

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Aline Bezerra da Silva Renovato

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

E-mail: aline-renovato@hotmail.com

Heloiza Cristina Holgado-Silva

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Atua na área administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

E-mail: heloiza@uems.br

RESUMO

Diante de um mundo competitivo, as organizações vêm demonstrando cada vez mais interesse nos fatores que influenciam o clima organizacional, pois sabem que este possui impacto na produtividade. O objetivo do presente estudo é compreender os elementos que exercem impacto sobre o clima organizacional de uma agência concessionária de energia elétrica, e como tais influências repercutem do ponto de vista tanto do cliente quanto do colaborador. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo, com aplicação de questionário estruturado junto aos colaboradores e clientes. Os resultados evidenciaram que a motivação se dá devido a reciprocidade entre colegas de trabalho e que o impacto da convivência reflete em um atendimento de qualidade. Embora nem sempre a gestão esteja alinhada aos desejos de seus colaboradores, a qualidade na prestação do atendimento ainda é percebida. Os achados deste estudo destacam a importância de direcionar esforços para aprimorar o ambiente organizacional e cultivar equipes de atendimento que possuam competências e traços pessoais que promovam uma experiência satisfatória para todas as partes envolvidas.

Palavras-chave: Condições de trabalho. Relacionamento interpessoal. Práticas de Recursos Humanos. Satisfação dos Clientes.

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE

ABSTRACT

Faced with a competitive world, organizations have been showing increasing interest in the factors that influence the organizational climate, as they know that it has an impact on productivity. The objective of this study is to understand the elements that have an impact on the organizational climate of an electric power utility agency, and how such influences have repercussions from the point of view of both the customer and the employee. This is qualitative research of a descriptive nature, with the application of a structured questionnaire with employees and customers. The results showed that motivation is due to reciprocity among co-workers and that the impact of coexistence reflects on quality care. Although management is not always aligned with the wishes of its employees, the quality-of-service delivery is still perceived. The findings of this study highlight the importance of directing efforts to improve the

organizational environment and cultivate service teams that possess competencies and personal traits that promote a satisfactory experience for all parties involved.

Keywords: Work conditions. Interpersonal relationship. Human Resources Practices. Clients' satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é característico e único em cada organização, exerce impacto emocional e concreto na medida em que influencia no âmbito psicológico e profissional do trabalhador. É o jeito como as pessoas, gestores e equipes, sentem o ambiente em que trabalham. Esse sentimento tem o poder de influenciar o comportamento, além de determinar o estado motivacional, com impacto individual ou coletivo (BARROS; MELO, 2015).

O termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa (CHIAVENATO, 2011). É sentido psicologicamente e está relacionado às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização (CHIAVENATO, 2011).

A relação de convívio com outras pessoas, sejam elas colegas de trabalho ou clientes, as políticas internas, as metas e as condições de trabalho oferecidas pela empresa são alguns dos exemplos de fatores que afetam diretamente na qualidade do clima organizacional (BARROS; MELO, 2015). Este reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa e se vincula a motivação, a identificação com a empresa, ao interesse no trabalho e a integração da equipe (LACOMBE, 2005).

O clima organizacional tem influência direta e indireta no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e na satisfação dos indivíduos que compõem a organização. Um clima organizacional agradável aumenta o engajamento e o bem-estar dos colaboradores gerando um aperfeiçoamento notável do ambiente de trabalho e reduzindo conflitos internos (SILVA, 2002).

Dessa forma, percebe-se que o clima organizacional influencia em como o colaborador executa o seu trabalho, o que afeta diretamente a satisfação do cliente com o serviço prestado. Diante o exposto, este estudo tem como objetivo compreender os elementos que exercem impacto no clima organizacional de uma

agência concessionária de energia elétrica, e como tais influências repercutem do ponto de vista tanto do cliente quanto do colaborador.

Este estudo se mostra relevante no sentido de apresentar um diagnóstico da atual situação do clima organizacional da empresa estudada, analisando tanto a percepção dos colaboradores quanto dos clientes em relação ao ambiente profissional, e relacionando essa percepção à influência do clima organizacional para a qualidade do serviço prestado.

