

FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EQUIPE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Fernanda Dos Santos Ferreira

RESUMO

Um bom clima organizacional é aspecto fundamental para execução de qualquer atividade. Todas as pessoas podem apresentar fragilidades em suas habilidades profissionais, por diversos fatores, sendo dos mais variados tipos. Essas, muitas vezes são supridas pela motivação, requerendo uma força interna ou externa, que impulse a vontade e a transforme em movimento. O presente estudo tem como propósito analisar os fatores que influenciam diretamente no clima de uma equipe de atendimento ao cliente para realizar as atividades cotidianas com dedicação, buscando sempre atender bem os clientes. Muito discutido em todos os ramos trabalhistas, o clima organizacional vem agregar valores e culturas organizacionais que facilitem a elaboração de tarefas e auxiliem no trato dos profissionais, visando uma maior interação pessoal, gerando benefícios e recompensas positivas. Neste trabalho, o clima organizacional foi abordado a partir da identificação de teorias, fatores e estratégias que influenciam diretamente nas atividades cotidianas, relacionando-as com os pontos falhos que a empresa apresenta atualmente, até o encontro de uma proposta que permitiu identificar os fatores que norteiam as organizações na execução de suas atividades. Os resultados apontaram para três fatores principais como influenciadores do clima organizacional: Valorização e satisfação no ambiente organizacional; Remuneração e benefícios; e Gestores capacitados com boa equipe de trabalho.

Palavras-chaves: *clima organizacional. satisfação no ambiente de trabalho. atendimento ao cliente.*

Abstract:

To implementation of any activity is fundamental a good organizational climate. All people may show weaknesses in their professional skills by various factors, being of the most varied types. These are often supplied by motivation, requiring an internal or external force which boost the will and turn it into movement. The present study aims to analyze the factors that influence directly in the climate of a customer service team to perform everyday activities with dedication always seeking to serve the customers well. Much discussed in all branches of labor, the organizational climate aggregates values and

organizational cultures which facilitate the elaboration of tasks and assist in dealing with the professionals, aiming at greater personal interaction, generating benefits and positive rewards. In this work, the organizational climate was approached from the identification of theories, strategies and factors that influence directly into everyday activities, relating them to the gaps that the company currently presents until the date of a proposal which identified the factors that guide organizations in the implementation of its activities. The results pointed to three main factors as influencing organizational climate: valuation and satisfaction in the organizational environment, compensation and benefits and qualified managers with good team work.

Keywords: *organizational climate. satisfaction in the workplace. customer service.*

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido um fator essencial dentro das organizações, mostrando o quão importante é o relacionamento entre o colaborador e sua satisfação no ambiente de trabalho. Um ambiente insatisfatório para a realização de um trabalho, que não satisfaça as necessidades tanto de seus colaboradores, quanto de seus clientes, pode prejudicar a visão da empresa no mercado, bem como resultar em pontos negativos. O ambiente desorganizado e um clima organizacional desfavorável podem transmitir uma impressão negativa da empresa.

Para manter o clima do ambiente de trabalho é importante que o gestor foque e/ou invista na qualidade de vida de seus funcionários. Um dos principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima na realização de suas tarefas. A autoestima influencia diretamente na execução das atividades e no relacionamento interpessoal com os demais membros que compõem a organização. Com base nisso, a empresa deve buscar ferramentas ou estratégias para auxiliar na reconstrução do clima organizacional do ambiente de trabalho, sendo assim, manterá seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho.

Através destas características, a busca pela satisfação no ambiente de trabalho tem como base o clima organizacional, visando a motivação de todos os membros que pertencem à organização. Cada funcionário apresenta seus desejos e

necessidades, cabendo à empresa compreender o perfil de cada um deles e através dessa análise buscar estratégias para atender as suas expectativas.

Neste contexto, a aplicação de um método que possibilite identificar os fatores que influenciam no clima organizacional encontrado em uma equipe de atendimento ao cliente, será ponto crucial para poder implantar estratégias que modifiquem os pontos fracos e aperfeiçoe os pontos positivos, para o melhor desempenho e maior satisfação dos colaboradores.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A preocupação com um bom atendimento ao cliente cresceu nos últimos tempos devido à necessidade em fidelizar e manter os mesmos. Neste contexto, observou-se a criação de diversas estratégias para realizar um atendimento satisfatório. Tendo em vista estas modificações, observa-se uma necessidade em valorizar sua clientela, observando suas necessidades para que estas sejam atendidas, obtendo um resultado satisfatório. Sendo assim, cada organização cria suas estratégias para atingir um melhor atendimento, pensando sempre em manter os clientes satisfeitos e com suas necessidades atendidas. Por outro lado, os colaboradores também são foco de atenção. Da mesma forma, as organizações devem valorizar e permitir que cada funcionário sinta-se capaz e com perspectiva positiva em realizar o atendimento cada vez melhor e com mais qualidade. Da equipe de atendimento ao cliente é exigida qualificação e treinamentos para a realização de um bom atendimento, onde ocorrem monitorias para aprimorá-lo. Todo esse nível de exigências pode acarretar em pressões nos colaboradores.

Spector (2003, p.198) afirma que a motivação está relacionada ao desejo de adquirir um objetivo, resultando dos desejos, necessidades ou vontades. Sendo assim, a motivação é fator importante para atingir as metas organizacionais. Para que haja motivação dos colaboradores, é necessário satisfazer suas necessidades em seus diversos âmbitos, sejam eles, particulares ou profissionais.

Analisando as necessidades da empresa, o foco desse estudo encontra-se na filosofia da Pirâmide de Maslow, salientando as necessidades e comparando com as situações vividas diariamente, defendendo a proposta de Mayo (apud BERGAMINI, 1997, p.23).

A satisfação de um colaborador permite que este tenha motivação a realizar uma tarefa. O entusiasmo para realizar uma tarefa está relacionado ao fato de acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso e se será reconhecido por isto. Por meio desse pensamento, pode-se identificar que a maioria dos colaboradores necessita de incentivos para a realização da sua tarefa. São esses incentivos que farão com que o funcionário consiga transpor suas habilidades e realize a sua tarefa com qualidade e comprometimento.

O funcionário de uma equipe de atendimento ao cliente, por diversas razões, sejam elas do seu ambiente familiar ou profissional, tem apresentado sintomas de ansiedade e angústia, ponto que acaba prejudicando o desenvolvimento de suas tarefas com o devido êxito. Essa angústia, muitas vezes ocorre por haver uma necessidade não atendida. Esse fato gera um declínio na prestação do serviço da empresa, podendo até mesmo, causar uma insatisfação do público externo. Nem sempre se tem utilizado as estratégias mais sadias para resolver esse estado característico.

Segundo Bergamini (2009, p.4),

Aos poucos, os cientistas do comportamento foram compreendendo que poderiam ajudar mais efetivamente as pessoas à medida que facilitassem que elas mesmas se conhecessem. Isso poderia evitar-lhes sensações desconfortantes a seu próprio respeito, como, por exemplo, sentimentos de auto-estima rebaixadas por sentirem que haviam falhado perante si mesmas.

Sendo assim, quando um funcionário tem o autoconhecimento, e percebe qual o motivo da sua desmotivação, torna-se mais fácil o reconhecimento de suas necessidades, para que estas sejam sanadas de forma rápida, gerando benefícios para ambos os lados.

As organizações procuram meios de fazer com que os indivíduos permaneçam nela de acordo com os padrões definidos por ela. Elas devem sempre buscar inovações para que o colaborador não se sinta insatisfeito e customizado com rotinas que acabam por desmotivá-los. O reforçamento conforme o comportamento do funcionário pode ser positivo ou negativo. O reforçamento positivo através das políticas de incentivos adotadas pela empresa, e o reforçamento negativo através de punições.

De acordo com Aguiar (1989, p.91),

Um acontecimento passado, assim como uma expectativa futura, pode contribuir para criar uma condição que se incorpora ao presente. Mas não é o acontecimento passado nem a expectativa futura em si mesmos que influenciam o comportamento. Aliás, essa condição presente é sempre resultante da interação de uma pluralidade de fatores diferentes que vêm influenciar o comportamento, e não uma experiência passada ou uma situação futura isoladamente.

Portanto, o conjunto de fatores que englobam as organizações influencia diretamente na condição psicológica e física de cada colaborador. Para que este se sinta satisfeito, é necessário observar o todo e perceber os pontos falhos no âmbito geral primeiramente, para logo focar nos pontos específicos de cada indivíduo que compõe a empresa.

Conforme as teorias mencionadas e a realidade que está sendo vivenciada na equipe de atendimento ao cliente de uma empresa no ramo de bebidas atualmente, emerge o seguinte problema de pesquisa: *qual o clima organizacional encontrado no trabalho dos colaboradores da equipe de atendimento ao cliente?*

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o clima organizacional em uma equipe de atendimento ao cliente.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propor um instrumento para medir o clima organizacional em uma equipe de atendimento ao cliente.
- Validar o instrumento.
- Identificar os fatores que afetam o clima organizacional em uma equipe de atendimento ao cliente.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 ESTADO DO CONHECIMENTO

Assim como a sociedade, as organizações vêm sofrendo mudanças drásticas em seu modo de agir, como estas organizações são feitas de pessoas, que além de mudarem também, sofrem consequências destas mudanças. Uma mudança muito visível e no comportamento dos seres humanos, alias tratar deste tema, já é uma mudança que vem ocorrendo nos últimos anos, pois no início das relações de trabalho, antes da Revolução Industrial, imaginava-se o trabalhador como máquina. Este indivíduo não tinha emoções, sentimentos e simplesmente deveria apresentar resultados.

