmo’ não foram significantes conforme se pode observar na Tabela 11.

Tabela 11 – Correlação entre Tempo de Casa, Idade, Classificação de Absenteísmo e Absenteísmo.

		Tempo	Idade	Classificação de Absenteísmo	Absenteísmo
Tempo	Correlação de Pearson	1,000	,022	-,072	,100*
	Indice de Significância Bicaudal	,	,592	,077	,013
Idade	Correlação de Pearson	,022	1,000	-,012	,015
	Indice de Significância Bicaudal	,592	,	,769	,707
Classificação de Absenteísmo	Correlação de Pearson	-,072	-,012	1,000	-,888**
	Indice de Significância Bicaudal	,077	,769	,	,000
Absenteísmo	Correlação de Pearson	,100*	,015	-,888**	1,000
	Indice de Significância Bicaudal	,013	,707	,000	,

* Correlação significante abaixo de 0.05 (bicaudal).
** Correlação significante abaixo de 0.01 (Bicaudal).

5.1.5 – Caracterização de ‘Nota de Qualidade’, ‘Produtividade’, ‘Avaliação Comportamental’ e ‘Nota de Desempenho’.

Todas as Notas são tidas em percentual referente à nota máxima possível. A ‘Nota de Desempenho’ pondera ‘Nota de Qualidade’(NQ), ‘Produtividade’(NP) e Avaliação Comportamental (NAC), conforme formula a seguir:

$$3 \text{ X } NQ + 3 \text{ X } NP + NAC ,$$

onde NQ= ‘Nota de Qualidade’,

NP= Nota de ‘Produtividade’ e

NAC= Nota de Avaliação Comportamental

Cada nota é resultado da média dos últimos três meses sendo ponderada pela quantidade de avaliações a que o empregado for submetido. Para melhor esclarecimento, consultar Anexo VIII.

A média da ‘Nota de Qualidade’ foi de 74,93, de ‘Produtividade’ de 72,40 e da avaliação Comportamental, 98,57. A Nota média de desempenho foi de 61,62. Como afirmado anteriormente, a nota ponderada de desempenho considera e pondera todas as notas obtidas nos últimos 3 meses; sendo assim, seu resultado é diferente da ponderação das médias das outras notas, por questão de periodicidade e de números de aferições realizadas nos últimos três meses. Esses resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Média e Desvios-padrão das Notas de Qualidade, ‘Produtividade’, de Desempenho e da Avaliação Comportamental.

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Nota de Qualidade	660	,00	100,00	74,93	22,84
Nota Comportamental	660	60,00	100,00	98,57	3,95
Nota de Produtividade	660	,00	100,00	72,40	20,20
Nota de Desempenho	660	,00	92,00	61,61	15,25
N valido	660				

Por fazer parte da ‘Nota de Desempenho’, as outras notas apresentaram correlação significante com ela. Além destas foi encontrada uma correlação significante ($p < 0,01$) entre ‘Produtividade’ e Qualidade (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Correlação entre Notas de Qualidade, ‘Produtividade’, Avaliação Comportamental e Nota Ponderada de Desempenho.

		em % Q	em % C	em % P	Nota de Desempenho
Nota de qualidade	Correlação de Pearson	1,000	-,026	,427**	,663**
	Índice de Significância Bicaudal	,	,509	,000	,000
Nota Comportamental	Correlação de Pearson	-,026	1,000	-,063	,164**
	Índice de Significância Bicaudal	,509	,	,106	,000
Nota de produtividade	Correlação de Pearson	,427**	-,063	1,000	,628**
	Índice de Significância Bicaudal	,000	,106	,	,000
Nota de Desempenho	Correlação de Pearson	,663**	,164**	,628**	1,000
	Índice de Significância Bicaudal	,000	,000	,000	,

** Correlação significante abaixo de 0.01 de Nível (Bicaudal).

5.1.6 – Testes dos Modelos de Predição das ‘Variáveis Dependentes’.

Tabachnick e Fidell (1996) afirmam que a utilização da regressão *stepwise* é adequada quando se faz estudos exploratórios, como é o caso do estudo que aqui é relatado. O número mínimo de sujeitos por variável foi atendido: para todas as amostras (total ou as separadas em grupos ‘ativo’ e ‘receptivo’) havia mais de quarenta sujeitos por variável.

Para a amostra de operadores de telemarketing ‘Ativos’ foram colocadas no modelo as variáveis antecedentes que apresentaram correlações significantes com a ‘VD’, conforme relatado na seção anterior, buscando a parcimônia, pois esta ‘pré-seleção’, torna o modelo mais simples. Os resultados das Regressões estão em anexo.

Na amostra de Operadores ‘Receptivos’, primeiramente se utilizou todas as “VIs” para verificar o melhor modelo e depois, outra regressão foi rodada apenas com aquelas que foram significantes na primeira. Esta decisão foi tomada justificada pela quantidade de sujeitos que permitia realizar o estudo com todas as variáveis.

5.1.6.1 – Modelos preditivos de ‘Nota de Desempenho’.

a) Amostra de operadores ‘‘Receptivos’’

Feita a análise de regressão linear *stepwise*, foi detectado um modelo que explicou 44,9% da variância da ‘Nota de Desempenho’ ($F= 4,87$, $p < 0,05$). As variáveis que compuseram este modelo foram Absenteísmo, Coesão e o fator de personalidade Rigidez de Pensamento. Coesão e Rigidez de pensamento estão diretamente associadas a ‘Nota de Desempenho’, e Absenteísmo inversamente (ver Tabela 14).As outras variáveis do modelo proposto não apresentaram contribuição significantes e saíram do modelo. A figura 5 mostra o modelo encontrado que explica a variância da ‘Nota de Desempenho’.

Tabela 14 – Regressão com a VD ‘Nota de Desempenho’.

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado	R Modificado				
Modelo					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificada
1	,655	,429	,428	10,5738	,429	338,384	1	450	,000
2	,665	,443	,440	10,4606	,013	10,797	1	449	,001
3	,670	,449	,445	10,4157	,006	4,875	1	448	,028

a Preditores: (Constante), Absenteísmo
b Preditores: (Constante), Absenteísmo, Coesão
c Preditores: (Constante), Absenteísmo, Coesão, Fator III Rigidez de pensamento

Tabela 15 – Coeficientes dos preditores de ‘Nota de Desempenho’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constant)	71,458	,573		124,635	,000
	Absenteísmo	-,706	,038	-,655	-18,395	,000
2	(Constant)	61,272	3,151		19,443	,000
	Absenteísmo	-,703	,038	-,653	-18,527	,000
	COESAO	2,618	,797	,116	3,286	,001
3	(Constant)	57,797	3,511		16,464	,000
	Absenteísmo	-,703	,038	-,652	-18,591	,000
	COESAO	2,620	,793	,116	3,302	,001
	Fator III Rigidez de pensamento	,629	,285	,077	2,208	,028

a Variável Dependente: Nota de Desempenho

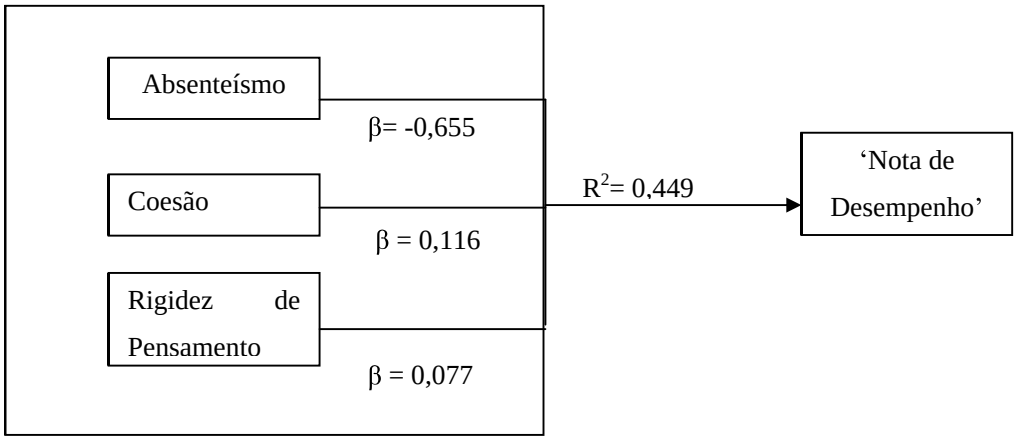

Figura 5 – Modelo de predição de 'Nota de Desempenho' para Operadores ''Receptivos''.

b) Para amostra de operadores ''Ativos''

Foi feita a análise de regressão linear *stepwise*, onde foi apresentado um modelo que explicou 42,2 % da variância da 'Nota de Desempenho' ($F= 9,34$, $p < 0,005$) (ver Tabela 16). As variáveis que compuseram este modelo foram Absenteísmo e Recompensa. Recompensa é preditor positivo e Absenteísmo, negativo (ver Tabela 17). As outras variáveis do modelo proposto não foram significantes e ficaram fora do modelo. A Figura 6 mostra o modelo que explica a variância da 'Nota de Desempenho'.

Tabela 16 – Regressão para ‘Nota de Desempenho’ - amostra de Operadores do Telemarketing Ativo.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Modelo					R modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
1	,623	,389	,385	10,032	,389	103,573	1	163	,000
2	,650	,422	,415	9,784	,033	9,343	1	162	,003

a Preditores: (Constante), Absenteísmo
b Preditores: (Constante), Absenteísmo, RECOMP

Tabela 17 – Coeficientes das Variáveis preditoras de ‘Nota de Desempenho’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Pad.	Beta		
1	(Constante)	55,752	,912		61,129	,000
	Absenteísmo	-1,014	,100	-,623	-10,177	,000
2	(Constante)	38,914	5,580		6,974	,000
	Absenteísmo	-,977	,098	-,600	-9,968	,000
	RECOMP	4,139	1,354	,184	3,057	,003

a Variável Dependente: Nota de Desempenho

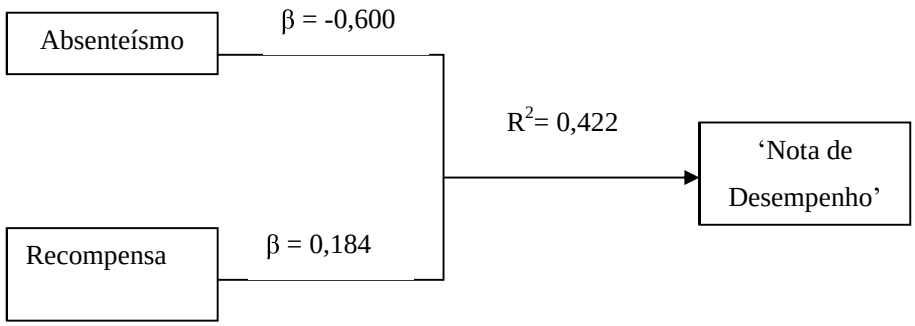

Figura 6 – Modelo preditivo de ‘Nota de Desempenho’ para amostra de operadores de Telemarketing Ativo.

5.1.6.2 – Modelos preditivos de ‘Nota de Qualidade’

a) Para amostra de operadores ‘Receptivos’

Nenhum modelo de predição foi adequado para predizer ‘Nota de Qualidade’. O único modelo explicou apenas 2,2% da variância para os operadores ‘‘Receptivos’’; os preditores significantes foram ‘tempo de Empresa’ e ‘Recompensa’ (ver Tabela 18), ambos diretamente relacionados à variável conseqüente.