Para isso, parte-se da premissa de que “são as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (processos, estrutura, tecnologia e ambiente) que compõem a organização” (RIZZATTI, 2002 citado por MASSANO, 2012, p.14).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Clima Organizacional

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, estas não existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 1999). Assim, as organizações realizam seus objetivos por meio de pessoas, e é nesse ponto que a gestão adequada é fundamental.

Saber gerir de maneira eficaz o capital humano pode ser a chave para o sucesso de um empreendimento. As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização e as bem-sucedidas tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competência e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2011). As pessoas passaram a ser vistas como o grande diferencial de uma empresa, que podem proporcionar vantagens competitivas frente aos concorrentes (RIBEIRO, 2005).

Quando a organização foca em construir um ambiente positivo e saudável para os funcionários, o clima organizacional tende a ser mais favorável, o que, por sua vez, contribui para o sucesso e a eficácia da organização como um todo (MARTINS 2022).

Na mesma medida em que a relevância das pessoas dentro da organização ganhou maior proporção, o desafio em saber gerenciá-las para que possam empregar o seu potencial também cresceu. Desta forma, a gestão de pessoas na organização é fundamental e os seus responsáveis precisam possuir um conjunto de habilidades e estratégias para gerenciar seus colaboradores (PEREIRA, et al. 2014).

Assim, compreender o clima organizacional está intrinsecamente ligado à gestão de pessoas, pois o mesmo se refere ao ambiente psicológico e emocional que prevalece em uma organização. Este ambiente é influenciado por vários fatores, incluindo a cultura da empresa, as relações interpessoais, as políticas organizacionais e a liderança. Portanto, a compreensão e o gerenciamento do clima organizacional são tarefas complexas que dependem das práticas adotadas pela gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

2.2 Elementos que influenciam o clima organizacional e a satisfação do cliente

Quando os funcionários se sentem valorizados, têm boas relações interpessoais, recebem suporte dos líderes e têm oportunidades de desenvolvimento, eles estão mais propensos a se envolver de maneira positiva no atendimento ao cliente (CHIAVENATO, 2010).

Relacionar-se bem em todos os níveis hierárquicos é essencial não apenas para a nossa vida social, mas também para o nosso bem-estar emocional e o alcance das nossas necessidades de colaboração e aprendizagem (PICCOLI *et al.*, 2009). Existem alguns pontos que enfatizam a importância desse relacionamento tais como bem-estar emocional, colaboração efetiva, aprendizado e crescimento networking e oportunidades (PICCOLI *et al.*, 2009).

Um clima organizacional positivo também pode aumentar a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, influencia o modo como os funcionários interagem com os clientes e se esforçam para atender às suas necessidades. Quando os profissionais se sentem satisfeitos, estão menos propensos à demissão voluntária, sendo provável estabelecerem-se por mais tempo na organização (MEDEIROS *et al.*, 2010).

A satisfação no trabalho é frequentemente citada como um dos fatores que podem influenciar a rotatividade dentro de uma organização. A rotatividade de funcionários, também conhecida como "turnover", refere-se à taxa na qual os funcionários deixam a empresa e são substituídos por novos funcionários, uma alta taxa de rotatividade pode ser um problema para as organizações, uma vez que pode resultar em custos adicionais de recrutamento, treinamento e perda de conhecimento institucional (MARTINS, 2022).

Para Marchioro (2019) com a rotatividade as empresas perdem o investimento que fizeram nos treinamentos, implicando em casos em que funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência. O investimento da empresa no processo de desenvolvimento do profissional não só está perdido, como reverte em ganhos para a concorrência, que tem acesso a um conhecimento muito grande sobre as operações da empresa original (MARCHIORO, 2019), além de contratar um profissional que possui *expertise*.