Meios / Temática	SciELO
Atendimento ao Cliente	3
Clima Organizacional	5
Satisfação no Trabalho	4
Motivação	2

Figura 1: Estado do Conhecimento.

Fonte: A autora.

Com o avanço dos estudos das relações humanas, se percebe esta mudança de paradigma que se reflete nos dias de hoje. Não há como pensar em relações de trabalho sem pensar no estudo do comportamento humano e as devidas implicações que isto ocorre. Nesta linha buscou-se analisar as publicações de artigos científicos dos últimos 10 anos, entre outras linhas de pesquisa, onde foram encontradas diversas pesquisas que se refere a este assunto tão relevante.

Os meios de pesquisa analisados foram: a Scientific Electronic Library Online (SCIELO) com quinze anos de existência. A partir desta análise, formulou-se o seguinte quadro, sintetizando os números da busca. A partir desta análise, formulou-

se o seguinte quadro, sintetizando os números da busca. Foram analisados os textos que traziam as seguintes temáticas específicas:

A primeira temática “O Atendimento ao Cliente”, onde mostra que é necessário um bom relacionamento interpessoal na equipe para haver um bom atendimento. Ter entusiasmo no atendimento e poder contar com a ajuda dos colegas de equipe são fatores de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é relevante que todos estejam integrados e dispostos a buscarem resultados significativos em conjunto. “Buscar resultados significativos em conjunto” nos leva a outra temática importante às relações que se dão através do trabalho em equipe, ou seja, haver um bom clima organizacional.

Com os seguintes passos como estudar as melhores formas de atendimento ao cliente e o clima organizacional que leva as pessoas a tomarem certas atitudes e que levam ao comportamento, chega-se ao conceito de satisfação no ambiente de trabalho. Por último percebe-se a importância destes comportamentos, o estudo destes conceitos para compreender a influência destes assuntos para o resultado final de uma organização, havendo uma equipe de trabalho motivada.

4.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Uma equipe de atendimento ao cliente deve ser motivada e ter apoio da empresa para realizar um trabalho eficaz. A empresa deve estabelecer a cultura de bom atendimento ao cliente, com serviços de alto nível em toda equipe. O atendimento é uma grande fonte de aumento de vendas para as empresas, e muitas vezes, proporciona a satisfação dos clientes mantendo-os fiéis a marca. Em empresas de concorrência acirrada, com produtos similares, o atendimento torna-se um diferencial competitivo.

Quando o cliente é bem tratado e tem seus desejos atendidos, há grande chance de fazer divulgação positiva sobre a empresa. Para isso, é necessário um atendimento atencioso, respeitoso e cortês, analisar a postura da concorrência, criar um layout e uma identidade visual adequada ao perfil do cliente e sempre passar um retorno referente suas solicitações. Hoje, com a tecnologia, é importante que as organizações observem as divulgações feitas através de redes sociais, pois tanto as

publicações negativas, quanto as positivas influenciam no crescimento e desenvolvimento da empresa.

Para Kotler (2000), a primeira tarefa de uma empresa é criar clientes, mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais precisa optar. Dessa forma, as empresas se diferenciam, dando um atendimento exclusivo a seus clientes. A organização precisa enxergar o atendimento como um todo, onde estão envolvidas pessoas, instalações e equipamentos na busca da satisfação plena do cliente, encantando-os.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de entrar na questão do clima organizacional é preciso falar um pouco da cultura organizacional, já que ela tem influência significativa sobre o clima. Chiavenato (2009, p.86) afirma que cada organização tem a sua cultura, práticas e rotinas que a caracterizam, a definem. É ela, a cultura organizacional, que rege padrões de comportamento que terão influências diretas no comportamento e sentimentos de seus colaboradores. A cultura organizacional baseada em valores influencia não só seu comportamento no mercado, mas o comportamento de todos aqueles que dela fazem parte. Se a cultura da empresa é valorizar seus colaboradores e tratá-los como um capital importante a ser mantido, conseqüentemente este adotará uma postura de motivação e reconhecimento, sendo estes fatores determinantes nos resultados finais, ou seja, todos lucram.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram por volta dos anos 60 nos Estados Unidos, através de trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer. Estes trabalhos tratavam sobre as variações ambientais e o comportamento organizacional. Já no Brasil, surgiu na década de 70, através de Saldanha, denominado "Atmosfera Organizacional". Seu trabalho abordava a importância da saúde psíquica dos indivíduos que compõe uma organização, do psicólogo organizacional e das estratégias utilizadas para manter um ambiente sadio. (FOREHAND; GILMER apud RIZZATI, 1995, p.26). O mundo do trabalho vem operando em ritmo acelerado, o sucesso organizacional de hoje não é mais garantia do sucesso de amanhã, para que isso se mantenha é preciso que as organizações atentem para as mudanças constantes que surgem. Um fator tem se apresentado

como unanimidade no que diz respeito às novas tendências: o capital humano como forma de estratégia competitiva, ou seja, colaboradores satisfeitos são bons para os negócios.

O fazer parte de uma organização nos dias de hoje é um grande desafio. As pessoas precisam, cada vez mais, se sentirem importantes, necessárias e reconhecidas em suas vidas. E é a partir do que a empresa apresenta como uma cultura, no que diz respeito ao trato dos seus, é que esse fator “fazer parte” vai se construindo nos seus colaboradores. O clima do ambiente de trabalho deve ser tranquilo e agradável para que o atendimento seja recompensador e gere lucro para organização, através da motivação que os funcionários sentirão.

Um ambiente onde há discórdia na maior parte do tempo, e que o ambiente é conturbado, com muita agitação, acaba gerando desmotivação dos colaboradores e o desenvolvimento de suas atividades diárias será insuficiente. As competições devem ser estimuladas de uma forma muito cuidadosa e saudável, os colaboradores devem entender que competir entre si gerará mais conflitos que resultados. Cabe à organização monitorar como seus colaboradores encaram os desafios. Em uma empresa é compreensível que haja diferença no modo de pensar, agir e sentir dos colaboradores. Essas diferenças individuais são inevitáveis, pois cada ser possui diferentes personalidades e comportamentos.

De acordo com Moscovici (2003, p.145)

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo.

Com esse pensamento, pode-se dizer que os gestores devem estar preparados para tais conflitos, pois estes são extremamente comuns no dia-a-dia das empresas. Isso mostra o quão importante é a percepção destes líderes e o quanto é significativo a relação entre todos os membros da organização. A habilidade de um líder de escolher bem a sua equipe consiste em um olhar cuidadoso sobre seus colaboradores, onde ele identifica as pessoas que podem contribuir para as boas relações no ambiente de trabalho; no que diz respeito ao desenho dos cargos, depois de tal identificação, o líder pode direcionar um

funcionário para ocupar o cargo que melhor se adéqua ao seu perfil; a partir deste momento, ele passa a treinar o seu colaborador com o objetivo de capacitá-lo para o pleno desempenho das funções a ele delegadas; essa liderança então passa a ter uma importância significativa acerca da motivação dos colaboradores, na medida em que, não só favorece o clima, mas também oferece feedback a eles sobre seu trabalho e desempenho, levando-o a remunerar de maneira justa de acordo com as metas atingidas por eles. Tudo isso ratifica o papel do líder como um importante agente transformador do clima organizacional.

É importante também que as organizações atentem para a questão do respeito às diferenças relatadas por Moscovici (2003, p.41), é preciso, inclusive, estimulá-las, pois grandes contribuições podem surgir a partir delas. Desejar que seus colaboradores pensem igual entre si ou a organização é uma outra maneira de desmotivar, de criar um clima organizacional favorável, pois limita e frustra possíveis processos criativos. Em um ambiente organizacional há diversos fatores que podem desmotivar os colaboradores, fazendo com que o trabalho não seja tão produtivo quanto o esperado e trazendo resultados que não são satisfatórios para os gestores que a compõe.

Os fatores de satisfação que estão relacionados ao crescimento profissional, a auto-realização e ao reconhecimento de que se pode trabalhar em uma atividade plena e desafiadora está totalmente interligado com a motivação. Os fatores que podem desmotivar os colaboradores estão relacionados ao clima organizacional, ao relacionamento interpessoal entre os membros que a integram, aos benefícios e salários, e as condições do ambiente de trabalho. Na visão de Rizzati (2002, p.21), nas organizações um dos fatores que deve ser repensado é a melhoria no ambiente de trabalho e na satisfação dos colaboradores e clientes, em relação ao clima presente na empresa, essencialmente no que se refere às rotinas administrativas. Segundo a autora, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, desta forma, os atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a forma do relacionamento entre os membros no ambiente de trabalho. Sendo assim, há diversas filosofias de autores de como avaliar o clima nas equipes de atendimento ao cliente, havendo semelhanças e diferenças em suas concepções.

4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho e a estabilidade eram pontos presentes no mercado de trabalho, há algumas décadas. Hoje as organizações precisam investir em seus profissionais para que estes se sintam satisfeitos no ambiente em que executam suas atividades. O crescimento profissional, a qualidade de vida, o ambiente adequado, o reconhecimento, o bom relacionamento e a capacitação profissional são aspectos necessários de serem aplicados e analisados nas organizações. Manter os colaboradores satisfeitos em um mercado competitivo, com pressões, não é uma tarefa simples para as empresa, porém esta tarefa é de responsabilidade de ambas as partes, empresa e colaboradores.