Tabela 18 –Regressão para ‘Nota de Qualidade’ - Operadores ‘Receptivos’.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Modelo					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
1	,113	,013	,010	12,7596	,013	5,619	1	437	,018
2	,148	,022	,017	12,7145	,009	4,108	1	436	,043

a Preditores: (Constante), Tempo
b Preditores: (Constante), Tempo, RECOMP

Tabela 19 – Coeficientes das Variáveis preditoras de ‘Nota de Qualidade’ Operadores ‘Receptivos’

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Pad.	Beta		
1	(Constant)	83,240	,958		86,930	,000
	Tempo	,208	,088	,113	2,371	,018
2	(Constant)	77,051	3,199		24,087	,000
	Tempo	,213	,088	,115	2,432	,015
	RECOMP	1,849	,912	,096	2,027	,043

a Variável dependente: Qualidade

b) Para amostra de operadores ‘‘Ativos’’

Para a amostra de operadores de Telemarketing ‘Ativos’ somente Recompensa foi preditor significante de qualidade , explicando 2,5% da variância (ver Tabela 20).

Tabela 20- Coeficientes das Variáveis preditoras de ‘Nota de Qualidade’ – Operadores ‘Ativos’.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Modelo					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
	,159	,025	,020	21,3409	,025	4,566	1	176	,034

a Preditores: (Constante), RECOMP

Tabela 21 – Coeficientes das Variáveis preditoras de ‘Nota de Qualidade’ Operadores ‘Ativos’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Pad.	Beta		
	(Constant)	22,764	12,126		1,877	,062
	RECOMP	6,160	2,986	,159	2,063	,041

a Variável Dependente: Qualidade

5.1.6.3 – Modelos preditivos de Nota de ‘Produtividade’

a) Para amostra de operadores ‘‘Receptivos’’

Para a amostra de operadores ‘Receptivos’ foram realizadas duas regressões. Na primeira, o primeiro modelo, que explicava a variância era comporto por cinco variáveis: Absenteísmo, Tempo de Empresa, Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa e Controle/Pressão. Juntos, explicavam 19,2% da variância de ‘Produtividade’ (F=7,704, p= 0,008).

Como variáveis sócio-demográficas costumam aparecer na literatura como mediadoras, resolveu-se testar se este não era o caso da variável ‘Tempo de Empresa’ que foi retirada do modelo para que se rodasse uma segunda regressão. O poder de explicação do modelo sem ‘Tempo de Empresa’ caiu para 14,6%. Isto demonstra que ‘Tempo de Empresa’ não é uma variável mediadora e sim uma variável que contribui para com a explicação de ‘Produtividade’. Ela foi então, mantida no modelo.

O modelo final ficou composto por Absenteísmo, Tempo de Empresa, Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa e Controle/Pressão predizendo 19,2% da variância de nota de desempenho conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Modelo sumário da regressão para ‘VD’ Nota de ‘Produtividade’ – Operadores ‘Receptivos’.

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado	Estatística Modificada				
Modelo					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
1	,291	,085	,083	16,6838	,085	44,451	1	480	,000
2	,350	,123	,119	16,3515	,038	20,710	1	479	,000
3	,374	,140	,135	16,2067	,017	9,599	1	478	,002
4	,424	,180	,173	15,8461	,040	23,000	1	477	,000
5	,438	,192	,183	15,7462	,012	7,074	1	476	,008

a Preditores: (Constante), Absenteísmo
b Preditores: (Constante), Absenteísmo, Tempo
c Preditores: (Constante), Absenteísmo, Tempo, APOIO
d Preditores: (Constante), Absenteísmo, Tempo, APOIO, RECOMP
d Preditores: (Constante), Absenteísmo, Tempo, APOIO, RECOMP, Pressão/Controle

Tabela 23 – Coeficientes da regressão das variáveis preditoras de ‘Produtividade’ - Operadores ‘Receptivos’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constant)	80,187	,896		89,465	,000
	Absenteísmo	-,391	,059	-,291	-6,667	,000
2	(Constant)	84,410	1,278		66,058	,000
	Absenteísmo	-,367	,058	-,273	-6,362	,000
	Tempo	-,510	,112	-,196	-4,551	,000
3	(Constant)	70,864	4,552		15,567	,000
	Absenteísmo	-,355	,057	-,264	-6,192	,000
	Tempo	-,494	,111	-,189	-4,436	,000
	APOIO	3,728	1,203	,132	3,098	,002
4	(Constant)	74,295	4,508		16,481	,000
	Absenteísmo	-,377	,056	-,281	-6,701	,000
	Tempo	-,477	,109	-,183	-4,384	,000
	APOIO	10,204	1,791	,361	5,698	,000
	RECOMP	-7,974	1,663	-,305	-4,796	,000
5	(Constant)	62,078	6,416		9,676	,000
	Absenteísmo	-,389	,056	-,290	-6,935	,000
	Tempo	-,468	,108	-,179	-4,328	,000
	APOIO	9,968	1,782	,353	5,594	,000
	RECOMP	-7,909	1,652	-,302	-4,786	,000
	Pressão/Controle	3,351	1,260	,110	2,660	,008

a Variável Dependente: Produtividade

A Figura 7 ilustra o modelo obtido na fase anteriormente descrita.

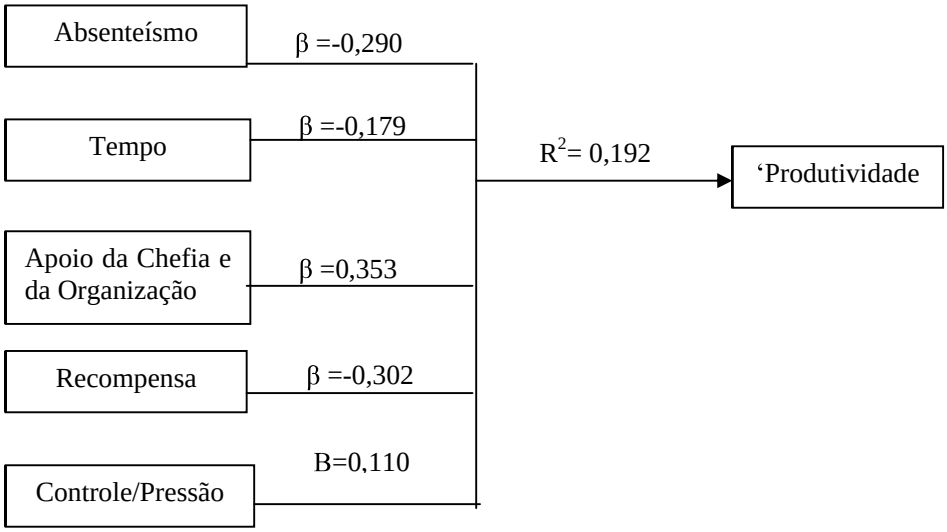

Figura 7 – Modelo preditivo de 'Produtividade' para amostra de Operadores 'Receptivos'.

b) Para amostra de operadores 'Ativos'

Dentre todas as variáveis, o melhor modelo explicativo da variância de 'Produtividade' para operadores 'Ativos' é composto por 'Absenteísmo' e 'Recompensa'. O modelo explicou 10,8% (F= 8,19, p= 0,005) da variância de 'Produtividade'. Tanto Absenteísmo quanto Recompensa colaboram significativamente para isto. Todavia, conforme se pode observar na Tabela 24, Absenteísmo possui uma relação inversa com 'Produtividade' e Recompensa uma relação positiva, o que significa que 'Recompensa' explica aumento da 'Produtividade' e 'Absenteísmo' explica queda.

Tabela 24- Modelo sumário da regressão para ‘VD’ ‘Produtividade’ - Operadores ‘Ativos’.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Model					R Quadrado Modificado	F Modificado	df1	df2	Sig. F Modificado
1	,257	,066	,060	20,7073	,066	11,541	1	163	,001
2	,329	,108	,097	20,2998	,042	7,609	1	162	,006

a Preditores: (Constante), Absenteísmo
b Preditores: (Constante), Absenteísmo, RECOMP

Tabela 25 – Coeficientes de regressão das variáveis preditoras de ‘Produtividade’ - Operadores ‘Ativos’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente não padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constant)	64,394	1,883		34,205	,000
	Absenteísmo	-,699	,206	-,257	-3,397	,001
2	(Constant)	32,870	11,577		2,839	,005
	Absenteísmo	-,628	,203	-,231	-3,091	,002
	RECOMPENSA	7,749	2,809	,206	2,758	,006

a Variável Dependente: Nota de Produtividade

O modelo ficou composto por duas variáveis como mostra a figura 8.

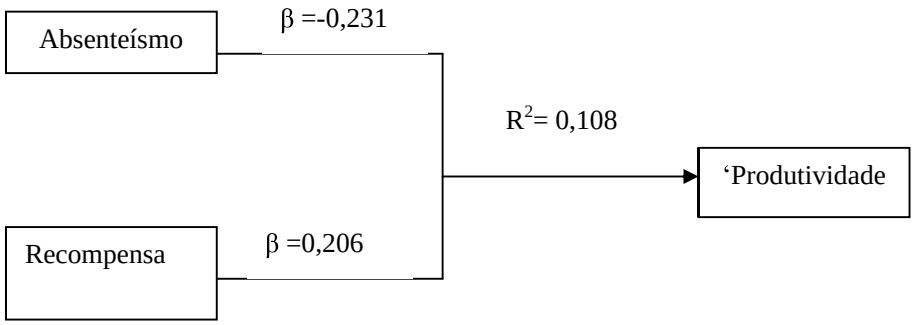

Figura 8 – Modelo preditivo de ‘Produtividade’ para amostra de Operadores de Telemarketing Ativo.

c) Quantidade de vendas para amostra de operadores ‘‘Ativos’’

Como no modelo de predição de ‘Nota de Desempenho’ e ‘Produtividade’, as variáveis que melhor explicaram a variância de ‘Quantidade de Vendas’ ($R^{2=}$ 0,166, F= 12,42, p= 0,001) foram ‘Recompensa’ e ‘Absenteísmo’: ‘Absenteísmo’ explicou 10,2% e ‘Recompensa’, 6,4%, como mostra a Tabela 26

Tabela 26 – Modelo sumário da regressão para ‘VD’ Quantidade de vendas.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Model					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
1	,320	,102	,097	44,6668	,102	20,033	1	176	,000
2	,407	,166	,156	43,1786	,064	13,341	1	175	,000

a Preditores: (Constante), Absenteísmo
b Preditores: (Constante), Absenteísmo, RECOMP

Tabela 27 - Coeficientes de regressão das variáveis preditoras de ‘Quantidade de Vendas’ - Operadores ‘Ativos’.