“A saída de um profissional de uma organização pode ter diversos impactos negativos, não apenas financeiros, mas também operacionais e culturais” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 211). Outras consequências negativas não apenas para a empresa, mas também para o próprio indivíduo podem ser percebidas, tais como, perda de benefícios individuais, regressão no curso de carreira, abalos no âmbito social e familiar, autoestima e autoconfiança, desafios emocionais, desenvolvimento profissional e habilidades abaladas.

É importante reconhecer essas consequências e oferecer apoio adequado para os indivíduos que passam por um desligamento. Isso pode incluir programas de apoio psicológico, orientação profissional, treinamento para aprimoramento de habilidades e ajuda na busca por novas oportunidades de emprego (MARTINS, 2022).

Um clima organizacional negativo, marcado por conflitos, desmotivação e falta de comunicação, pode afetar a maneira como os funcionários se relacionam com os clientes. Funcionários insatisfeitos podem ser menos propensos a se esforçar para fornecer um atendimento de qualidade, o que pode impactar negativamente a experiência do cliente e a imagem da empresa (MARTINS, 2022).

A insatisfação dos funcionários pode ser uma causa significativa de declínio no compromisso organizacional, ou seja, quando os funcionários estão insatisfeitos com vários aspectos do trabalho, como salário, ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento, relacionamento com colegas e superiores, é provável que sua identificação e envolvimento com a organização diminuam (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004). Isso pode levar a uma série de problemas, incluindo baixa produtividade, maior rotatividade e uma cultura organizacional negativa.

O clima organizacional também é impactado pelo estilo de liderança, pelas políticas e valores da empresa, que estão intimamente ligados ao grau de motivação dos colaboradores. A motivação é aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de certa maneira ou a buscar objetivos específicos. Essa força motivadora pode surgir tanto de estímulos externos, como acontecimentos no ambiente, quanto de fatores internos, como emoções, desejos, metas pessoais e processos mentais (CHIAVENATO, 2011).

A motivação é um fenômeno complexo e altamente individualizado. Ela é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo personalidade, experiências de vida, valores, metas, necessidades e contextos específicos. O que motiva uma pessoa pode não ter o mesmo efeito em outra, e até mesmo a mesma pessoa pode ser motivada por coisas diferentes em momentos distintos (VERGARA, 2006).

Seguindo este pensamento Sumitomo (2018) apresenta que independentemente de qual seja a profissão, cargo ou nível hierárquico, todo profissional gosta de ser reconhecido pelo seu bom desempenho. O que motiva as pessoas são as conquistas e não os fracassos, pequenas conquistas servem como estímulo para que as pessoas queiram conquistar mais (HERZBERG, 1959, apud FOURNIES, 1992). Ainda afirma o autor, que o segundo fator motivacional é o reconhecimento e diz que fatores de satisfação são considerados influências positivas para que as pessoas atinjam níveis maiores de produtividade.

Chiavenato (2010) levanta a questão de que as recompensas que as organizações ofertam para os seus colaboradores instigam a satisfação dos seus parceiros. Para Souza *et al.* (2017) o investimento em capacitação e desenvolvimento de pessoas é uma prática organizacional extremamente importante e benéfica tendo

como objetivo aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, não apenas para benefício pessoal, mas também para o crescimento e sucesso da empresa.

Colaboradores que estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a promover a empresa de maneira positiva, colaborar efetivamente com seus colegas e superar as expectativas em relação às suas tarefas. Eles também podem demonstrar um compromisso maior, indo além de suas responsabilidades regulares, motivados pelo desejo de retribuir a atmosfera positiva que a organização criou (HERZBERG, 1959, apud FOURNIES, 1992).

Quando os colaboradores realizam suas atividades com baixa motivação, falta de atenção, baixa produtividade e há alta rotatividade dentro de uma organização pode haver a ausência de qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida no trabalho refere-se ao conjunto de condições físicas, emocionais e psicológicas nas quais os funcionários realizam suas atividades (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Em resumo, destaca-se como a satisfação dos colaboradores influencia diretamente o desempenho e a eficácia organizacional. Uma equipe contente não apenas contribui para um ambiente de trabalho saudável, mas também demonstra maior produtividade, envolvimento e propensão a exceder as expectativas, o que pode impulsionar o sucesso da organização como um todo.