A satisfação profissional está relacionada com os sentimentos positivos ou negativos que o colaborador expressa em relação ao seu trabalho, ao comparar o esperado por uma situação e o que conseguiu obter dela. Quando as relações interpessoais no ambiente de trabalho não estão de acordo com as expectativas dos funcionários e professores afetam diretamente no seu rendimento e na própria realização pessoal e profissional. Determinar estratégias para atender a necessidade de cada profissional, é um desafio, pois cada indivíduo apresenta sua percepção sobre o ambiente em que trabalha. A necessidade de um colaborador pode não ser um fator tão importante para o outro, isto é, o que pode deixar um funcionário satisfeito, pode também gerar uma reação adversa em outro. O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os membros da organização devem ser administrados diariamente.

Para um indivíduo que está desempregado conseguir um emprego é uma razão para estar motivado e satisfeito. Para quem está empregado o fato de ter um trabalho, muitas vezes, não é o suficiente para estar satisfeito. A satisfação é um fator muito subjetivo e para atingi-lo é necessário apresentar, antes de tudo, uma pré-disposição individual. A satisfação pessoal não reflete somente nas ações da empresa. Estas podem adotar estratégias e técnicas que proporcionem melhoria no ambiente de trabalho, maior bem-estar a seus colaboradores. A liberdade pode influenciar na satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, pois normatizações e regras são estabelecidas, portanto o colaborador sabe as decisões que podem tomar para não prejudicar a empresa.

Satisfazer o colaborador, suprir suas expectativas e o encantar com novas implantações que favoreça tanto a organização, quanto o colaborador são aspectos que devem estar presentes nos objetivos que a empresas busca atingir. A frustração e a insatisfação são problemas mais difíceis de solucionar, do que aplicar estratégias para aperfeiçoar cada vez mais o ambiente de trabalho. Outro aspecto importante é que funcionários satisfeitos adoecem menos, fazendo a empresa gastar menos com planos de saúde, medicamentos e diminuindo os prejuízos com faltas. Para o ambiente de trabalho ser um lugar onde haja satisfação dos colaboradores, torna-se necessário a higienização, um clima de relacionamento agradável entre os membros, ferramentas de trabalho adequadas e troca de ideias entre líderes, subordinados e clientes.

A satisfação no trabalho gera conforto a todos integrantes da Instituição, permitindo que o trabalho seja agradável e o desenvolvimento das tarefas tranquilo. A aplicação de pesquisa de clima organizacional na equipe de atendimento ao cliente favorece que esta se aperfeiçoe a cada dia, valorizando os pontos positivos para que estes sejam mantidos, e identificando os pontos falhos para ser corrigido ou adequado a necessidade dos integrantes que a ela pertencem. A figura abaixo relaciona os fatores que tem influência direta na questão da satisfação no trabalho.



Figura 2: Satisfação no trabalho.
Fonte: A autora.

A seguir, conceituam-se tais aspectos dando ênfase na importância dos mesmos para a questão da satisfação no trabalho como um todo.

4.4.1 Motivação

De acordo com Moscovici (2003, p.77) “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Através desse pensamento, podemos dizer que a motivação é cíclica. Que quando uma necessidade é atendida, o processo de motivação logo termina, mas, como as necessidades estão ligadas ao ser humano, este acaba por identificar uma nova necessidade, colocando imediatamente um novo processo motivacional em prática. Conforme Bergamini (1997, p.24) “A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

Portanto, a motivação resulta do esforço de cada indivíduo, sendo um aspecto interior. Assim, para ser motivado por outra pessoa, por exemplo, um líder ou gerente, este primeiramente tem que estar disposto a ser motivado, se não, o processo de motivação não se mostra por completo.

De acordo com a teoria de Maslow apud Gomes e Quelhas (2003), as motivações dos seres humanos estão interligadas de modo que ao atingir a satisfação de uma meta ou objetivo, tomará em seu lugar outro motivo e assim sucessivamente, sendo que os motivos são hierarquizados pelo nível de suas prioridades. Dessa forma, a hierarquização segue a seguinte ordenação: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, e necessidades de auto-realização. Nessa ótica, percebemos que os indivíduos sempre terão alguma necessidade para ser atendida, e cabe a cada gestor verificar as necessidades mais urgentes, para serem priorizadas e satisfeitas primeiramente, proporcionando a satisfação das demais posteriormente. A figura 2 representa os aspectos citados e demonstra na base da pirâmide os fatores de higiene e insatisfação, pois estas são necessidades diárias do

ser humano, logo, os fatores motivadores que devem ser sempre visualizados pelos gestores da organização para identificar os pontos que podem ser melhorados, proporcionando a satisfação de seus colaboradores.

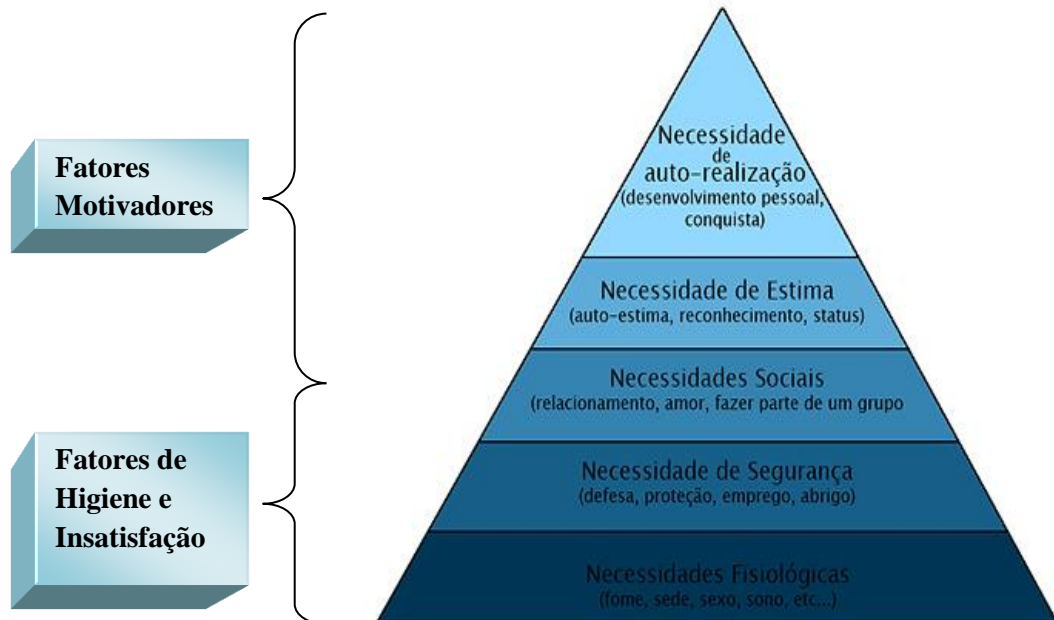


Figura 3: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Disponível em: <www.novo-mundo.org> Acesso em: 14 dez. 2013.

Hersey e Blanchard (1986, p.17) dizem que Freud foi um dos primeiros a compreender que a motivação pode ser subconsciente. As pessoas nem sempre estão conscientes do que desejam, seu comportamento pode estar relacionado a motivos ou necessidades subconscientes. Sendo assim, podemos concluir que nem toda motivação é claramente visível ou consciente, para isso é necessário o autoconhecimento. Para Bergamini (1997, p.30), é mais sensato considerar que a motivação do ser humano é uma preocupação central de cada indivíduo, sendo assim, ela pode ser considerada como uma força propulsora, em que abrange suas fontes dentro de cada um, tendendo a estar satisfeito ou insatisfeito com sua situação atual. O indivíduo apresenta carência e necessidades internas, que precisam ser atendidas, para que esse busque os objetivos esperados.

Em um ambiente organizacional há diversos fatores que podem desmotivar os colaboradores, fazendo com que o trabalho não seja tão produtivo quanto o esperado e trazendo resultados que não são satisfatórios para os gestores que a compõe. Os fatores de satisfação que estão relacionados ao crescimento

profissional, a auto-realização e ao reconhecimento de que se pode trabalhar em uma atividade plena e desafiadora está totalmente interligado com a motivação.

Segundo Bergamini (1997, p.139)

Satisfazer a uma necessidade não só é condição básica para evitar consequências de provável desajustamento, como também representa um meio de neutralizar a discrepância entre a expectativa da satisfação e o estado real em que cada um se encontra.

A motivação apresenta aspectos intrínsecos à execução das atividades, como responsabilidade, reconhecimento, superação, progresso, realização, comprometimento, crescimento pessoal, auto-satisfação. E a satisfação no ambiente de trabalho engloba aspectos extrínsecos as atividades executadas, como condições de trabalho, ferramentas adequadas, benefícios e salários, prestígio, relacionamento interpessoal, políticas institucionais, supervisão, segurança e comunicação, buscando sempre a melhoria contínua. O quadro 2 expressa os aspectos relevantes comentados.

Motivação no trabalho: Aspectos Internos (Intrínsecos)	Satisfação no trabalho: Aspectos Externos (Extrínsecos)
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade - Reconhecimento - Superação - Progresso - Realização - Comprometimento - Crescimento pessoal - Auto – satisfação - Respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho - Ferramentas - Benefícios e Salários - Prestígio - Relacionamento Interpessoal - Políticas Institucionais - Supervisão - Segurança - Comunicação
Melhoria Contínua	

Figura 4: Motivação: Fatores internos e externos.
Fonte: A autora.