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente não padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constant)	100,818	3,886		25,945	,000
	Absenteísmo	-1,796	,401	-,320	-4,476	,000
2	(Constant)	14,179	24,016		,590	,556
	Absenteísmo	-1,676	,389	-,298	-4,306	,000
	RECOMP	21,379	5,853	,253	3,653	,000

a Variável Dependente: Quantidade de Vendas

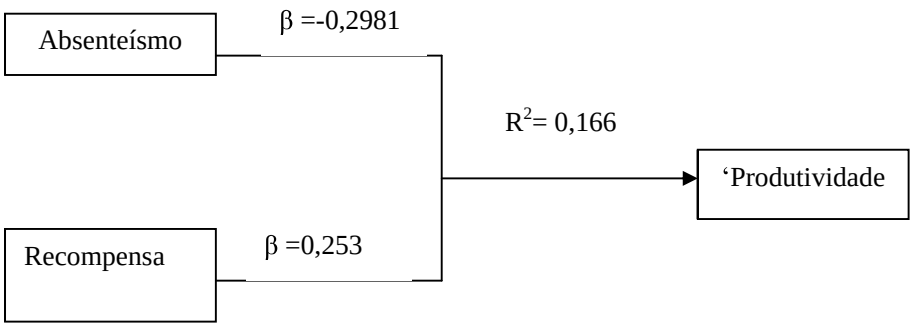

Figura 9 – Modelo preditivo de quantidade de vendas para amostra de Operadores de Telemarketing Ativo

5.1.6.4– Modelo preditivo de Nota Comportamental

a) Para amostra de operadores ‘‘Receptivos’’

Não foi identificado nenhum modelo que explicasse a variância de Nota Comportamental na amostra de operadores ‘Receptivos’.

b) Para amostra de operadores ‘‘Ativos’’

Para os ‘Ativos’, o melhor modelo explicou 2,5% ($F= 4,11$, $p<0,05$) da variância de Nota Comportamental, sendo 1,6 % explicado por Comprometimento Afetivo e 0,9 % por Absenteísmo. Com base nestes resultados não foi possível compor um modelo adequado e que explicasse mais de 5%. Embora significante, o modelo explicou um percentual ínfimo da variância.

Tabela 28 – Modelo que explica Nota Comportamental na amostra de Operadores de Receptivo.

	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado	R Modificado				
Model					R quadrado modificado	F modificado	gl1	gl2	Sig. F modificado
1	,126	,016	,014	3,7177	,016	7,034	1	437	,008
2	,158	,025	,021	3,7045	,009	4,115	1	436	,043

a Preditores: (Constante), AFETIVO
b Preditores: (Constante), AFETIVO, Absenteísmo

Tabela 29 - Coeficientes de regressão das variáveis preditoras de 'Nota de Qualidade' - Operadores 'Receptivos'

		Coeficiente não padronizado		Coeficiente não padronizado	t	Sig.
Modelo		B	Erro Pad.	Beta		
1	(Constante)	95,947	,917		104,684	,000
	AFETIVO	,647	,244	,126	2,652	,008
2	(Constante)	96,349	,935		103,100	,000
	AFETIVO	,599	,244	,117	2,454	,015
	Absenteísmo	-2,780E-02	,014	-,096	-2,028	,043

a Variável Dependente: Nota Comportamental

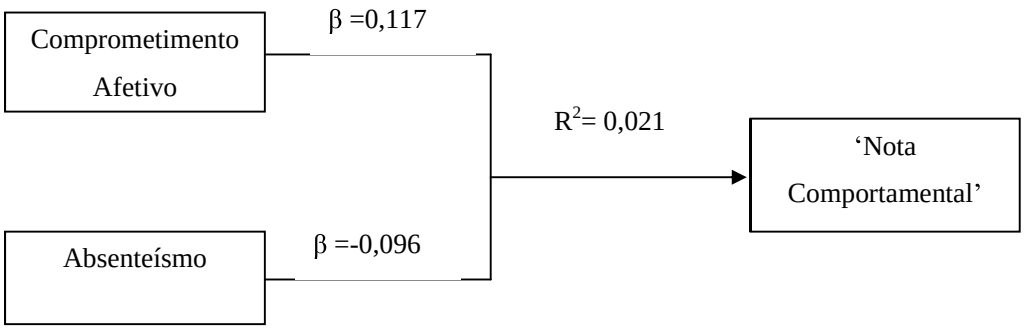

Figura 10 – Modelo preditivo de 'Nota Comportamental' para amostra de Operadores de Telemarketing Ativo

6 – DISCUSSÃO

6.1- Discutindo as características da amostra

A média relativamente alta (3,84) de Comprometimento Afetivo pode ser atribuída ao grande investimento da organização no fortalecimento da marca e no fornecimento de espaço para os funcionários para que eles tenham uma boa convivência e uma melhor qualidade de vida. Além disto, como a remuneração do segmento é considerada baixa, se faz necessário um investimento no vínculo afetivo, investindo no orgulho de fazer parte. Com base nestas premissas a empresa investe em eventos que valorizem o funcionário, que trazem sua família para a empresa tentando, assim, aumentar o vínculo afetivo de todos para com a organização.

O Comprometimento Calculativo apresentou média próxima de 2,94 (significantemente diferente da nota de Comprometimento Afetivo), confirmando dados da literatura (Siqueira, 1995) que apontam para a existência dos dois tipos de comprometimento. Um forte comprometimento afetivo produz expectativa de comprometimento calculativo um pouco mais baixo, exatamente o que se pode observar nos resultados deste estudo. A prevalência do comprometimento afetivo sobre o calculativo pode ser explicada pelas condições do mercado do setor, que oferece benefícios e oportunidades semelhantes ao do mercado, mas oferece menos benefícios (salário indireto) do que outros segmentos. Parece que os empregados permanecem na organização pelo afeto que eles possuem pela mesma, pois, dados os

níveis de comprometimento calculativo, quando eles não mais estiverem afetivamente comprometidos, percebem que existem oportunidades iguais no mercado, pelo menos no que se refere a salário, que poderia levá-los a romper a relação com a empresa (BASTOS, 1994; SIQUEIRA, 1995).

Comprometimento Afetivo e Calculativo apresentaram correlação significante entre si, como sugere a literatura (BASTOS, 1994; SIQUEIRA, 1995). Isto indica a necessidade de maior número de estudos que visem discriminar melhor os dois conceitos, ou explicar um pouco mais a relação entre eles.

O perfil psicológico encontrado na amostra é de pessoas extrovertidas (Média = 6,2879), independentes (Média = 6,2803) e autocontroladas (Média = 6,3520). Seus resultados nestes fatores encontram-se acima da média da escala de estenos que varia de 1 a 10. O conjunto dos sujeitos possui ansiedade (Média = 4,5552) e rigidez de pensamento (Média = 5,4606) próximos à média da população. Estes valores sugerem que o perfil de operadores ou atendentes buscados pela Empresa no mercado de mão-de-obra é o de pessoas que tendem a ser mais extrovertidas, mais independentes, que possuam bom auto-controle, que mantenham a ansiedade em níveis normais e que sejam corretas, mas não inflexíveis (Cattell, 1970). Porém, o pouco poder de predição dos traços de personalidade identificado neste estudo apontam para uma certa ineficácia na busca destes perfis de personalidade como únicos determinantes do bom desempenho. A crítica a este tipo de ação organizacional foi feita por Salgado (1997) que encontrou em meta-análise, pouca correlação de personalidade e desempenho, criticando o investimento das organizações em seleção baseada em perfis psicológicos. A organização onde foram coletados os dados, assim como muitas outras continuam investindo muito em seleção baseada em características de personalidade. Testes psicológicos, Inventários e Dinâmicas de grupos são etapas de seleção nesta Empresa,

o que faz com que exista uma falsa idéia de um ‘perfil adequado’ para desempenhar a função. Existe uma necessidade de explorar melhor a personalidade vinculada a outras variáveis como Clima, Saúde Organizacional, dentre outras.

Todavia, uma conclusão está longe de ser alcançada devido aos resultados contraditórios de estudos recentes (BARRICK, STEWART e PIOTROWSKI 2002, GOLDBERG, 1992) e aos problemas de validade e confiabilidade dos instrumentos utilizados para medir personalidade, inclusive do 16PF utilizado neste estudo.

Os resultados mostraram que os sujeitos percebem o Clima Organizacional como muito bom. Os fatores de Clima ‘Apoio’, ‘Recompensa’, ‘Conforto’, ‘Coesão entre colegas’ e o fator geral de Clima apresentaram média acima de 3,5 em uma escala de 1 a 5, o que mostra que a percepção de Clima é muito positiva na organização. Isto talvez se deva ao investimento em ambiente, conforto, condições de trabalho, benefícios e incentivos à formação que a Empresa vem fazendo ao longo dos anos. Os resultados dos modelos identificados nas regressões mostraram que os fatores de clima, de modo geral, são bons preditores de desempenho. Um único fator de Clima apresentou resultado ‘ruim’: Controle/Pressão (Média= 3,78), sendo que esta característica é benéfica para a organização. Isto revela que os empregados percebem alto controle e bastante pressão por parte da Empresa. Uma explicação razoável para este resultado é de que existem procedimentos padronizados na organização e uma gama enorme de ferramentas de controle é utilizada para garantir esta padronização. Segundo documentos da Empresa, o controle permite que sejam dimensionados os números de funcionários necessários e a garantia de uma boa produção com níveis de serviço e tempo adequado de espera de atendimento.

O absenteísmo da empresa é alto, apresentando média de 7,247%, ou seja, muito acima dos padrões de mercado de outros segmentos. Uma justificativa para o

fato em questão é de que o trabalho está submetido a grande pressão (como relatado nos resultados de percepção de clima) e também leva a doenças ocupacionais como tendinite e “rouquidão”, conforme registros da organização. Além disto, os operadores trabalham em um regime de cinco dias de trabalho e um dia de folga ,ou seja, os descansos semanais podem ser em qualquer dia da semana. Todos estes fatores podem interferir no Absenteísmo e merecem estudo.

As notas de Desempenho, Qualidade, Avaliação Comportamental e de Produtividade apresentaram resultados médios acima de 60% (62%, 75%, 97% e 72,%, respectivamente). Questiona-se aqui a eficácia da avaliação comportamental, que apresenta desvio padrão baixo (Desvio Padrão= 3,96) e nota média muito próxima da máxima (100%), o que demonstra que a medida pode não possuir poder discriminante. Sua utilização em estudos posteriores merece cuidados no sentido de testagem do poder discriminante dos itens e do instrumento como um todo. De modo geral, todos os instrumentos de medida das variáveis conseqüentes (aqueles criados pela Empresa) deveriam ser validados e normatizados para sua população.

6.2 – Discutindo os Resultados das Correlações

O Comprometimento Afetivo é citado na literatura (BASTOS, 1994; MEDEIROS; ENDER, 1997) sempre vinculado ou correlacionado com desempenho. Medeiros e Enders (1997) e Bastos (1994) encontraram correlação entre Desempenho e Comprometimento Afetivo, apontando, todavia, para uma necessidade de continuidade dos estudos.

Correlações positivas entre Comprometimento Afetivo e Notas de Desempenho, Qualidade, Avaliação Comportamental e Número de Vendas foram encontradas neste estudo. Isto confirmou achados de Barrick, Steawart e Piotrowski

(2002). Pode-se hipotetizar que o oferecimento de vantagens como conforto, benefícios, prêmios por desempenho, dentre outros oferecidos pela organização estão produzindo resultados a seu favor. Afinal, comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização pode trazer bons resultados em desempenho, número de vendas e qualidade do atendimento.

O Comprometimento Calculativo não apresentou correlação com nenhuma variável resultado. Uma possível explicação é de que a remuneração no segmento é baixa, e isto não reforça um vínculo calculativo, pois, a troca de emprego não traz grandes prejuízos. O funcionário não teria dificuldade de conseguir outro emprego com mesmo retorno financeiro direto (salário). Isto pode estar fazendo com que o trabalhador desenvolva comprometimento afetivo, em função dos outros benefícios oferecidos pela Empresa e já citados neste texto, que podem estar sendo percebidos pelo grupo de empregados como demonstração de maior preocupação da organização para com seus trabalhadores. A empresa busca envolver o funcionário promovendo festas, investindo em convívio social e valorização da pessoa. O ambiente é agradável e existe um grande incentivo ao bom relacionamento entre as pessoas, o que pode ser responsável pelo predomínio do comprometimento afetivo com a organização.