Como demonstrado o clima organizacional é afetado por diversos fatores e a relação com a satisfação dos clientes pode ser visualizada como relevante, em dois pontos. O primeiro que já foi abordado intensivamente no tópico, em que o clima organizacional influencia no desempenho do trabalho dos colaboradores e isso é sentido pelos clientes e a satisfação dos clientes também é impactada por elementos como condições do local de atendimento (SANTOS; NEIVA, ANDRADE-MELO, 2013).

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, com aplicação de dois tipos de questionários no período de 23 a 27 de outubro de 2023. Um questionário para obter informações diretamente dos colaboradores de uma empresa de energia

elétrica, com o intuito de entender o clima organizacional, e outro para os clientes que frequentam presencialmente a agência da empresa, com a finalidade de compreender se estão satisfeitos com o serviço prestado (Quadro 1).

Quadro 1: Constructos abordados nos questionários

Constructo	Elementos pesquisados
Clima Organizacional	Atuação da chefia
	Imagem da empresa
	Práticas de Recursos Humanos
	Condições de Trabalho
	Relacionamento entre colegas
Satisfação do Cliente	Condições do local disponibilizado para atendimento ao cliente
	Atributos dos Atendentes
	Satisfação Geral dos Clientes

Fonte: Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013).

Os questionários foram aplicados na cidade de Maracaju no estado de Mato Grosso do Sul, junto a quatro atendentes e os clientes que foram atendidos durante a semana da pesquisa, que totalizaram oitenta e cinco usuários. Os clientes foram orientados que após o atendimento seria enviado um link de formulário de pesquisa, por meio da ferramenta social WhatsApp. O formulário de pesquisa foi disponibilizado no “*Google Forms*”.

O questionário incorporou os elementos presentes nos constructos Clima organizacional e Satisfação do Cliente da pesquisa de Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), que descreveram a relação do clima organizacional com a satisfação dos clientes (Quadro 1).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os clientes sobre a sua satisfação com o serviço prestado, para tanto os elementos abordados foram: condições do local disponibilizado para atendimento ao cliente, atributos dos atendentes e a satisfação geral do cliente. Segundo Chiavenato (2011),

a essência da cultura de uma empresa se expressa na forma como ela é produzida a forma de tratar seus clientes e funcionários.

Também são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa, que aborda a atuação da chefia, a imagem da empresa, as práticas de recursos humanos, as condições de trabalho e o relacionamento entre colegas.

4.1 Perfil dos clientes respondentes

Em relação ao perfil dos respondentes, 36,5% são do sexo feminino e 63,5% são do sexo masculino. A faixa etária predominante é entre 25 e 35 anos correspondendo a 32,9% dos respondentes, seguido pelos clientes de 35 a 45 anos com 28,2%, acima de 55 anos com 18,8%, entre 45 e 55 anos com 17,6% e entre 15 e 25 com 2,4%.

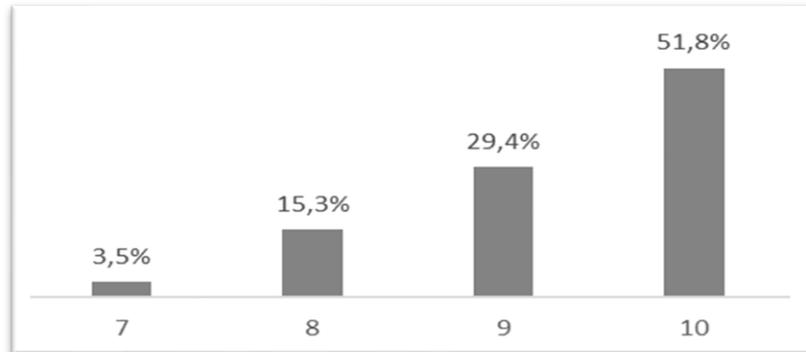
4.2 Condições do local disponibilizado para atendimento ao cliente

Para as respostas das perguntas a seguir foram solicitadas aos respondentes que atribuíssem uma nota, que varia de 0 a 10, sendo de 1 a 4 ruim, de 5 a 8 aceitável e 9 a 10 excelente.