4.4.2 As Pessoas

O relacionamento entre as pessoas dentro da organização ou instituição deve ser saudável, sendo que isso pode ser treinado e incentivado com dinâmicas, reuniões informais, programas de integração, atividades coletivas e de interação. O líder que busca solução através do grito, da humilhação ao funcionário e não reconhece os resultados alcançados, não está apto a lidar com pessoas, dando

lugar ao que sabe cobrar sem precisar levantar a voz ou expor o colaborador. O bom líder é o facilitador, que faz o possível para deixar o ambiente em que o colaborador trabalha mais tranquilo para realizar o trabalho da melhor forma.

Um bom relacionamento entre líderes e colaboradores é primordial para que o clima do ambiente de trabalho esteja adequado para execução das tarefas. Para motivar os colaboradores é necessário um líder motivador e disposto a compreender as necessidades de cada colaborador, já que cada integrante tem suas prioridades.

Crisóstomo (2011) explica que

No mundo globalizado a diferença será feita pelas pessoas que compõem o organismo das organizações, indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina, a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E quanto mais às pessoas assumirem esses papéis mais fortes se tornará as organizações.

Além de mais fortes, as organizações se tornam referenciais em tratamento dos seus colaboradores, ficando evidente o favorecimento do clima organizacional quando elas se posicionam desta forma. Pessoas valorizadas e que se sintam parte do todo produzem mais e melhor, todos ganham, pois como afirma Hersey e Blanchard (1986, p.59) quando um grupo acha que seus próprios objetivos são opostos aos da administração da empresa, havendo uma estrita supervisão no trabalho e não tendo um controle significativo do seu ambiente de trabalho, o seu desempenho permanece em baixo nível ou até cai, todos perdem.

Pode-se dizer que todo trabalho ou projeto a ser implantado na empresa deve haver o consentimento de todos que a compõe, para que não haja uma dispersão do foco a ser atingido. Para isso, é importante a supervisão de um gestor que demonstre pleno entendimento no projeto a ser executado. Permitindo que todos tenham participação nas ideias e que possam opinar quando necessário, sentindo-se motivados a fazer parte deste projeto. Com o avanço da tecnologia as máquinas poderiam substituir os colaboradores. Esse fato ocorreu em alguns setores de determinadas empresas, porém as pessoas continuam sendo o foco de trabalho, utilizando a tecnologia como suporte, isto é, como ferramenta de trabalho.

Contudo, as pessoas são à base da organização, sendo através delas que os empresários atingem as metas impostas e os lucros almejados, portanto para que a

empresa busque atingir suas expectativas, é crucial que os colaboradores que a compõe tenham capacidade de comunicação, espírito de equipe, iniciativa, agilidade, comprometimento, bom atendimento e relacionamento, e disciplina para buscar novos conhecimentos. Importante que todas as pessoas da organização conheçam a missão e a visão da organização, para verificar onde a empresa está e onde pretende chegar, assim, permite que todos prezem pelos mesmos princípios, e prossigam o mesmo caminho para atingir bons resultados.

4.4.3 O Ambiente

Ter um agradável ambiente de trabalho faz bem tanto ao empregado quanto à empresa como um todo, já que quando o colaborador está satisfeito produz mais e melhor, além de atender e tratar os clientes com maior cordialidade. A falta de iluminação ou pouca iluminação no ambiente de trabalho é um fator que provoca insatisfação dos colaboradores, pois dificulta a realização das atividades com êxito e afeta na redução do desempenho.

A higienização tanto do ambiente organizacional, quanto das ferramentas utilizadas na execução das atividades, são essenciais para despertar o desejo de produzir. Um ambiente sujo desperta uma insatisfação no colaborador, o que acarreta na desmotivação. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 72) “as necessidades de fatores de Higiene descrevem o ambiente das pessoas e tem a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho.” Tais palavras nos mostram a importância de um ambiente limpo e organizado para a execução das tarefas. O fator de higiene se torna indispensável em qualquer ambiente.

Segundo Chiavenato (2010, p.487) “ao lado da higiene e segurança do ponto de vista físico e ambiental existe o lado do bem-estar psicológico e social”. Ao ser destacado este aspecto encontrou o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) que foi criado por Louis Davis na década de 1970, quando estava desenvolvendo um projeto de desenho de cargos. Chiavenato (2010, p.487) diz que o termo QVT tem sido usado como indicador para medir o grau de satisfação dos funcionários no trabalho. Este conceito implica em profundo respeito pelos colaboradores. Para que as empresas alcancem níveis elevados de qualidade e produtividade, precisam de pessoas motivadas no ambiente de trabalho, para que executem adequadamente

suas funções e assim serem recompensadas. Chiavenato (2010, p.487) diz que a QVT envolve os seguintes fatores:

A satisfação com o trabalho; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário percebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro da equipe e da organização; o ambiente psicológico e físico no trabalho; a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; as possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

A questão do ambiente é tão importante que as organizações estão investindo cada vez mais em pesquisas de clima com o objetivo de identificar e monitorar o nível de satisfação de seus funcionários e até onde o clima dela tem influência sobre este aspecto. O clima do ambiente em que o colaborador passa metade do seu dia precisa ser agradável e dar-lhe condições de desenvolvimento e sensação de estar a vontade para exercer suas funções.

Oliveira Neto (2011) confirma o pensamento descrito acima ao falar

Muitas empresas têm investido na qualidade do ambiente de trabalho de seus funcionários. Investimentos nas instalações, flexibilidade nos horários, atividades interativas entre outras coisas, vem sendo utilizadas cada vez mais para que os funcionários sintam-se cada vez mais estimulados em suas empresas. Este tipo de prática só contribui para a melhoria do ambiente de trabalho, o que na maioria das vezes resulta no maior rendimento dos profissionais e conseqüentemente em sucesso para as companhias.

4.4.4 As Condições de Trabalho – Ferramentas

Uma boa organização deve proporcionar ao colaborador todas as ferramentas de trabalho necessárias. As ferramentas estão relacionadas à tecnologia e suporte técnico. Essa questão é muito importante para o crescimento de qualquer empresa. Pois, para prospectar novos clientes e manter uma estrutura compatível com o mercado, à empresa deve sempre estar buscando novas ferramentas de trabalho. Assim sendo, quando há ferramentas um tanto quanto ultrapassadas, isso pode gerar problemas no rendimento e na qualidade do serviço prestado, dificultando o andamento dos processos e em decorrência disso até aumentando os custos e os prazos de entrega aos clientes.

As ferramentas agilizam os processos e também permitem um melhor desempenho das funções, questão que tem influência direta no clima organizacional, pois ao ver que seu trabalho não acontece da melhor forma possível por falta de suporte, o colaborador passa a se desmotivar e contaminar o ambiente com a sua insatisfação. Ferramentas adequadas, atualizadas, aliadas ao treinamento para o uso pleno das mesmas acarretam em melhores resultados. No que diz respeito à instituição de ensino em questão, as ferramentas são deveras importantes, principalmente no que diz respeito á sistemas de informação, pois o funcionamento dos setores depende de um sistema interligado, funcional e de fácil manuseio. Sem eles, o trabalho se tornaria praticamente impossível, ou se possível, extremamente desgastante e estressante, já que se daria todo de forma manual, exigindo um controle muito maior e ainda uma dedicação quase que exclusiva, impossibilitando aos funcionários expandirem suas atividades ou aperfeiçoarem seu tempo em outras atividades, tendo um impacto direto no clima.

As ferramentas, utilizadas em Instituições de Ensino Superior, como computadores e data shows, necessitam de um suporte técnico, para ajudar os usuários a resolver problemas específicos. Dessa forma, além de apresentar uma quantidade suficiente de ferramentas de trabalho, as Instituições precisam investir na qualificação dos funcionários para atender os problemas que surgirem nos equipamentos, e para implantar, controlar e manter um sistema que atenda as exigências de cada cargo.

4.4.5 Benefícios e Salários

O salário é um fator muito importante e decisivo para estar motivado ou não a exercer suas atividades. Porém não é o único e exclusivo fator a ser considerado, pois não é suficiente ter um salário compensatório, e não haver um ambiente e clima organizacional adequado.



Figura 5: Benefícios e salários.
 Fonte: CHIAVENATO (2004, p.254).

De acordo com a figura acima temos a questão salarial e dos benefícios no centro das atenções quando o assunto é um clima organizacional favorável, pois ao ter um salário satisfatório que é complementado com benefícios, a motivação aumenta e, conseqüentemente o clima melhora, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

Todos os membros da organização trabalham com a perspectiva de receber um retorno compensatório pelo seu esforço e dedicação. Quando recebem essa recompensa estão dispostos a se dedicar ao trabalho e as metas da organização. De acordo com Chiavenato (2004, p. 257)

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico.

Portanto, para que a organização atinja os resultados projetados, esta deve investir em benefícios significativos aos colaboradores, para que estes desenvolvam o necessário para atingir os objetivos e metas da sua empresa, levando em consideração a satisfação da realização deste trabalho.

É importante ratificar o que foi dito no início sobre salários e benefícios não serem fatores exclusivos para a satisfação dos funcionários. Muitas vezes estes sentem necessidade de serem percebidos apenas, de se sentirem parte do todo e importantes para o crescimento da organização, independente das funções que exerçam. As pessoas precisam, no geral, se sentirem iguais, mesmo que entre o grande grupo existam diferenças cruciais como cargos ocupados e formações acadêmicas. Necessitam ainda serem reconhecidas como estratégicas e essenciais, valorizadas e com oportunidades iguais de desenvolvimento e crescimento profissional. Isto certamente agrega mais valor ao funcionário do que somente um bom salário e grandes benefícios.