As correlações entre os fatores de Clima Organizacional e as variáveis-resultado mostram-se diferentes para as amostras de atendentes ‘Receptivos e ‘Ativos’. A amostra de atendentes ‘Receptivos’ apresenta “variáveis-resultado” correlacionadas com Recompensa, Conforto, Coesão e Pressão/Controle.

Já o grupo de atendentes ‘Ativo’ tem seu desempenho e demais notas associadas apenas a Recompensa e Apoio da Chefia e da Organização.

Pode-se inferir que os ‘Receptivos’, dadas as características de seu trabalho, precisam ter um trabalho mais constante e calmo para conseguir bons resultados, além

de precisarem de coesão entre colegas para melhorar o ambiente e garantir trocas de experiências essenciais para o sucesso e para o bom desempenho. A relação entre Pressão/Controle com desempenho, no ‘Receptivo’, pode ser ocasionada pela percepção de um constante acompanhamento e esclarecimento de metas e objetivo. A pressão pode ser transformada em informação e cobrança, fazendo com que o atendente constantemente melhore seu desempenho, com base nas informações advindas do monitoramento feito pelas chefias e do “feedback” freqüente.

Como no ‘Ativo’ existe comissão por venda, isto explica a correlação de Nota de desempenho, de Qualidade, de Produtividade e Quantidade de vendas com ‘Recompensa’. A ‘Recompensa’ acaba ficando em primeiro plano e se torna o principal fator dentre os fatores de clima que produz impacto no desempenho. Motivos individuais podem ser concretizados com a remuneração variável, e isto pode explicar os vínculos entre ‘Recompensa’ e desempenho de modo geral. Todas estas inferências merecem estudos posteriores.

O apoio da Chefia e da Organização também está associado com desempenho. Sem apoio do supervisor o operador deve ter dificuldade para desenvolver uma metodologia de vendas, o que teria impacto em seu desempenho.

Absenteísmo mostrou-se fortemente correlacionado com Nota de Desempenho e também com quantidade de vendas, o que confirma os resultados obtidos por Viwesvaram (2002). As correlações entre ‘Absenteísmo’ e as outras variáveis foram grande, principalmente com ‘Produtividade’. Outros estudos (VIWSVARAN, 2002, GREENGERG, 1990) apontam para uma forte relação entre Absenteísmo e Desempenho, o que foi confirmado com os resultados deste estudo.

Neste estudo não foram encontradas relações entre fatores de personalidade e desempenho. Esses resultados contradizem estudiosos recentes (BARRICK,

STEWART e PIOTROWSKI 2002, GOLDBERG, 1992) que encontraram forte relação entre Desempenho e alguns fatores de Personalidade como extroversão e ansiedade. Apesar de contradizê-los, os resultados aqui relatados encontram reforço nos estudos de Salgado (1997) que realizou uma meta-análise de várias publicações (GHISELLI 1973; GUION E GOTTIER, 1965; SCHITT, GOODING, NOE e KIRSCH, 1984) que não apresentaram nenhuma correlação significante de fatores de personalidade com desempenho. A partir dos resultados deste estudo, pode-se concluir que as características de personalidade não são tão importantes para o bom desempenho na central de atendimento quanto as características organizacionais como fatores de clima e os vínculos do indivíduo com a organização como o comprometimento afetivo, um preditor identificado na literatura de suporte organizacional (EISENBERG, 2002) como conseqüência dele, o que transferiria a responsabilidade sobre os resultados do trabalho para a organização. Mas este não foi o foco deste estudo e outros deveriam ser feitos na tentativa de buscar esclarecer um pouco mais esses achados.

Os resultados sobre personalidade mostram que a Empresa deve passar a buscar aptidões necessárias para a função para ser mais bem sucedida. Pode-se afirmar que é importante buscar pessoas com menos independência e menor índice de extroversão, haja vista que na amostra total estes fatores apresentaram correlação negativa com algumas variáveis resultados como desempenho. A explicação para o fato em questão pode ser derivada das características do trabalho: o operador precisa seguir rigidamente regras e *script*, ficando com pequena margem para criação e inovação, características de personalidade do grupo de sujeitos. O estudo das associações entre personalidade e desempenho merece continuidade, dados os recentes

achados de Barrick, Stewart e Piotrowski (2002) e de Goldberg (1992), apesar das baixas correlações encontradas neste estudo.

6.3 – Discutindo as Relações Investigadas

6.3.1 – Modelo de Nota de Desempenho.

O modelo explicou 44,9% da Nota de Desempenho para os atendentes 'Receptivos'; pode-se considerá-lo de alto poder de predição. O principal preditor foi absenteísmo, o que confirma achados de Viwesvaran (2002): absenteísmo explicou 42,9% da variância de desempenho (do total de 44,9%). Pode-se afirmar que a nota de desempenho envolva fatores de sucesso que dependem da presença do indivíduo (assiduidade) sendo, assim, forte e inversamente vinculado com absenteísmo. Outrossim, nota de desempenho baixa também pode ser conseqüência de um desinteresse do funcionário que já está pretendendo deixar a organização, começando a faltar ao trabalho e prejudicando seu Desempenho.

No grupo de atendentes 'Receptivos', além de absenteísmo, no modelo de predição, também foram significantes as variáveis Coesão entre colegas (fator de Clima Organizacional) e Rigidez de Pensamento (Fator de personalidade). Com base nesses resultados, pode-se afirmar que para a empresa estudada, quanto maior a coesão entre colegas e maior a rigidez de pensamento dos funcionários que ocupam este cargo, melhor sua nota de Desempenho. Como os funcionários têm que seguir um script rígido e solucionar de maneira convencional os problemas do cliente, este resultado parece bastante. Ironicamente, a prática de seleção da empresa busca, segundo documentos de seleção, pessoas mais desenvoltas. A coesão entre colegas faz

com que existam trocas de experiências e assim eles se mantenham atualizados. Como a quantidade de pessoas que ocupam o mesmo cargo é grande, a organização deve ter problemas de suprir o treinamento de maneira adequada e em tempo real para atender as mudanças; isto pode estar fazendo com que o resultado final fique atrelado à coesão do grupo e à sua capacidade de dividir conhecimento e experiências.

Diferentemente do grupo de atendentes 'Receptivo', para a amostra de 'Ativos' as únicas variáveis que aparecem explicando a variância da Nota de Desempenho são Recompensa (Fator de Clima Organizacional) e Absenteísmo. Como a operação pode ter uma variação da remuneração atrelada a numero de vendas, o desempenho está diretamente relacionado à percepção de Recompensa. TORO (2001) afirma que Clima Organizacional é um importante regulador de produtividade do funcionário, o que foi confirmado neste estudo para os dois grupos de atendentes, 'Receptivos' e 'Ativos'. Todavia, os preditores diferem entre os dois grupos. Absenteísmo pode interferir no desempenho por diminuir o número de horas trabalhadas ou por mostrar um desinteresse do funcionário que acaba produzindo impacto no seu desempenho. Absenteísmo é um forte comportamento contraproducente que pode ser refletido pela insatisfação e está atrelado ao mau desempenho.

6.3.2 – Modelo de Nota de Qualidade.

A Nota de Qualidade é aferida pelo índice percentual de erros apresentados em análise de uma ligação, feita ou atendida pelo operador, e gravada. O operador precisa

seguir um *script* previamente desenhado e uma árvore de análise como guia para solucionar problemas (no caso dos ‘Receptivos’) ou para vender (no caso dos ‘Ativos’) (VIWESVARAN, 2002). Quando existe uma informação incorreta, falta de segurança ou erro da informação a pontuação decresce proporcionalmente ao erro e ao peso que ele tem na nota final.

O estudo dos modelos que melhor explicam Nota de desempenho não foi bem sucedido. Para a amostra das operações ativas não existiu modelo significativo e na de receptivo ‘Tempo de Empresa’ e ‘Recompensa’ explicam juntas somente 2,5% da variância de Nota de Qualidade. O estudo precisa ser replicado o instrumento de medida de qualidade necessita ser estudado quanto à validade, poder discriminante e fidedignidade porque parece não discriminar entre os ‘bons’ empregados e os ruins. Pode-se hipotetizar por isso, uma falha na construção deste instrumento o que não seria surpresa alguma, dadas as criticas que alguns autores fazem sobre a fragilidade dos instrumentos de medida de desempenho (ROBBINS; COUTER, 1996).

6.3.3 – Modelo de Nota de Produtividade.

Na amostra de atendentes ‘Receptivos’, o modelo inicial reuniu como antecedentes de Absenteísmo, Apoio da Chefia e da Organização, Controle e Pressão e Recompensa. Feitas as análises, pode-se perceber que Tempo de Empresa não se comportava como variável mediadora, mas como antecedente de desempenho. O modelo final foi composto por Absenteísmo, Tempo de Empresa, Apoio da Chefia, Recompensa e da Organização e Controle/Pressão que predisseram significantemente ‘Nota de Produtividade’. Absenteísmo novamente aparece como antecedente de variáveis resultado, confirmando os achados de Viwesvaran (2002). Os achados sobre

Absenteísmo mostram a necessidade de mais estudos sobre o assunto. É necessário tentar identificar o que causa seu aumento e, paralelamente (ou conseqüentemente), a queda de produtividade e do número de vendas.

O Tempo de empresa identificado como antecedente e com Beta negativo de ‘Nota de Produtividade’, revelou que quanto maior o tempo de empresa, menor a ‘Nota de Produtividade’ do atendente. O papel de preditor significante do ‘Apoio da Chefia e da Organização’ corrobora resultados de estudos de Eisenberger (2002) o que parece lógico. O atendente depende do apoio de seu supervisor para executar algumas tarefas e mesmo para finalizar alguns atendimentos. Além disso, a organização fornece todos os equipamentos, sem os quais ficaria impossível o atendimento. O poder de explicação de ‘Controle/Pressão’ explicado anteriormente, pode dever-se ao fato do atendente ter consciência de que está sendo monitorado e pontuado por falhas que cometer e por isso, esforçar-se mais para errar menos. Todavia, outros estudos mostram que nem sempre é assim. Pressão excessiva pode levar a desgaste, stress e sofrimento (LIPP, 1996).

Nas operações Ativas, novamente aparecem como variáveis antecedentes Recompensa e Absenteísmo, explicando 12,2% da variância de Nota de Produtividade e 16,6% da variância de Quantidade de Vendas. As justificativas propostas são de que a percepção do vínculo entre recompensa e salário leva o trabalhador a buscar melhor desempenho, a vender mais.

6.3.4 – Modelo de Nota Comportamental

O modelo explicativo de Nota Comportamental nas operações receptivas incluiu Comprometimento Afetivo e Absenteísmo como preditores significantes . Este modelo explicou apenas 2,5% da variância da Nota Comportamental. O ‘Comprometimento Afetivo’ faz com que o funcionário acabe tendo comportamentos extra-papel (adequados) devido ao vinculo afetivo que é constantemente incentivado e patrocinado na empresa em questão. Novamente absenteísmo aparece como preditor, apesar de fraco. O modelo é significante, porém com baixo nível de explicação. Talvez esses resultados possam ser atribuídos à pouca variação da avaliação e ao baixo poder discriminante do instrumento, já que a média é muito próxima do valor máximo da escala e o desvio padrão muito pequeno.