Questionou-se sobre a climatização do ambiente, que segundo o SEBRAE (2021), o ambiente climatizado oferece conforto ao cliente, se o ambiente está agradável o consumidor vai se sentir bem durante o tempo que estiver no recinto, por um outro lado se não contar com uma boa climatização sairão insatisfeitos.

O percentual de 81,2% dos clientes classificou como excelente (notas 9 e 10) à climatização do ambiente da empresa, enquanto 18,8% atribuem como aceitável, notas de 5 a 8 (Figura 1). Assim, observa-se que a empresa disponibiliza um local confortável e agradável, que é positivo para a empresa. Oferecer conforto ao cliente está diretamente ligado ao clima do ambiente (SEBRAE, 2021).

Figura 1: Avaliação dos clientes sobre a climatização do ambiente disponibilizado para atendimento.

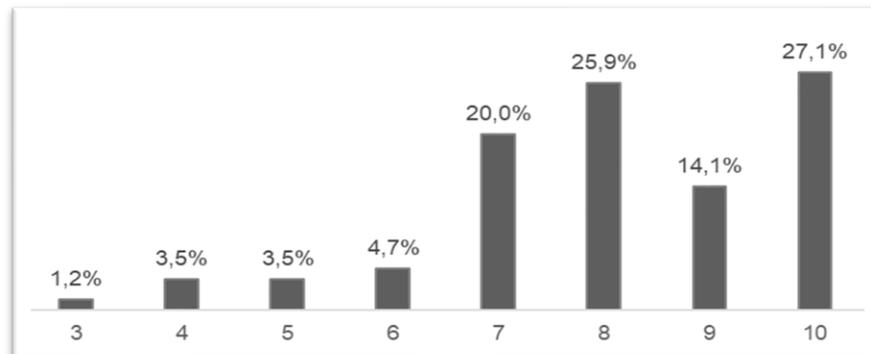


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Possuir um espaço atrativo é fundamental para quem tem uma loja física. Melhorar a organização do seu local pode ser seu diferencial diante a concorrência, deixando o primeiro contato do seu cliente com o estabelecimento muito mais agradável e oferecer o melhor espaço físico está completamente ligada à organização e algumas estratégias de marketing visual SEBRAE (2021).

Em relação ao espaço físico para atendimento ao cliente, observou-se que as 41,2% dos respondentes o classificam como excelente, enquanto 54,1% como aceitável (Figura 2). Sendo assim, o espaço físico foi considerado como aceitável, refletindo em uma satisfação moderada por parte do cliente, sendo um ponto de melhoria. Ter um espaço atrativo é fundamental para quem tem uma loja física da sua empresa (SEBRAE, 2021).

Figura 2: Avaliação dos clientes sobre o espaço físico do local de atendimento.



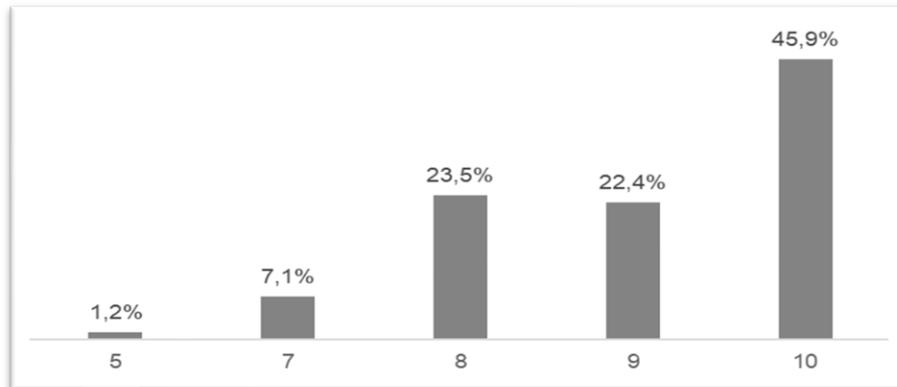
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Já na avaliação da sala de espera, as maiores notas atribuídas quanto ao tamanho, condições das cadeiras e da limpeza do local foram as seguintes: 27,1% atribuíram a nota 8, 16,5% atribuíram a nota 7, 4,7% atribuíram a nota 6 e 2,4% atribuíram a nota 5. Pode-se inferir a partir de tais classificações que está sob condições de aceitável, a sala de espera para atendimento ao cliente.