5 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa é definida, basicamente, como o processo de descrever os métodos de coleta e análise dos dados. É o momento em que o estudo se apresenta de forma concreta, pois a partir do referencial teórico, ou seja, a base pode-se, enfim, partir para a fase prática do processo.

Para Roesch (2009, p.118)

Metodologia é o estágio de prática profissional que possibilita uma oportunidade para aprender e quem sabe modificar a realidade nas organizações, para metodologia é necessário colher dados e analisá-los sobre a empresa alvo, sendo esta a tarefa mais importante do estágio.

Neste momento se apresenta os métodos pelos quais se pretende atingir os objetivos propostos no presente estudo. A metodologia tem por principal objetivo nortear a pesquisa, apresentando ao pesquisador os instrumentos e métodos mais adequados para tal. Bello (2004) ratifica esta afirmação quando nos diz que:

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

A seguir é apresentado o tipo de metodologia utilizada no trabalho em questão e ainda como se darão os processos de coleta e análise dos dados obtidos ao longo da pesquisa.

5.1 DELINEAMENTO

Classifica-se o presente estudo como quantitativo e qualitativo. Sobre pesquisas qualitativas (2009, p. 155), afirma que “a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

O estudo qualitativo tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos, ou seja, reduzir a distância entre a teoria e os dados. Dessa forma, é importante compreender e interpretar os dados para obtermos resultados qualitativos satisfatórios na análise das pesquisas realizadas

O estudo quantitativo, Dantas e Cavalcante (2006) afirmam que

A mais adequada para apurar opiniões explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários). Deve ser representativa de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são concretos e mais passíveis de erros de interpretação.

As classificações do estudo apresentadas tornam-se coerentes com a proposta deste estudo, visto que a pesquisa procura entender a questão da satisfação dos colaboradores de uma equipe de atendimento ao cliente (por meio da aplicação de questionário) e contribuir com elas, se for o caso.

5.2 COLETA DE DADOS

Conforme o modelo de pesquisa citada por Bergamini (1982, p. 204), o questionário foi elaborado para identificar quais as recompensas ou estímulos seriam mais eficazes para serem inseridas na empresa. Dessa forma, levando em consideração os seguintes itens:

- Estabilidade;
- Respeito por mim como pessoa;

- Períodos para descanso;
- Bom salário;
- Boas condições físicas de Trabalho;
- Oportunidades de realizar trabalhos com qualidade;
- Bom relacionamento com colegas de trabalho;
- Oportunidade de promoções;
- Saber o que está acontecendo na organização;
- Sentimento de valorização;
- Receber feedback (retorno);
- Compartilhar com os objetivos da organização;
- Oportunidades de auto-desenvolvimento e melhoria.

Para validar o instrumento foi aplicado um questionário com profissionais de atendimento ao cliente. Segundo Barros e Lehfeld (2010, p.73), o questionário é o instrumento mais utilizado para coleta de dados. Ainda, segundo esses autores, antes da formulação das questões o pesquisador deve preocupar-se com o tamanho, a apresentação e a clareza das questões, para que assim o entrevistado sinta-se estimulado a respondê-las. Sendo assim, o questionário foi elaborado com perguntas claras e objetivas levando em consideração a equipe de atendimento no geral, utilizando uma linguagem que se aproxime da realidade vivida pelos entrevistados.

De acordo com Roesch (2009, p.130):

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. São chamados delineamentos analíticos ou relacionais, planejados para explorar as associações entre variáveis específicas.

Tal pesquisa está relacionada ao clima organizacional, relacionamento interpessoal e perspectivas financeiras no âmbito motivacional. Desta forma, os entrevistados classificaram as questões abaixo como: Concordo Totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo, e Discordo Totalmente.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir é realizada a discussão dos dados analisados, tendo em vista a proposta de análise textual discursiva apresentada por Moraes (2003). Por meio da mesma, as seguintes categorias foram identificadas: Citar o nome das categorias.

- **Valorização e satisfação no ambiente organizacional**

A valorização do capital intelectual e humano nas organizações resulta em benefícios para ambas as partes, pois possibilita ao colaborador ter liberdade e autonomia para alcançar a satisfação profissional e a auto-realização, da mesma forma, a organização alcançará seus objetivos almejados. Na busca por maior rentabilidade e melhores resultados as organizações investem na melhoria do clima organizacional, no ambiente de trabalho, e visam à valorização dos profissionais, dessa maneira dão um grande passo a modernização das relações de trabalho, gerando diferenciais competitivos no mercado.

Segundo Bergamini (1997, p.139)

Satisfazer a uma necessidade não só é condição básica para evitar consequências de provável desajustamento, como também representa um meio de neutralizar a discrepância entre a expectativa da satisfação e o estado real em que cada um se encontra.

Sendo assim, para evitar que os colaboradores não se sintam desmotivados e não haja um desajustamento nas condições de trabalho práticas e emocionais, é fundamental que a empresa procure sempre satisfazer as necessidades de seus colaboradores. Caso isso não aconteça, a probabilidade de acontecer um desnivelamento emocional é relevante.

Conforme a pesquisa realizada, verificamos que os entrevistados concordam totalmente que fazer um colaborador de sentir valorizado e capaz, proporciona um melhor clima organizacional e maior motivação para realizar as atividades. Enfim, pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que veem seu trabalho reconhecido aumentam sua produtividade e melhoram o nível de atendimento. É importante que as organizações se conscientizem da necessidade em valorizar seus profissionais para que estes se sintam parte da equipe e percebam a sua participação nos resultados atingidos.

- **Remuneração e benefícios**

A questão salarial é importante para um bom clima organizacional, pois está ligada diretamente a satisfação das necessidades básicas do colaborador. Spector (2003; p.37) diz que apesar das pessoas estarem satisfeitas com seus trabalhos de forma geral, não quer dizer que estão felizes em todos os aspectos. A satisfação é composta por diversos aspectos como: colegas de trabalho, salário, natureza do trabalho e gestor. Tais fatores acabam tornando a satisfação mais complexa, pois as pessoas possuem sentimentos diferentes com relação a cada um desses aspectos.

O salário não é o fator determinante para a satisfação no ambiente de trabalho, mas é um fator muito importante, pois os profissionais dependem dele para sua sobrevivência e para satisfazer suas necessidades. De acordo com a pesquisa os entrevistados concordam que a remuneração e os benefícios são aspectos que retêm os profissionais na equipe de atendimento ao cliente. Da mesma forma, concordam que estes fatores (remuneração e benefícios) são os que mais motivam no âmbito organizacional.

Sendo assim, as organizações precisam observar se estão remunerando de forma justa de acordo com o mercado de trabalho e se seus benefícios são atrativos aos profissionais que compõem a empresa, para que estes se sintam motivados e satisfeitos na questão financeira.

- **Gestores capacitados com boa equipe de trabalho**

As organizações modernas estão se conscientizando e cada vez mais investindo efetivamente em melhoria contínua do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que valorizam não somente o capital intelectual, mas a pessoa portadora desse capital intelectual e a equipe como um todo. Uma equipe de trabalho unida, com um gestor presente e facilitador, que compartilha os resultados positivos e também as dificuldades, porém juntos buscando as soluções para estas adversidades, são as que possuem um local de trabalho mais acolhedor e agradável de realizar as atividades.

Através da pesquisa realizada, verificamos que a maior parte dos entrevistados concorda que um líder influencia não somente no clima organizacional, mas também no feedback que o faz remunerar de maneira justa. Da mesma forma, concordam totalmente que se houver reconhecimento do gestor em relação às atividades executadas, haverá

maior motivação na equipe de atendimento. O gestor não motivará a equipe diretamente, mas será o responsável por criar as condições básicas para que os profissionais possam encontrá-la. Segundo Chiavenato (2004; p.20) as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E as organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar seus objetivos.

Sendo assim, o profissional necessita de uma boa equipe de trabalho para obter um ambiente satisfatório. Da mesma forma, é importante que o gestor da equipe seja mediador e auxilie no funcionamento das atividades, sempre buscando o melhor e a satisfação do coletivo. Na pesquisa realizada, identificamos que a maior parte dos entrevistados concorda totalmente que a escolha de uma boa equipe de trabalho acarreta em um bom clima organizacional. A equipe de atendimento entrevistada tem o lema: “Ninguém é melhor do que todos nós juntos”.

Em suma, equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo. Uma equipe de trabalho que conta com o apoio de todos os membros que a compõem, principalmente do gestor, certamente atingirá resultados positivos e terá um ambiente organizacional favorável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de um instrumento de pesquisa para verificar os fatores que influenciam no clima do ambiente de trabalho de uma equipe de atendimento ao cliente, cada vez mais se faz necessária, frente ao estresse e as doenças psicossomáticas que o trabalho pode gerar, e a desmotivação dos colaboradores na execução de suas tarefas. Satisfação e bem-estar se tornaram valores difusos na vida do homem se o olhar dos gestores não identificarem os pontos falhos e deixarem de atender os principais requisitos que mantêm um funcionário motivado e capaz de realizar suas tarefas. Sendo assim, as organizações precisam adotar métodos para medir a satisfação do colaborador no ambiente em que atua.

Com base nesse estudo, identifica-se a necessidade das organizações que possuem um setor de atendimento ao cliente a verificar o índice de satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional, pois estes afetam diretamente no seu desempenho. Dessa maneira, tanto os fatores intrínsecos, representados pelo comprometimento, responsabilidade, autoestima de cada colaborador, quanto os

fatores extrínsecos, representados por salários, benefícios, ambiente, entre outros, influenciam diretamente no clima organizacional. Assim, o colaborador será o reflexo dos fatores que o atingem, sendo aspectos positivos ou negativos.