Para a amostra de Telemarketing Ativo não foi identificado nenhum modelo significativo.

7 - Conclusão

Existe uma grande complexidade das relações entre as variáveis, merecendo investigações futuras de mediação e supressão.

Não foi encontrada nenhuma relação entre fatores de personalidade e variáveis resultados, o que contradisse alguns achados anteriores e confirma outros, como já se demonstrou. Os modelos identificados neste estudo precisam ser mais bem avaliados, pois os dados foram coletados em apenas uma empresa. Estes achados, se confirmados em estudos posteriores, podem provocar uma forte mudança nos procedimentos das empresas, levando-as a repensar a análise do perfil psicológico dos seus candidatos e a investirem mais na melhoria do clima organizacional, que foi, juntamente com Absenteísmo, o melhor preditor geral.

De acordo com este estudo pode-se afirmar que o absenteísmo é um excelente elemento de decisão para acompanhamento, desligamento ou treinamento de um funcionário, pois, quanto mais os empregados faltam, menores são seus resultados no trabalho.

Para que quaisquer dessas conclusões possam ter alguma possibilidade de generalização, este estudo precisa ser replicado em outros setores (e operações) desta mesma organização e em muitas outras organizações do mesmo segmento.

Dada a importância de empresas de *call center* na produção de postos de trabalho no Brasil e no mundo, estudos como este se justificam, mesmo que produzam resultados tão limitados. Este foi somente mais um dos estudos, embora de foco restrito, que se voltaram para o trabalho de atendimento telefônico terceirizado, padronizado e rotineiro. Falta muito para se encontrar conclusões seguras sobre os

‘*call centers’*e sobre a conseqüência de todas essa rotinização na vida dos trabalhadores. Mas acredita-se que as modestas e limitadas conclusões deste estudo possam, ao menos, provocar o levantamento de novas hipóteses de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação do treinamento no trabalho – IMPACT. **Tese de Doutorado**, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

ABBAD, G., PILATI, R., & BORGES-ANDRADE, J.E.. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário, **Revista de Administração Contemporânea**, V.3, P. 29-51. 1999.

ABBAD, G. & TORRES, C.V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, São Paulo v. 7 p. 19-29. 2002.

AJZEN, I. e FISHBEIN, M. **Understanding alttitudes and predicting social behavior.** New Jersey. Printice Hall. 1980.

ALLEN, D., SHORE, L.M., & GRIFFET, R.W. The role of perceived organizational support and supportive human resourse practices in the turnover process. **Journal of Management**, U.S. v. 29, p. 99-118. 2003.

ALLPORT, G.W. **Personality: A Psychological Interpretation**. Nova York. Editora Henry Holt. 1937.

BALBOA, C. R. ***Clima organizacional como predictor de productividad bancaria***. **Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional**, 1992, 11 (1 e 2), 139-149.

BARRICK, M.; STEWART, G. e PIOTROWSKI, M.. *Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives***. Journal Applied Psychology**. Volume 87. 2002. p. 43-51.

BASTOS, A.V.B. *Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos*. **Estudos de Psicologia**, São Paulo v. 7 (nº esp.), p. 65-77. 2002.

BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.* **Tese de doutorado, Universidade de Brasília**, Brasília, D.F., 294 pgs. 1994

BASTOS, A.V.B. *Organização e cognição*. **Handbook de Psicologia Organizacional da ANPEPP**, Editora Atlas ou Artmed (no prelo). 2003

BECKER, H.S. *Notes on the concept of commitment*. **American Journal of Psychology**, v. 66, p. 32 – 40. 1960.

BISHOP, J.W., SCOTT, K.D., & BURROUGHS, S.M. *Support, commitment, and employee outcõmes in a team environment.* **Journal of Management**, v. 26, p. 1113-1132. 2000.

BORGES, L.O. e PINHEIRO, J.Q. *Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade*. **Estudos de Psicologia**, São Paulo v. 7, p. 53-63. 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C.E. E SILVA, M.S.. *Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim.* **Revista de Administração**, v. 27 (1), p. 49 – 60. 1990.

BORGES-ANDRADE, J.E & ZANELLI, J. C. *A psicologia e a produção de conhecimento em organizações de trabalho*. **Handbook de Psicologia Organizacional da ANPEPP**, Editora Atlas ou Artmed (no prelo). 2003.

BRIEF, A. P. e WEISS, H. M. *Organizational behavior: affect in the workplace*. **Annual Reviews Psychology**, US. v. 53, p. 279-307. 2002.

BROWN, S. P., & LEIGH, T. W. *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance.* **Journal of Applied Psychology.** Vol. 81. p. 358–368. 1996.

BUCHANAN, B. *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations.* **Administrative Science Quartely**. Vol. 19 p. 533 – 546. 1974.

CAMPBELL, J.P. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.** In *Handsbook of Industrial and Organizational Psychology.* Volume 1. Pablo Alto. Editora Consulting Psychologists Press. 1990.

CATTELL, R.B., EBER, H.W., e TATSUOKA, M.M. **Handbook for the 16PF.** Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing, Inc. 1970.

CATTELL, R.B. e SCHEIER, I.H. **The meaning and measurement of neuroticism and anxiety.** Nova York. Editora Ronald Press. 1961.

CATTELL, R.B. **Personality: A Systematic Theoretical and Factual Study**. Nova York. Editora McGraw – Hill. 1950

CATTELL R.B. *The conceptual and test distinction of neuroticism and anxiety.* **Journal of Clinical Psychology**, Vol. 13. Nº 3. p. 221-233. 1957.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**.São Paulo. Editora Atlas. 1997.

CHIAVENATO. **Desempenho Humano nas Empresas: comodesenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2001.

CLONINGER, S.C. **Teorias da Personalidade.** São Paulo. Editora Martins Fontes. 1999.

COHEN, A. *career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: a meta analysis.* **Journal of Occupational Psychology.** Vol. 64. p. 253 – 269. 1991.

COOK, J. e WALL, T. *New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fullfillment.* **Journal of Occupational Psychology.** Vol. 53, p. 39-52. 1980.

CROPANZANO, R., & WRIGHT, T. A. *When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy–productive worker thesis.* **Consulting Psychology Journal: Practice &Research**. Vol. 53. p. 182–199. 2001.

DE COTIIS, T.A. e SUMMERS, T.P. *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment.* **Human Relations.** Vol. 40. p. 445-470. 1987.

DIAS, M.. *Levantamento de necessidades de transferência de treinamento*. **Monografia para a disciplina "Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal"**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2002,

DRENTH, P.J.D. *Research in work and organizational psychology: principles and methods.* Em P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willens, & C.J. Wolff (Eds.), **Handbook of work and organizational psychology**, Chichester: John Wiley and Sons. p. 13-50. 1984.

EISENBERGER, HUNTINGTON, HUTCHISON E SOWA. *Perceived Organizational Support.* **Journal of Applied Psychology**,U.S. v. 72 (3), p.500-507 . 1986

EISENBERGER, R., CUMMINGS, J. ARMELI, S., & LYNCH, P. *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction.* **Journal of Applied psychology**, U.S. v.82, p.812-820. 1997.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I., & RHOADES, L.. *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*. **Journal of Applied psychology**,U.S. v. 87, p. 565-573. 2002.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Pioneira. 1976.

FERREIRA, A.B. H. **Novo dicionário de língua portuguesa.** Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira. 1989.

FERRIS, K.R. e ARANYA, I. **A comparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology.** Vol 36. p. 87-98. 1983.

FREUD, S. *O Ego e o Id e outros trabalhos***. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.**Imago Editora. Rio de Janeiro. Volume XIX. 1962.

GANGESTAD, S. e SNYDER, M. *To carve nature at its joints: On the existence of discrete classes in personality*. **Psychological Review**. 1985. Volume 92, p. 317-349.

GHISELLI, E.E. *The validity of aptitude tests in personnel selection***. Personnel Psychology.** Volume 20. 1973. p. 461-477.

GLICK, W. H. *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*. **Academy of Management Review**, 1985, 10(3), 601-616.

GOLDBERG, L.R. *The development of markers for the Big-Five factor structure.* **Psychological Assessment**. Volume 4. 1992. p. 26-42.

GREENBERG, J. *Emplyee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts.* **Journal of applied Psychology**.Volume 75. 1990.p. 561-568.

GREENWOOD, D.M.. *Gaining and sustaining organizational support through a sociotechnical intervention.* **Consulting Psychology Journal**, U.S. v. 54, p. 104-115. 2002.

GUION, R.M. e GOTTIER, R. F. *Validity of personality measures in personnel selection***. Personnel Psychology**.Volume 18. 1965. p. 135-164.

HACKET, R.D. e GUION, R.M. *A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Volume 35. 1985. p. 340-381.

HREBINIAK, L.G. e ALLUTO, J.A. *Personal and role – related factors in the development of organizational commitment*. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 17. p. 555-573. 1972,

JAMES, L. R., JAMES, L, A., & ASHE, D. K.. *The meaning of organizations: The role of cognition and values*. In SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. São Francisco. Editora Jossey-Bass. p. 40-84. 1990.

JOHNS, T.G. *On creating organizational support for the Project Management Method.* **International Journal of Project Management**, v. 17, p. 47-53. 1999.

JUNG, C. G**. Psychology Types.** Editora Princenton University. 1971

KIESLER, C.A. e SAKAMURA, J.A. *A test of a model for commitment.* **Journal of Personality and Social Psychology.** Vol. 3. p. 349-353. 1966.

LAFOLLETTE, W. R., & SIMS, H. P. *Is satisfaction redundant with organizational climate?* **Organizational Behavior & Human Decision Processes**. Vol. 13, p. 257–278. 195–208. 1975.

LIPP, M.E.N.. **Pesquisa sobre stress no Brasil**. 1 ed. Campinas: Papirus. 1996.

LEITÃO, J. S. S. *Relações entre clima organizacional e transferência de Treinamento.* **Tese de Mestrado**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1994.

LUNDBERG, C.C. *Hypothesys creation in organizational behavior research*. Em T.S. Bateman, & G.R. Ferris (Eds.), **Method and analisysis in organizational research** Reston, VA: Reston publishing Company (Prentice Hall). p. 35-42. 1984.

LYNCH, P., EISENBERGER, R., & ARMELI, S.. *Perceived organizational support: Inferior-versus-Superior performance by wary employees.* **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 467-483. 1999.

MARTINKO, M.J. e Zekkardm J. K. *Toward a theory of workplace violence and agression: A cognitive appraisal perspective.* **Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior.** Volume 2. Greenwich. 1998.

MARTINS, M. C. F. *Clima organizacional: o estado da arte.* **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia v. 3(jan/jun), p. 12-18. 2000.

MARTINS, M. C. F. *Satisfação no Trabalho: Elaboração de Instrumento e Variáveis que Afetam a Satisfação*. **Tese de Mestrado**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1984.

MAYO, E. **The Human problems of an industrial civilization**. NY, Mcmillan Co., 1933

MEYER, J.P. e ALLEN, N. J. *Testing the "side-bet theory" of orgtanizational commitment some methodological considerations.* **Journal of Applied Psychology.** Vol. 69. Nº 3. p. 372-378. 1984.

MORRIS, J.H. e SHERMAN, J.D. *Generalizability of an organizational commitment model.* **Academy of Management Review.** Vol. 24. Nº 3. p. 512-526. 1981.