Quanto ao acesso ao bebedouro, 35,3% atribuíram uma nota 10, e 20% atribuíram a nota 9, classificando assim como excelente. Em relação ao acesso ao banheiro, 29,4% atribuíram uma nota 10, 20% atribuíram a nota 9, classificando assim como excelente.

Observou-se que no item avaliação da limpeza e condições de uso do banheiro do local de atendimento ao cliente, 68,3% classificaram como excelente (notas 9 e 10), para 31,8% como aceitável.

Figura 3: Avaliação dos clientes sobre a limpeza e as condições de uso do banheiro do local de atendimento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

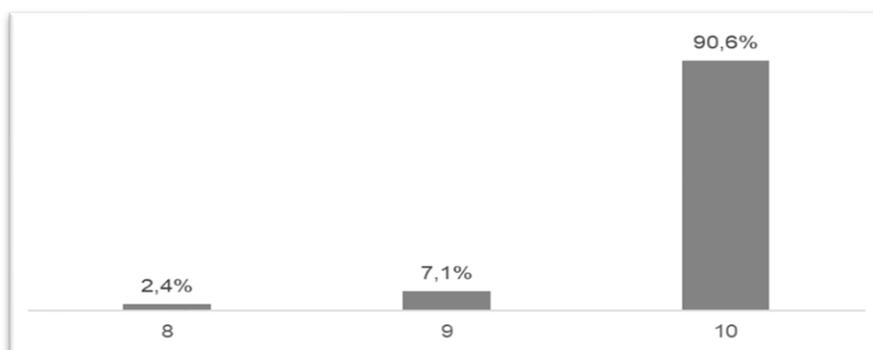
Com relação as condições dos computadores e mesas da agência, 49,4% atribuíram uma nota 10 somado a 25,3% que atribuíram a nota 9, totaliza 74,7% satisfeitos classificando como excelente e 24,1% como aceitável e apenas 1,2% classificaram como ruim.

4.3 Atributos dos atendentes

A qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as experiências do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado, ou seja, a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor, pois é este que vai avaliar o serviço através da sua percepção. O atendimento ao cliente com agilidade e precisão é fundamental para que este se sinta satisfeito e tenha suas expectativas superadas (MORAIS, 2020).

Em relação a agilidade do colaborador no atendimento, 90,6% atribuíram uma nota 10, e 7,1%, atribuíram a nota 9 (Figura 4), prevalecendo assim uma nota excelente. Isso é um bom sinal para a empresa, a agilidade do colaborador reflete nas metas que a empresa tem a alcançar.

Figura 4: Avaliação do cliente sobre a agilidade do colaborador no atendimento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Para a capacidade do colaborador em resolver o problema do consumidor, 89,2% dos respondentes atribuíram uma nota 10 e 6%, atribuíram a nota 9, e o restante classificaram como aceitável, prevalecendo assim uma nota excelente. Com relação a capacidade do colaborador em resolver o problema do consumidor, isso gera mais confiança do cliente para com a empresa.

Foi analisado também a atenção que o colaborador disponibilizou ao cliente no atendimento e os respondentes atribuíram nota 10 (94%). Prevalecendo a classificação mais alta para a atenção que o colaborador disponibilizou ao cliente no momento do atendimento.

Com relação a cordialidade e gentileza que o colaborador disponibilizou ao respondente no momento do atendimento, 86,7% atribuíram a nota 10 e 9,6% a nota 9, o que representa 96,3% dos clientes altamente satisfeitos.