O não monitoramento do clima organizacional nas equipes de atendimento ao cliente pode acarretar em desmotivação, falta de agilidade na execução das atividades, desinteresse dos colaboradores de realizar a tarefa solicitada, podendo causar inclusive doenças psicológicas. É importante ressaltar que somente aumento de salário e benefícios não são, por si só, fatores para que as organizações mantenham seus profissionais motivados, sendo necessário observar os demais fatores que compõem o clima organizacional. Por outro lado, salários e benefícios são fatores importantes, pois servem como resultado ao colaborador pelo seu desempenho no trabalho.

Através da pesquisa bibliográfica os conceitos sobre clima organizacional e os fatores que podem influenciar na satisfação do colaborador demonstraram a visão sobre o assunto de acordo com diferentes autores. Com a elaboração do instrumento de pesquisa foi construída uma ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento entre o colaborador e a organização, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores. Portanto, foi utilizada uma metodologia objetiva e segura, sem comprometer a situação atual da organização, em busca de dados reais sobre a opinião dos colaboradores que compõem uma equipe de atendimento ao cliente.

A aplicação do instrumento possibilitou a coleta dos dados necessários para encontrar os resultados referentes aos fatores que influenciam no clima organizacional da equipe de atendimento aos clientes de uma empresa no ramo de bebidas. Os resultados apontaram para três fatores principais como influenciadores do clima organizacional: Valorização e satisfação no ambiente organizacional; Remuneração e benefícios; e Gestores capacitados com boa equipe de trabalho. Em suma, as organizações precisam criar condições plausíveis para atender as necessidades dos colaboradores, permitindo a satisfação no ambiente organizacional. A aplicação do instrumento de avaliação do clima organizacional é capaz de coletar os dados necessários para aplicar as estratégias e modificações no ambiente de trabalho atendendo as necessidades dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1989.

BARROS, Aidil de Jesus P. de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ESTEVE, J. M. **O mal-estar docente**: a sala de aula e a saúde dos professores. São Paulo: EDUSC, 1999.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCENA, Maria D. da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MORAES, Roque. **Uma tempestade Luz**. Scielo, 2003.

MOSVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo**. 13.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PIRÂMIDE de Maslow. Disponível em: <www.novomundo.org. > Acesso em: 14 dez. 2013.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 37.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior no Brasil – 1998**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999.

SILVA, Renato. **Gestão do ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXOS:

Pesquisa:

1. O clima organizacional é um fator essencial nas equipes de atendimento ao cliente.
2. A concorrência acirrada das organizações nos últimos anos alertou maior preocupação em relação ao clima nas equipes de atendimento ao cliente.
3. Fazer com que o funcionário sinta-se valorizado e capaz, proporciona um melhor clima organizacional.
4. A satisfação de um colaborador permite que este tenha motivação a realizar uma tarefa.
5. Os incentivos proporcionam uma melhor execução das atividades, com mais qualidade e maior comprometimento.
6. A ansiedade e a angústia prejudica o desenvolvimento das tarefas, podendo causar insatisfação no público externo.
7. O monitoramento das ligações possibilita um melhor atendimento ao cliente.
8. Quando há inovações e aprimoramentos no ambiente de trabalho, há também um melhor clima organizacional.
9. O conjunto de fatores que englobam as organizações (ambiente, pessoas, equipamentos, higienização, salários e benefícios...) influenciam diretamente na questão psicológica de cada colaborador.
10. Os elogios e críticas recebidas pelos clientes em relação ao atendimento proporcionam entusiasmo para realizar cada vez melhor os atendimentos.
11. O ambiente organizacional é o principal gerador da motivação, podendo ocasionar a falta da mesma.
12. A remuneração é um dos principais fatores que motivam no âmbito empresarial.
13. O relacionamento com os colegas da equipe será de acordo com o clima encontrado nela.
14. O clima deve ser regularmente avaliado para haver um ambiente satisfatório.
15. A motivação é um aspecto intrínseco (Aspectos internos, como: responsabilidade, comprometimento, superação e auto-satisfação) às pessoas, portanto independe de fatores externos.
16. A motivação resulta dos aspectos extrínsecos (Aspectos externos, como: condições de trabalho, salários, segurança e supervisão), que englobam a organização.
17. A higienização do ambiente de trabalho proporciona satisfação, ao mesmo tempo, em que um ambiente sujo desperta insatisfação.
18. As equipes de atendimento que apresentam melhores equipamentos de trabalho (telefones, sistema adequado, computadores...) são as que possuem melhor clima.
19. Os benefícios, como: auxílio creche, vale refeição, vale transporte e assistência médica são razões suficientes para reter um funcionário na equipe de atendimento ao cliente.
20. Um líder influencia não somente em questões que favoreça um bom clima

organizacional, mas também em feedback (retorno sobre suas tarefas executadas), levando-o a remunerar de maneira justa.
21. A realização de treinamentos em uma equipe de atendimento favorece uma melhor convivência no grupo de trabalho e resulta em um melhor clima organizacional.
22. O plano de carreira da equipe de atendimento incentiva os colaboradores a aprimorarem seus conhecimentos e executarem cada vez melhor suas atividades.
23. Quando há comprometimento dos colaboradores, o clima organizacional torna-se mais agradável.
24. Havendo reconhecimento, por parte dos gestores, do trabalho realizado na equipe, proporciona maior motivação dos colaboradores.
25. A boa e efetiva comunicação favorece um melhor relacionamento interpessoal dentro da organização.
26. A escolha de uma boa equipe de trabalho acarreta em um bom clima organizacional.
27. A pesquisa realizada com os clientes, em relação ao atendimento, proporciona um aprimoramento contínuo.
28. Quando há objetivos afins entre os colaboradores e a organização, a satisfação no ambiente de trabalho torna-se mais efetiva.
29. A oportunidade de promoções conforme seu desempenho no trabalho proporciona uma maior motivação na execução de suas tarefas.
30. O desejo e a vontade de trabalhar regularmente estão diretamente relacionados ao nível do clima organizacional.

Quadro 3: Questões afirmativas presentes na pesquisa

Fonte: A pesquisa (2013)

Questão 1: Qual a idade dos entrevistados?

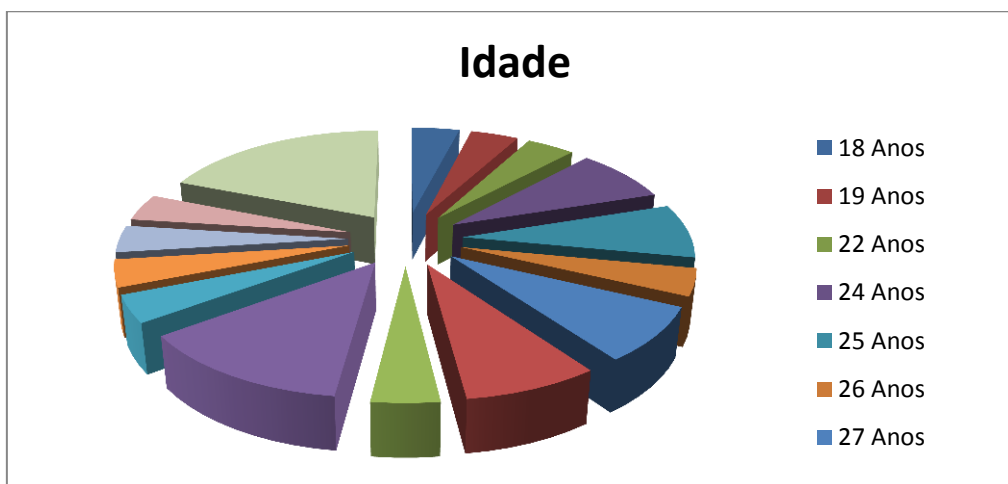


Gráfico 1: Idade

Fonte: A autora.

Questão 2: Os entrevistados são do sexo feminino ou masculino?

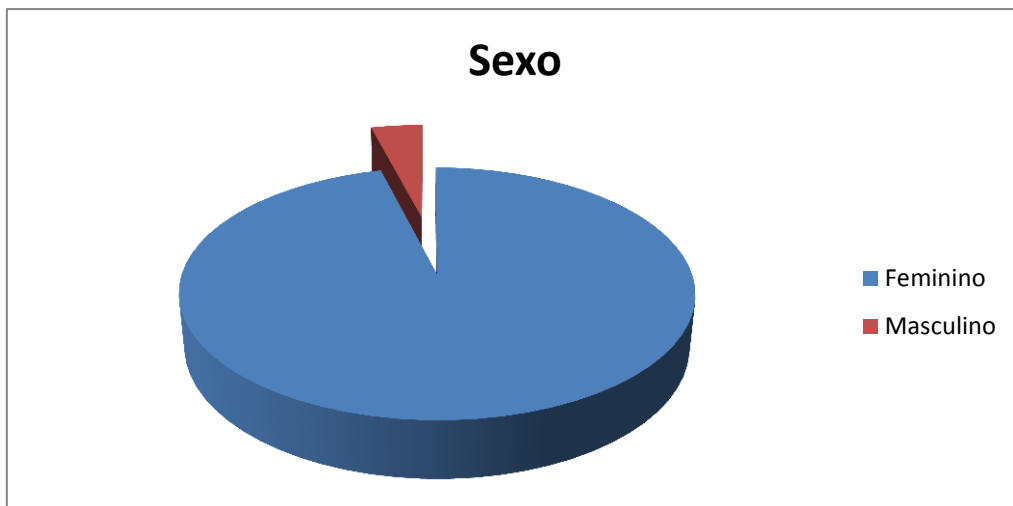


Gráfico 2: Sexo
Fonte: A autora.