MORROW, P.C. *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment.* **Academy of Management review**. Vol. 8. p. 486-500.1983.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W. & STEERS, R.M.. **Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press. 1982.

MURPHY, K.R. *Dimensions of job performance.* **Testing: Applied and Theorical Perspectivs.** Nova York. Editora Praeger. 1989.

ORGAN, D.W. **Organizational Citizenship Behavior**. Lexington. Editora Heath. 1988.

PALAZOLLI, F.. *Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 07, nº 3. 2000.

PASQUALI, L.. *Instrumentação no Estudo das Organizações: A Utilização de Escalas Psicométricas*, in TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E., e CODO, W.(Orgs), **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Yangraf Gráfica e Editora Ltda. 1996.

PASQUALI, L.. *Medida Psicométrica*, in PASQUALI, L.**Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento**, Brasília, Instituto de Psicologia/UNB:INEP. 1996.

PASQUALI, L.. **Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento**, Brasília, Instituto de Psicologia/UNB:INEP. 1996.

PAYNE, R. L. e PUGH, S. S. *Organizational structure and organization climate. Em M.D. Dunnette (Ed),* **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

PAZ, M.G.T.; MARTINS, M.C.F. & NEIVA, E.. *O poder nas organizações de trabalho*. **Handbook de Psicologia Organizacional da ANPEPP**, Edita Atlas ou Artmed (no prelo). 2003.

PAZ ,M. G. T. PAZ & A.TAMAYO (Orgs) **Escola, saúde mental e trabalho**. p. 241-269. Brasília: Editora UnB. 1999.

PEIRÓ, J. M., GONZALEZ ROMA, V., RAMOS, J., & ZORNOZA, A. (1996). R*elationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: Comparison of two leadership models*. **Work and Stress**. Vol. 10. p. 195–208.1996.

PORTER, LM., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. e BOULAIN, P.V. *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician.* **Journal of Applied Psychology.** Vol. 59. p. 603-609. 1974.

RHOADES, L., & EISENBERGER, R.. *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.* **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 698-714. 2002.

ROBBINS, S.P. e COULTER, . **Comportamento organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora. 1996.

ROUSSEAU, D.M. *Organizational Behavior in the New Organizational Era*. **Annual Review of Psychology**. v. 48, p. 515-546. 1997.

SALGADO, J.F.*The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community.* **Journal of Applied Psychology**. Vol. 82. Nº 1. 1997. p. 30-43

SCHNEIDER, B., & BOWEN, D. E. *Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension.* **Journal of Applied Psychology**. Vol. 70. p. 423–433.1985.

SCHNEIDER, B., & SNYDER, R. A. *Some relationships between job satisfaction and organization climate.* **Journal of Applied Psychology**. Vol. 60. p. 318–328. 1975,

SCHNEIDER, B., & REICHERS, A. E.. *On the etiology of climates.* **Personnel Psychology**. Vol. 36. p. 19-39.1983.

SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília*, **Tese (Doutorado)** – Universidade de Brasília. 1995

SIQUEIRA, M.M.M. *Medidas do comportamento Organizacional*. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p.11-18. 2002.

SHORE, L.M., & WAYNE, S.J.. *Commitment and employee behaviour: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*. **Journal of Apllied Psychology**, v. 78, p. 774-780. 1993.

SKYNNER, B.F. **Operational analysis of psychological terms**. Nova York. Psychological Review. Volume 52 pp. 270-281.

SPECTOR, P. E. **INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY:Research and Practice**. Danvers. Editora John Wiley & Songs, Inc. 2003.

STAW, B.M. *Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Fields Outcome Variables.* **Annual Review of Psychology**. Volume 35. 1984. p. 627-666.

TABACHNICK, B. G. E FIDELL, L.. **Using Multivariate Statistcs**. New York: Harper Collins College Publishers. 1996.

TAMAYO, N.. **Autoconceito profissional, suporte á transferência e impacto do treinamento no trabalho.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília. 2002.

TAMAYO, A. *Valores e clima organizacional*. Em M. G. T. Paz & A.Tamayo (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**.(241-269). Brasília: Editora UnB, 1999.

TORO, F. A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicel Ltda., 2001.

VIWESVARAN, C. *Absenteism anda Measures of Job Performance: A Meta-Analysis.* **International Journal of Selection anda Assessment**. Volume 10. Número 1/2. Editora Backwell Publishers. 2002. p. 12-17.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.A.. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva. 1999.

WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. **Academy of Management Review.** Vol. 7. p. 418-428. 1982.

WIENER, Y. e VARDI, Y. *Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes – an integrative approach.* **Organizational Behavior and Human Perfornamnce.** Vol. 26. p. 81-96. 1980.

WIENER,Y. e VARDI, Y. *Relationship between organizacional culture and individual motivation: a conceptual integration.* **Psychological Reports**. Vol. 67. p. 295-306. 1990

WITT, L.A, ANDREWS, M.C. e CARLSON, D.S. *When Conscientiousness Isn't enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives.* **Journal of Management**. Volume 30. Número 1. Editora Elsevier. 1997. p. 149-160.

ZANELLI, J.C.. *Pesquisa qualitativa em gestão de pessoas.* **Estudos de Psicologia**, v. 7 (nº esp.), p. 79-88. 2002

X- ANEXOS

ANEXO I

Escala de Medida de Clima Organizacional. Martins (2003).

As frases abaixo falam de algumas características da Empresa onde você está trabalhando. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.
Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase , o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

1 – Discordo Totalmente
2 – Discordo
3 – Nem concordo e nem discordo
4 – Concordo
5 – Concordo totalmente

Itens	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a ‘Produtividade’ dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da Empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					

28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A 'Produtividade' do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta Empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A freqüência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

ANEXO II

Escala de Comprometimento Organizacional Afetiva. Siqueira (1995).

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da Empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra Empresa. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.
Dê suas respostas marcando com um x, na tabela após cada frase , aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo Totalmente
2 – Discordo
3 – Nem concordo e nem discordo
4 – Concordo
5 – Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
02 – Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta Empresa					
03 – Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta Empresa (garantias de não ser demitido)					
04 – Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual.					
05 – Eu demoraria para encontrar em outra Empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta Empresa.					
06 – Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta Empresa					
07 – Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta Empresa.					
08 – Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta Empresa.					
09 – Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
10 – Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra Empresa como sou hoje dentro desta Empresa					
11 – Eu deixaria de receber vários benefícios que esta Empresa oferece a seus empregados					
12 – Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.					
13 – eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta Empresa.					
14 – Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho					
15 – Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					

ANEXO III

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo. Siqueira (1995).

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à Empresa onde trabalho. Gostaríamos de saber o **QUANTO VOCÊ SENTE ESTE SENTIMENTOS E EMOÇÕES**
Dê suas respostas marcando com um x, na tabela após cada frase , aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 – Nada
2 – Pouco
3 – Mais ou menos
4 – Muito
5 – Extremamente

Itens	1	2	3	4	5
01 – Confiante nela.					
02 – Desgostoso com ela.					
03 – Empolgado com ela.					
04 – Fiel a ela.					
05 – Apegado a ela.					
06 – Orgulhoso dela.					
07 – Contente com ela.					
08 – Responsável por ela					
09 – Distante dela.					
10 – Dedicado a ela.					
11 – Entusiasmado com ela.					
12 – Preocupado com ela.					
13 – Encantado com ela .					
14 – Desiludido com ela.					
15 – Envolvido com ela.					
16 – Fascinado com ela.					
17 – Interessado por ela.					
18 – Animado com ela.					

ANEXO IV

Termo de Consentimento

A Empresa ACS - Algar Call Center Service S/a declara que concorda em colaborar com a pesquisa “Características pessoais, comprometimento, suporte e clima organizacional como preditores de indicadores duros de desempenho em uma Empresa de terceirização de central de atendimento”, coordenada pelo mestrando Humberto Pinto Junior, do PGPSI/UFU, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de que sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não implicará em nenhuma discriminação, represália ou conseqüência que possam denegrir nosso nome..

_____

Assinatura da Empresa Participante

data

ANEXO V

Termo de Consentimento

Eu, _____, concordo em colaborar com a pesquisa “Características pessoais, comprometimento, suporte e clima organizacional como preditores de indicadores duros de desempenho em uma Empresa de terceirização de central de atendimento”, ciente de que não estou sujeito a nenhum prejuízo e de que minha identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração.

Sou livre para me recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo pessoal ou em meu trabalho.

A minha decisão em participar ou não, desta pesquisa, não implicará em nenhuma discriminação ou represália por parte dos pesquisadores ou da Empresa onde trabalho.

_____

Assinatura do Participante

data

ANEXO VI

Planilha de Avaliação Comportamental

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL - Receptivo

Avaliador:	Paulo Henrique Dantas, Super TIM	Data da avaliação:	31/03/2005	Nota Final
Agente	Ana Paula Rodrigues De Al, TIM B	Hora da avaliação:	09:37:50	86,83
ID	24590	Objetivo	**85%**	

AUTO AVALIAÇÃO 88,33

COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE/EMPRESA	COMENTÁRIOS
01 - Foco do Cliente	Superou as Expectativas
COMPROMETIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	
02 - Busca de Informações formais	Atendeu as Expectativas
03 - Participação Efetiva em Treinamentos e Reuniões	Atendeu as Expectativas
04 - Foco na solução dos Problemas	Atendeu as Expectativas
05 - Profissionalismo no Ambiente de Trabalho	Atendeu as Expectativas
06 - Busca Melhora no Desempenho	Atendeu as Expectativas
COMPROMETIMENTO COM A ACS	
07 - Cumprimentos das Normas Internas da Empresa	Superou as Expectativas
08 - Cuidado com a Imagem Profissional e Pessoal	Atendeu as Expectativas
09 - Receptivo a Mudanças	Atendeu as Expectativas

AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR 86,67

COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE/EMPRESA	COMENTÁRIO
01 - Foco do Cliente	Atendeu as Expectativas
COMPROMETIMENTO COM O AUTO-DESENVOLVIMENTO	
02 - Busca de Informações	Atendeu as Expectativas
03 - Participação Efetiva em Treinamentos e Reuniões	Atendeu as Expectativas
04 - Foco na solução dos Problemas	Atendeu as Expectativas
05 - Profissionalismo no Ambiente de Trabalho	Atendeu as Expectativas
06 - Busca Melhora no Desempenho	Atendeu as Expectativas
COMPROMETIMENTO COM A ACS	
07 - Cumprimento das Normas Internas da Empresa	Atendeu as Expectativas
08 - Cuidado com a Imagem Profissional e Pessoal	Superou as Expectativas
09 - Receptivo a Mudanças	Atendeu as Expectativas
RESULTADOS	
Auto Avaliação	88,5
Avaliação do Supervisor	86,5

Atualizado em 01/02/2004 por Wesley Santos

Assinatura do agente

ANEXO VII

Planilha de Avaliação de Qualidade

Qualidade TIM BRASIL Receptivo

Avaliador:	Letânea Alves Martins,	Avaliado:	Angela Maria Cintra, TIM B
Data da Avaliação:	19/04/2005	ID:	29131
Hora da Avaliação:	18:01:23	**Objetivo: 80,00%**	**NOTA: 0.00**

1 - Conhecimento das Técnicas de Atendimento	Peso			
1a) Atendeu prontamente a ligação	3	Yes	No	NA
1b) Utilizou fraseologia de abertura e fechamento adequadas	3	Yes	No	NA
1c) Fez uso de técnicas corretas para colocar o cliente em pausa	3	Yes	No	NA
1d) Fez uso de linguagem adequada, sem vícios, gírias ou termos técnicos, tratando o cliente pelo nome e utilizando Sr/Sra	6	Yes	No	NA

2 - Habilidade de relacionamento				
2a) Ouviu com atenção o cliente e soube identificar a solicitação apresentada	10	Yes	No	NA
2b) Tratou o cliente de forma cortês independente de seu estado emocional	10	Yes	No	NA
2c) Procurou alternativas e apresentou informações/soluções eficazes e completas para a solicitação do cliente?	10	Yes	No	NA
2d) Foi lógico na condução da ligação, sem perder o foco	10	Yes	No	NA
2e) Transmitiu segurança passando credibilidade no atendimento	10	Yes	No	NA

3 - Processos e Procedimentos				
3a) Seguiu corretamente os procedimentos operacionais	14	Yes	No	NA
3b) Conhece e utiliza corretamente as ferramentas e sistemas	3,5	Yes	No	NA
3c) Qualifica corretamente a chamada	5,25	Yes	No	NA
3d) Abre / trata chamados corretamente	8,75	Yes	No	NA
3e) Utiliza scritps quando necessário	3,5	Yes	No	NA

4 - Conformidade Grave

4a) Houve não conformidade grave

COMENTÁRIOS	PONTOS POSITIVOS

Plano de Ação

As ações anteriores foram implementadas?	Yes	No	NA
As ações foram eficazes?	Yes	No	NA

Se foi eficaz, comente as evidências...