Questão 3: Qual a escolaridade dos entrevistados?

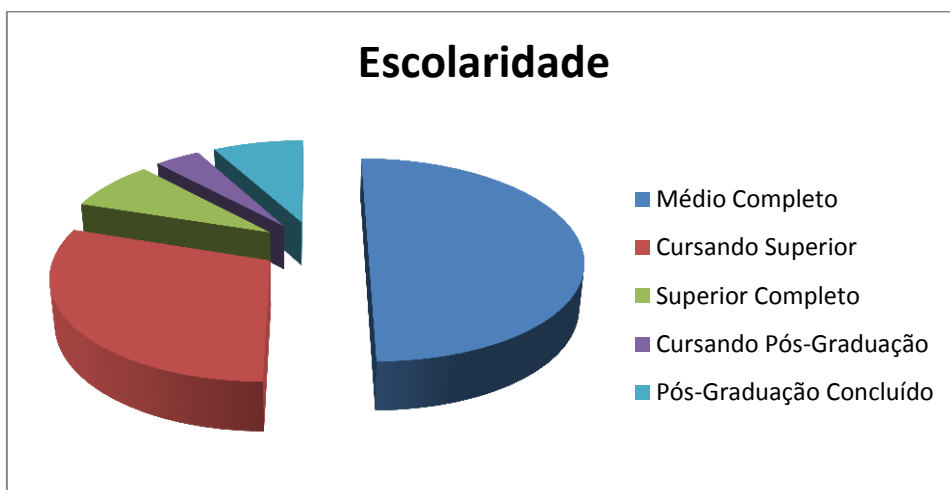
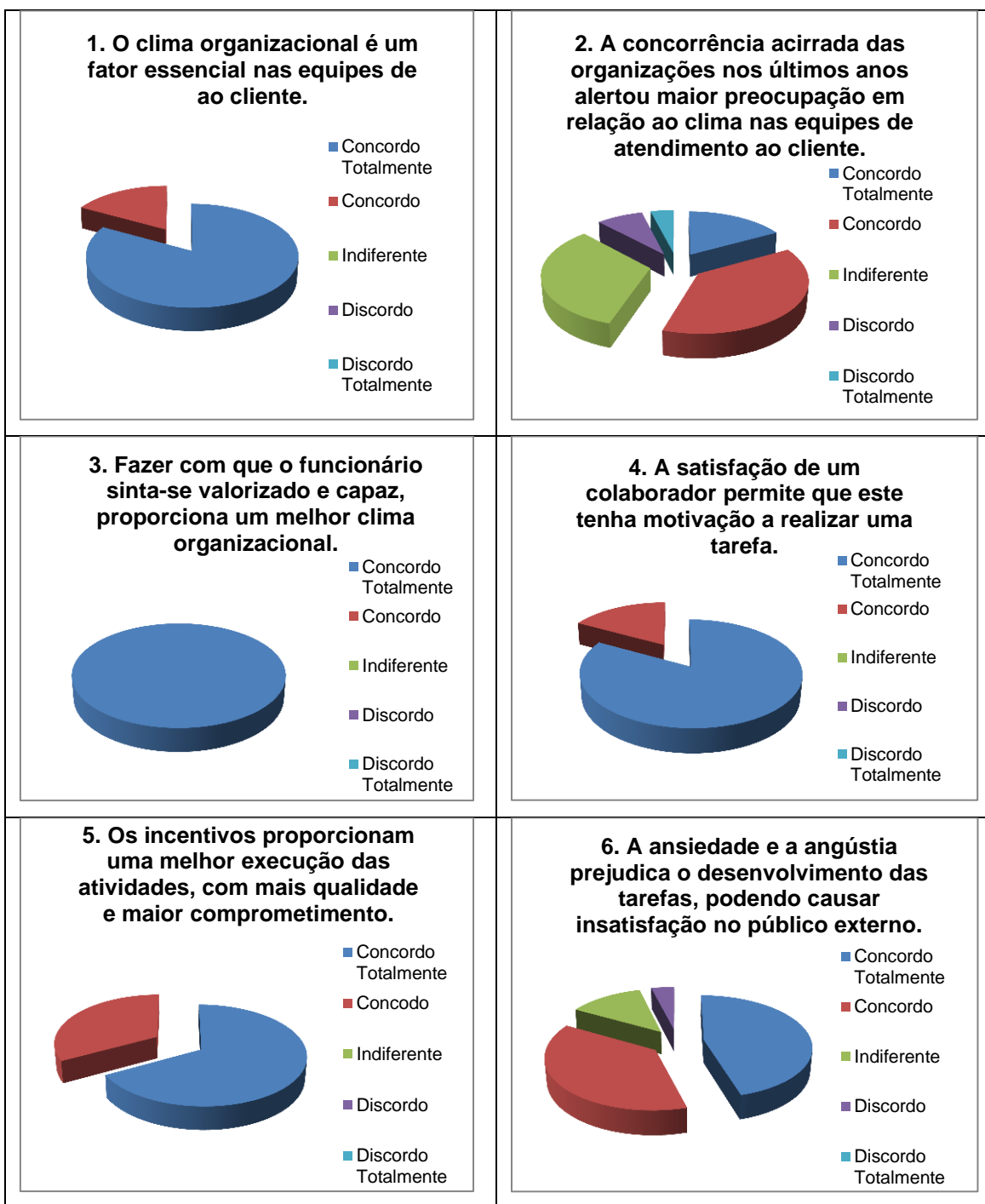
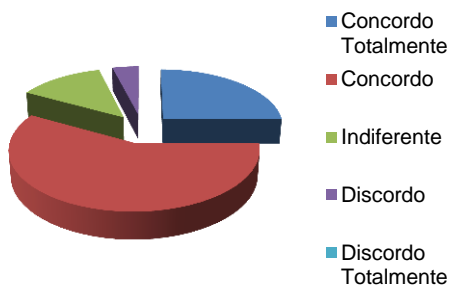


Gráfico 3: Escolaridade
Fonte: A autora.

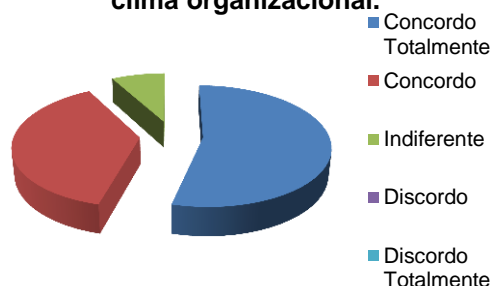
Questões referentes ao tema abordado:



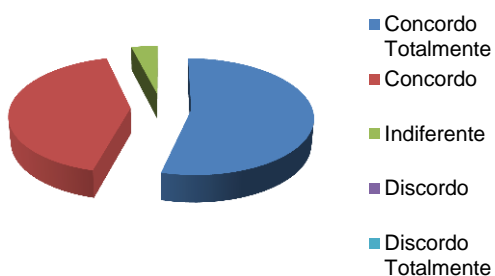
7. O monitoramento das ligações possibilita um melhor atendimento ao cliente.



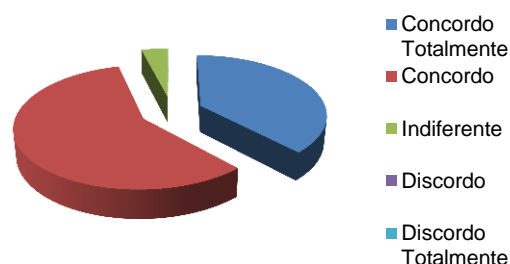
8. Quando há inovações e aprimoramentos no ambiente de trabalho, há também um melhor clima organizacional.



9. O conjunto de fatores que englobam as organizações influenciam diretamente na questão psicológica de cada colaborador.



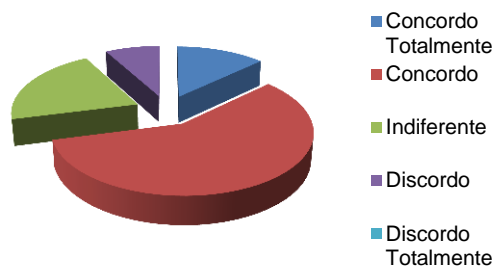
10. Os elogios e críticas recebidas pelos clientes em relação ao atendimento proporcionam entusiasmo para realizar cada vez melhor os atendimentos.



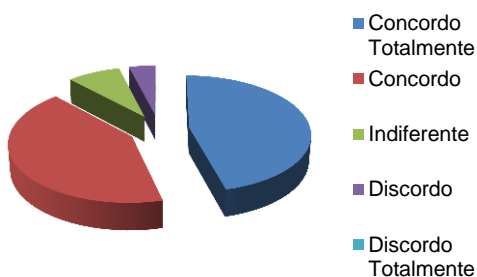
11. O ambiente organizacional é o principal gerador da motivação, podendo ocasionar a falta da mesma.



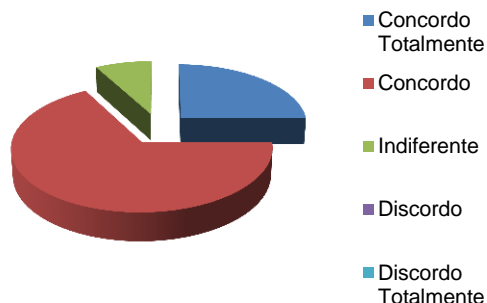
12. A remuneração é um dos principais fatores que motivam no âmbito empresarial.



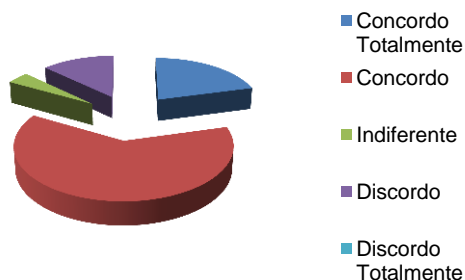
13. O relacionamento com os colegas da equipe será de acordo com o clima encontrado nela.



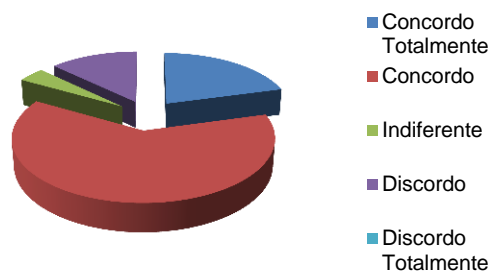
14. O clima deve ser regularmente avaliado para haver um ambiente satisfatório.



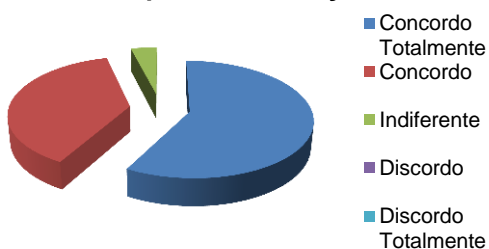
15. A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, portanto independe de fatores externos.



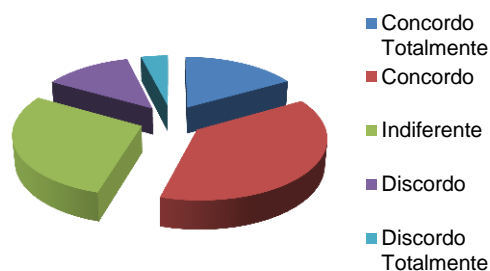
16. A motivação resulta dos aspectos extrínsecos que englobam a organização.



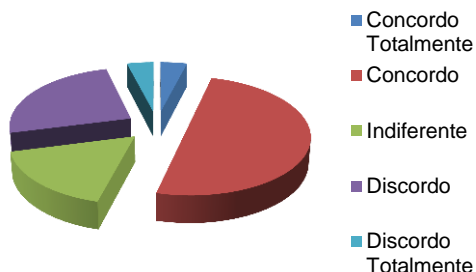
17. A higienização do ambiente de trabalho proporciona satisfação, ao mesmo tempo, em que um ambiente sujo desperta insatisfação.



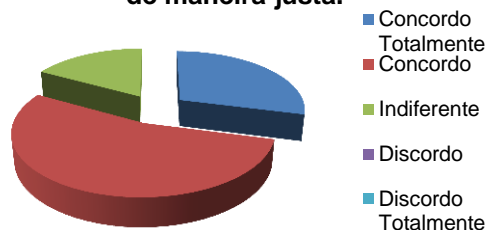
18. As equipes de atendimento que apresentam melhores equipamentos de trabalho são as que possuem melhor clima.



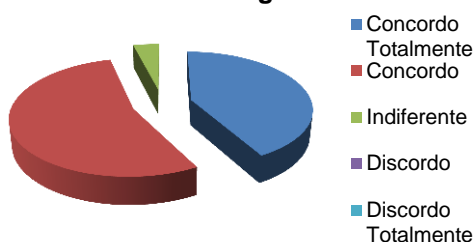
19. Os benefícios são razões suficientes para reter um funcionário na equipe de atendimento ao cliente.



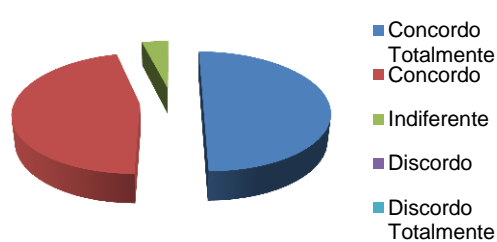
20. Um líder influencia não somente em questões que favoreça um bom clima organizacional, mas também em feedback levando-o a remunerar de maneira justa.



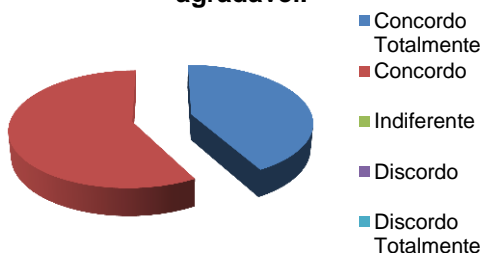
21. A realização de treinamentos em uma equipe de atendimento favorece uma melhor convivência no grupo de trabalho e resulta em um melhor clima organizacional.



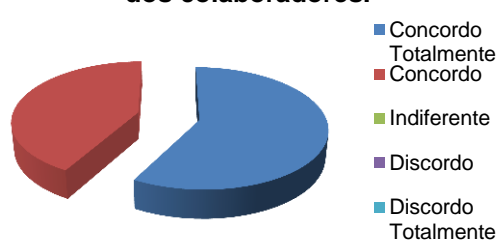
22. O plano de carreira da equipe de atendimento incentiva os colaboradores a aprimorarem seus conhecimentos e executarem cada vez melhor suas atividades.

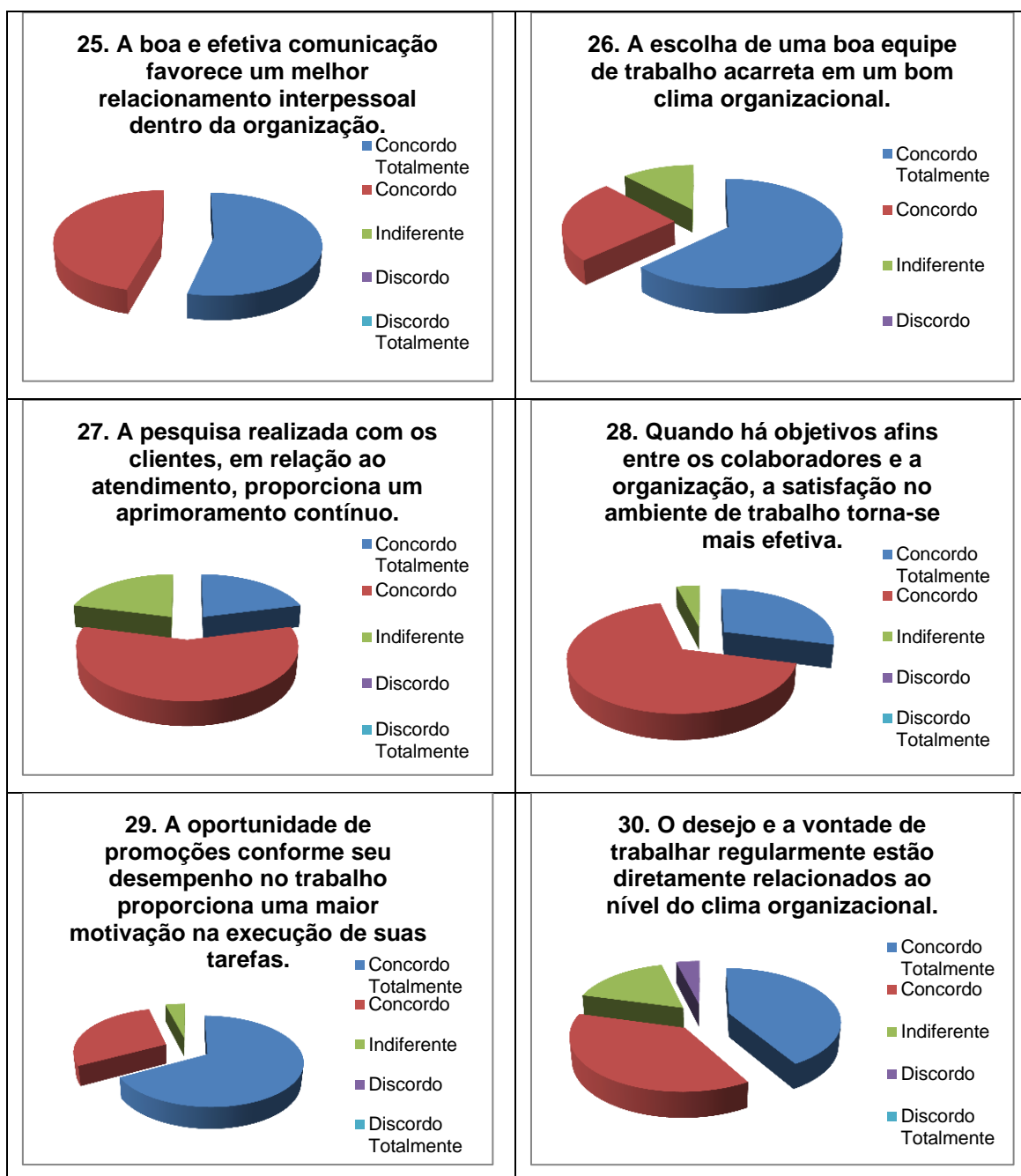


23. Quando há comprometimento dos colaboradores, o clima organizacional torna-se mais agradável.



24. Havendo reconhecimento, por parte dos gestores, do trabalho realizado na equipe, proporciona maior motivação dos colaboradores.





Gráficos 4: Questões afirmativas da Pesquisa
Fonte: A autora.