O QUE? (Ação a ser tomada)	QUEM?	ATÉ QUANDO?

Alterado em Mar/2005 por Flávio Sierve e Wesley Santos

Assinatura do Avaliado

ANEXO VIII

Procedimento de análise de Notas de produtividade, de Qualidade e Comportamental.

GESTÃO DA MONITORAÇÃO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPORTAMENTO	ACS
PROCEDIMENTO - ATENDIMENTO	CÓPIA CONTROLADA

1 – OBJETIVO

Estabelecer diretrizes para a monitoração (avaliação de desempenho) dos serviços de atendimento, referente à qualidade, produtividade e comportamento.

2 – DOCUMENTOS REFERENCIAIS

- Procedimento - Gestão de Atendimento;
- Instrução de Trabalho – Política de Utilização das Instalações da ACS;
- Instrução de Trabalho – Acesso as Dependências da ACS.

3 - DEFINIÇÕES

PRODUTIVIDADE

Estado produtivo; faculdade de produzir. Rendimento de uma atividade econômica em função de tempo e outros fatores de produção.

SISTEMA NICE LOG

Software de gravação de ligações do atendimento para posteriores análises e feedback´s para a operação.

MONITORAÇÕES "ON LINE"

Avaliação no ato do atendimento com respectivo retorno imediato ao atendente.

FEEDBACK

Avaliação da função em exercício sobre o seu desempenho.

CMS

Software que faz medições/controle das ligações entrantes e saintes da Central de Atendimento.

HOME OFFICE

Posição de atendimento remota.

4 – DESCRIÇÃO

4.1 – Fluxograma de Monitoração da Qualidade

(Clique aqui para visualizar melhor)

4.2 – Generalidades

4.2.1- A monitoração dos serviços de atendimento (call center) na ACS é divida em 3 critérios e deve ser aplicada a todas as operações e atendentes:

- Monitoração da Qualidade (Realizada pela Supervisão e Consultoria da Qualidade);

- Monitoração da Produtividade (Realizada pela Supervisão e Consultoria da Qualidade);
- Monitoração Comportamental (Realizada pela Supervisão).

4.2.2- Os resultados das monitorações da qualidade, produtividade e comportamental servem de base para premiações de reconhecimento do atendente e supervisão, conforme diretrizes da Instrução de Trabalho "Política de Reconhecimento".

4.2.3- A monitoração da qualidade é realizada de acordo com a gravação no sistema "Nicelog" (gravação) e sistema "on line".

4.3 – Monitoração da Qualidade

4.3.1 – Definição de Metas

4.3.1.1- A meta a ser alcançada pelo atendente e a operação em termos de monitoração da qualidade, pode **estar definida em "objetivo/metas"** conforme consenso entre Coordenação de Atendimento/ Gerência de Atendimento/Cliente/Consultor de Qualidade, ou, **quando da não definição**, a supervisão e consultoria devem **considerar como meta/objetivo, o percentual mínimo de 85%.**

Nota 1: Esta meta/objetivo deve estar registrada na própria Planilha de Monitoração da Qualidade (Nice Log ou On-line).

4.3.1.2- A evidência de conformidade com as metas/objetivos são registradas na própria Planilha de Monitoração da Qualidade. Os serviços de atendimento não caracterizam estoque para serem inspecionados antes da entrega ao cliente final do call center, sendo assim, este processo de monitoração de supervisores e consultores de qualidade permite detectar e corrigir desvios encontrados e formatar ações para serem verificadas a implementação e eficácia no próximo período de monitoramento (conforme serão descritos especificamente nos próximos tópicos).

4.3.2 – Definição de Questões e Critérios de Pontuação

4.3.2.1- A "Planilha de Monitoração da Qualidade" determina os critérios (questões) que devem ser avaliados quanto ao atendimento prestado pelo atendente ao cliente final. Estes critérios devem ser definidos conforme as particularidades de cada operação/cliente.

Nota 2: Os pesos aplicados aos critérios (questões) são flexibilizados e característicos (quanto a sua importância) de cada operação, sendo que a soma total deve gerar o resultado de 100%.

GESTÃO DA MONITORAÇÃO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPORTAMENTO	ACS
PROCEDIMENTO - ATENDIMENTO	CÓPIA CONTROLADA

Nota 3: Cada critério (questão) definido na planilha deve ser passível de 2 a 6 alternativas de respostas, seguindo o padrão de equivalência de nota:

Conceito	Equivalência de Nota
• Excelente / Conforme com excelência / (Yes)	100 %
• Bom / Conforme	85 %
• Regular / Médio Conforme	50 %
• Ruim / Insatisfatório	25 %
• Sem Aproveitamento / Não Conforme / (No)	0 %
• N.A. (Não se Aplica)	-

A planilha se caracterizará de forma "híbrida", ou seja, haverá critérios/questões que apresentarão as 6 alternativas em termos de conceitos para avaliação e outros que apresentarão menos alternativas (na mesma planilha), sendo que, o responsável pelo estudo e validação da quantidade de alternativas para cada critério deve ser o Consultor de Qualidade em consenso com os gestores da operação (supervisão e gerência), sendo que, independente da quantidade de conceitos, obrigatoriamente devem constar critérios com notas 100% e 0%.

Nota 4: A planilha deve estar configurada de forma que quando houver uma resposta (avaliação) em que o "N.A. – Não se Aplica" é selecionado, o peso daquele critério (questão) deve ser distribuído automaticamente pelo total de critérios constantes na planilha.

4.4.3 – Monitoração da Qualidade e Feedback <u>Supervisão para Atendente</u>

4.4.3.1- O Supervisor deve realizar no mínimo as seguintes monitorações/feedbacks mensais por atendente (inclusive os novatos – ver nota 5), as quais devem atender os seguintes critérios:

- **Monitorações e Feedbacks em Off-line (NICE-LOG) :**

4.4.3.2- Realizar no mínimo **1 monitoração/feedback "Nice-log"** mensal por atendente, com a seguinte metodologia:

a) A consultoria de qualidade deverá realizar monitoração (pontuação) em 50% da equipe da supervisão durante o mês vigente. A supervisão deverá realizar monitoração em 100% da equipe. Após isso, o supervisor e consultor devem realizar a calibração dos 50% da equipe monitorada pela consultoria de qualidade, sendo que a calibração deve ser da mesma ligação. Após a calibração (que ocorrerá nos 50% da equipe), o supervisor deve dar **feedback ao agente somente do resultado proveniente desta nota já calibrada**. **O restante dos 50% da equipe**, o consultor não necessitará realizar monitoração e calibração, sendo que, a **supervisão deverá realizar a monitoração/feedback** sem a necessidade da calibração com a consultoria de qualidade.

b) Para esta metodologia, deve ser realizada o rodízio de monitorações, ou seja, no próximo mês, o consultor deverá realizar monitoração e calibração dos outros 50% de agentes que não passaram pelo processo no mês anterior.

Observação: A quantidade de calibração (50%) a ser aplicada, pode ser alterada conforme necessidades surgidas (capacidade de estrutura, estudo de negócios, tendências, prioridades, maturidade do sistema, etc), sendo que esta nova quantidade (quando o caso) deve estar registrada e aprovada pela Coordenação de Gestão de Processos na ferramenta IPE.

4.4.3.3- Para o caso de **clientes** que não aceitarem a metodologia de avaliação "on-line", deve-se aplicar as seguintes metodologias:

- Agentes com nota média (mês anterior) **inferior a 85%:** O supervisor deve realizar **6 monitorações** nicelog (com feedback), ao longo do mês;
- Agentes com nota média (mês anterior) **entre 85% e 90%:** O supervisor deve realizar **5 monitorações** nicelog (com feedback) ao longo do mês;
- Agentes com nota média (mês anterior) **entre 90,1% e 100%:** O supervisor deve realizar **4 monitorações** nicelog (com feedback) ao longo do mês;

Observação 1: Para esta categoria (de clientes), a supervisão e consultoria deverão também seguir o disposto no item 4.4.3.2 a e b.

- **Operações Home Office**

Monitorações On-line:

- Realizar no mínimo **3 monitorações/feedbacks** "on-line" por mês (por atendente) e uma registrada no NICE, sendo que deve ser aplicado no mínimo 1 monitoração por semana para cada atendente.

Observação: No caso de "Home Office", o feedback também deve ocorrer, porém o mesmo ocorrerá "on-line", sendo que, o supervisor deve enviar por e-mail a planilha pontuada e receber do agente o e-mail de retorno com a ciência ("OK" ou "não OK"), caracterizando como a própria assinatura do feedback (estes e-mails devem estar armazenados no mínimo 1 ano)

4.4.3.4- Não é aplicável abono de feedbacks sob nenhuma circunstância, seja "on-line" ou "Nice-log", com exceção apenas ao descrito na nota 5.

Nota 5: As monitorações/feedbacks dos associados (atendentes) **novatos ou em férias,** ou ainda**, afastados,** estarão abonadas somente na (s) semana (s) que os mesmos estiverem ausentes, registrando o fato ocorrido na primeira monitoração/feedback (planilha) a ser realizada, após o retorno do próprio associado. Para efeito de Política de Reconhecimento os atendentes que tiverem seus feedbacks abonados por estarem afastados ou em férias, será considerado a média de notas dos últimos 3 meses. Quando da transferência de supervisores (seja novatos ou não), os mesmos somente poderão ser transferidos quando estiverem em dia com as obrigações de monitorações/feedbacks com a atual equipe em que atuam. É orientado que o consultor de qualidade da operação acompanhe o feedback juntamente com a supervisão novata/transferida, para alinhamento de percepções e devidas orientações. No caso do supervisor entrar de férias/ afastamento/ supervisor novato, o processo de feedback não deverá sofrer alteração quanto as suas quantidades determinadas, sendo que, fica aberto a negociação entre a própria supervisão e/ou gerência com a consultoria da qualidade, para que esta

última possa (se o caso, e se a carga de atividades permitir) realizar diretamente o feedback para o atendente, sem a necessidade de calibração (somente no período de férias/afastamento da supervisão).

Nota 6: Para efeito de "Política de Reconhecimento", será considerado somente as notas de feedbacks formais.

Nota 7: Os feedbacks realizados pelos supervisores caracterizam a **Avaliação de Performance Individual** dos atendentes, conforme diretrizes do procedimento "Gestão de Talentos Humanos".

4.4.3.5- Todos os resultados de qualidade são analisados pela consultoria da qualidade com as devidas ações e acompanhamento (implementação e eficácia), através da ferramenta IPE, a qual é apresentada como "Análise Crítica" mensalmente.

4.5 – Monitoração da Produtividade e Feedback – <u>Supervisão para Atendente</u>

4.5.1- A produtividade (PRD) é avaliada de acordo com os registros de softwares específicos, permitindo a análise/monitoração de resultados, onde as suas medições, são extraídas e analisadas pela consultoria de qualidade.

4.5.2- A supervisão deve realizar no mínimo 1 monitoração/feedback mensal de produtividade por atendente, ao longo do mês.

Nota 8: Não há abonos previstos para produtividade. Casos excepcionais devem ser tratados com a área de Gestão de Processos.

4.5.3- Abaixo estão definidas (padronizadas) **as pausas que devem ser utilizadas** pelos atendentes de todas as operações da ACS.

*45 - Pausa Produtiva (Retorno ao cliente, Preenchimento de planilhas de registro relativas ao atendimento);
*48 0 - Pausa Indefinida (Padrão do DAC para situações não especificadas, Login inicial; chamada externa com cliente na linha principal);
*48 1 - Intervalo (**15 minutos/diários**);
*48 2 - Feedback (Qualidade / Produtividade / Comportamento);
*48 3 - Treinamento (Treinamentos, Repasses de informações);
*48 4 - Extra Linha (PA's inoperantes e/ou com problemas nos sistemas);
*48 5 - Ambulatório;
*48 6 - Pausa Comitê, Coral e CIPA;
*48 7 - Reunião (Reunião periódica da equipe e ou gerência);
*48 8 - Apoio (Potencial Líder);
*48 9 - Pessoal (Particular).

4.5.4- Para avaliação de produtividade serão considerados a seguinte formulação e critérios:

GESTÃO DA MONITORAÇÃO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPORTAMENTO	ACS
PROCEDIMENTO - ATENDIMENTO	CÓPIA CONTROLADA

➢ **Receptivo:**

$$PRD(receptivo) = \frac{\overset{\text{Peso 3}}{t\,(DA)} + \overset{\text{Peso 2}}{t\,(L)} \;\boxed{\text{ou}}\; + \overset{\text{Peso 3}}{\Delta AHT} + \overset{\text{Peso 1}}{\Delta TMA} + \Delta ACW}{\sum \text{Pesos}}$$

Onde:

t (DA) = Tempo Disponível para Atendimento =
Horário de trabalho, menos pausa descanso, feedbacks, treinamentos/ reuniões e pausa "0".

t (L) = Tempo Logado;

Δ **TMA** = Variação do Tempo de Médio de Atendimento =

TMA do agente / Média TMA da equipe ou skill

Δ **ACW** = Variação do After Call Work =

ACW do agente / Média ACW somente de quem utilizou ACW

Δ **AHT** = Variação do Average Handling Time (O tempo gasto por um atendente em conversa com o cliente e o tempo de pós-atendimento) =

AHT do agente / Média AHT da equipe

➢ **Ativo:**

$$PRD(ativo) = \frac{\overset{\text{Peso 3}}{t\,(DA)} + \overset{\text{Peso 3}}{\Delta\,PRO}}{6}$$

Onde:

Δ **PRO** = Média ponderada dos produtos vendidos aplicados a pesos correspondentes =

$$\frac{\begin{array}{l}\text{peso 1 x } \Delta \text{ RES +}\\ \text{peso 1 x } \Delta \text{ RES +}\\ \text{peso 1 x } \Delta \text{ RES =}\end{array}}{\Delta \text{ PRO}}$$

onde, Δ **RES** = Resultado atendente / meta de vendas/cobrança

GESTÃO DA MONITORAÇÃO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPORTAMENTO	ACS
PROCEDIMENTO - ATENDIMENTO	CÓPIA CONTROLADA

4.6 –Monitoração Comportamental e Feedback – Supervisão & Atendente

4.6.1- A monitoração/feedback de comportamento deve ser realizada e registrada na "**Planilha de Avaliação Comportamental**". Esta avaliação deve ser **bimestral** conforme os padrões abaixo**:**

Planejamento anual de avaliações
JANEIRO - FEVEREIRO
MARÇO - ABRIL
MAIO - JUNHO
JULHO - AGOSTO
SETEMBRO - OUTUBRO
NOVEMBRO - DEZEMBRO

4.6.2- O processo de feedback comportamental consiste em duas etapas:

- **Auto-Avaliação:** Consiste na avaliação realizada pelo próprio agente conforme sua percepção, justificando os conceitos atribuídos a cada critério;

- **Avaliação do supervisor ao agente :** Consiste na avaliação realizada pelo supervisor ao agente conforme sua percepção, justificando os conceitos atribuídos a cada critério. Nesta etapa o supervisor poderá concordar/ discordar sobre os conceitos atribuídos pelo agente na auto-avaliação, devendo justificar através de fatos e dados e de acordo com os descritivos dos critérios, o motivo da discordância entre as percepções. As duas etapas de avaliação são realizadas na presença dos associados envolvidos (agente e supervisor).

4.6.3- Quando da transferência do agente para outra operação ou equipe o feedback comportamental do mesmo deve ser realizado antes que este seja transferido. Caso o agente seja novato com menos de um (1) mês de operação, fica a critério do seu gerente a realização do feedback comportamental. Se o gerente optar por realizar o feedback, o resultado obtido torna-se válido para premiação do agente e segue conforme Política de Reconhecimento.

4.6.4- O supervisor deve elaborar um planejamento de realização de feedback's comportamentais de sua equipe, para que o mês de realização dos mesmos não coincidam com o mês de gozo de suas férias.

4.6.5- A conceituação a ser aplicada para os critérios comportamentais são:

- "Superou as expectativas (100%);
- Atendeu as expectativas (85%);
- Não atendeu as expectativas "(0%);
- NA (Não se Aplica)

4.6.6- Tópicos de comportamento a serem avaliados :

4.6.6.1- A seguir seguem os tópicos que deverão ser avaliados:

- Comprometimento com a ACS.
- Cumprimento com o horário de trabalho.
- Cumprimento com as normas internas da empresa.
- Cuidado com a imagem profissional e pessoal.
- Comprometimento com a Empresa.
- Valorização da Marca.
- Comprometimento com o Auto Desenvolvimento.
- Busca de Informações formais.
- Busca formas mais efetivas de negociação para melhorar o desenvolvimento da equipe.
- Busca melhora no desempenho.

Observação: No caso de "Home Office", o feedback também deve ocorrer, porém o mesmo ocorrerá "on-line", sendo que, o supervisor deve enviar por e-mail a planilha pontuada e receber do agente o e-mail de retorno com a ciência ("OK" ou "não OK"), caracterizando como a própria assinatura do feedback.

Nota 9: Segue a distribuição da pontuação final das avaliações:

- A auto-avaliação representa 10% (dez por cento) da nota final obtida pelo agente.
- A avaliação do supervisor ao agente representa 90% (noventa por cento) da nota final obtida pelo agente.

Exemplo :

Nota obtida na auto-avaliação: 90
Nota obtida na avaliação supervisor ao agente: 80
Cálculo para obtenção da nota final = 90 * 10% = 9
80 * 90% = 72
Nota Final = 81

Portanto a nota final será a somatória destes resultados em porcentagem (81%)

Nota 10: O supervisor não deve persuadir o agente para alterar o(s) resultado(s) da auto-avaliação e sim deixá-lo ciente das melhorias necessárias, conforme relatado acima. Ao final o agente assina eletronicamente a avaliação, caracterizando o feedback ao mesmo.

4.6.6.2- Os Critérios / Conceitos de comportamento para avaliação, estão disponíveis no SIGA – "Gestão de Processos > Conceitos de Avaliação Comportamental".

4.6.6.3- No decorrer do mês, o supervisor pode registrar ocorrências de comportamento do atendente (quando necessário), sendo que as mesmas devem ser efetuadas no momento da detecção (de preferência e se possível) na "**Planilha de Registro de Ocorrência Comportamental**", juntamente com o atendente (com assinatura eletrônica do mesmo), caracterizando o feedback. Neste registro, o supervisor deve relatar o ocorrido com os maiores detalhes possíveis (ocorrência, data, hora, local, etc).

4.6.6.4- No momento da avaliação comportamental, o supervisor deve verificar se há ocorrências registradas, a fim de serem analisadas no momento da avaliação.

4.7 – Processo Scheduler – Consultoria de Qualidade

4.7.1- O processo scheduler consiste na otimização (através de programação) de gravação de áudio através de ferramenta específica do software Nicelog.

4.7.2- O processo scheduler é de acesso somente da consultoria de qualidade a qual deve fazer a programação conforme as necessidades da operação tendo bom senso para não sobrecarregar o sistema.

5 – HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

01/03/2004 - Alterado os itens, 4.2.3, 4.4.1.1, 4.4.2.1, 4.4.3.1, 4.4.3.2, 4.4.3.5, 4.4.4.1, 4.4.4.3, 4.4..10 a 4.4.13, 4.5.2, 4.5.4, 4.6.1, 4.6.2, 4.7.1, 4.7.2, notas 5, 6 e 8.

27/07/2004 – Alterado os parágrafos 4.4.3.2 a 4.4.3.5, 4.5.2 e 4.5.3; Excluso os itens e parágrafos sobre Feedback de Gerência & Supervisão e Supervisão & Gerência.

30/09/2004 – Inserido definição do HOME OFFICE; alterado os parágrafos 4.2.1, 4.2.2, 4.3.2, 4.4.3.3, 4.4.3.5, 4.5.1, 4.5.3, nota 5; Incluso os itens 4.6.3 e 4.6.4.

31/01/2005 – Alterado o item 4.5.2 e nota 8.

17/02/2005 – Incluso os itens 4.6.3 e 4.6.4.

GESTÃO DA MONITORAÇÃO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPORTAMENTO	ACS
PROCEDIMENTO - ATENDIMENTO	CÓPIA CONTROLADA

6 – ANEXOS

7- REGISTROS

	Identificação	Acesso	Área	Proteção	Tempo de Retenção
1	***Planilha de Monitoração da Qualidade (Supervisão e Consultoria de Qualidade)***	Software Nicelog / On-line	Supervisão e Consultoria de Qualidade	Login e senha	1 ano
2	***Planilha de Avaliação Comportamental (Supervisão)***	Software Nicelog / On-line	Supervisão	Login e senha	1 ano
3	***Planilha de Ocorrência Comportamental (Supervisão)***	Software Nicelog / On-line	Supervisão	Login e senha	1 ano
4	***IPE***	Q:\Processos ACS\ Oficiais\ Indicadores	Consultoria de Qualidade	Login e senha	2 anos

8 – APROVAÇÃO

Diretor de Operações	**Coordenador de Gestão de Processos**
Anselmo Sanches	Wagner Vieira França

This document was created with Win2PDF available at http://www.daneprairie.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.