A última questão envolvendo os atributos dos atendentes foi com relação a como o respondente avalia o respeito e ética que o colaborador disponibilizou no momento do atendimento. O percentual de 88% dos respondentes atribuiu nota 10 e 9,4% a nota 9, totalizando 97,4% satisfeitos, representando a melhor avaliação de todos os itens analisados nessa seção.

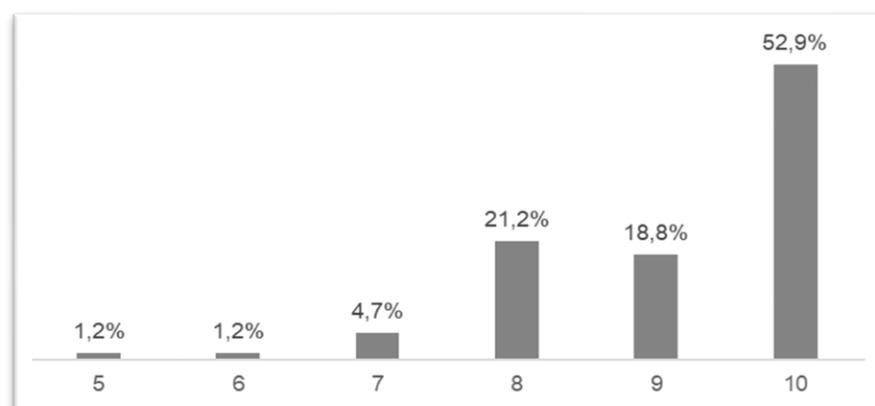
4.4 Satisfação geral dos clientes

Para Carvalho *et al.* (2019), em nenhum momento o cliente deve ficar esperando por mais de cinco minutos para ser atendido. A maioria dos clientes optam pela empresa que não os faz esperar ou que possui menor tempo de espera. Esta regra dos cinco minutos busca ser seguida tendo a empresa um TMA (tempo médio de atendimento) de 5 minutos por pessoa, e um tempo de 20 minutos no máximo de espera desde a chegada do cliente.

A figura 5 retrata como o cliente avalia o tempo que ele esperou para ser atendido. Observou-se que 52,9% atribuíram nota 10 e 18,8% atribuíram a nota 9, prevalece assim uma nota excelente em relação ao tempo que o cliente esperou para ser atendido. Mas, 25,9% classificaram esse tempo de espera como aceitável. O que representa que a empresa estudada não é disponibiliza um local de atendimento agradável, mais também que há um comprometimento em agilizar o atendimento ao cliente.

Abordou-se como o cliente avalia sua satisfação geral para com a prestação de serviço da empresa, tem-se que 59,8% atribuíram uma nota 10, 22% atribuíram a nota 9, ou seja, 81,8% dos respondentes estão altamente satisfeitos com o serviço prestado. Apenas 15,9% classificam como aceitável. Desta forma, a satisfação geral do cliente com a empresa é alta, a maior parte dos clientes que tiveram esse contato presencial com a agência, classificaram uma boa experiência com o local e com o atendimento dos colaboradores.

Figura 5: Avaliação do cliente sobre o tempo que esperou para ser atendido



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A última questão específica para clientes é: Você conseguiu em um primeiro atendimento solucionar o problema que te trouxe a agência? Para 96,5% dos respondentes o problema foi resolvido, o que implica dizer que a agência de Maracaju/MS possui uma eficácia de 96,5% nos seus atendimentos.

4.5 Perfil dos Colaboradores respondentes

Segundo Carvalho et al. (2019), clima organizacional é o conjunto de opiniões e sentimentos dos integrantes no local de trabalho. Baseado nesses sentimentos as pessoas vão ter diferentes reações no dia a dia, podendo ser positivas ou negativas em sua produtividade diária.

Os resultados apontaram que 75% dos respondentes são do sexo feminino e 25% do sexo masculino. A faixa etária predominante dos respondentes é entre 25 e 35 anos correspondendo a 75% dos respondentes, seguido da faixa etária de 35 a 45 anos (25%). O percentual de 75% trabalha na empresa entre um a três anos e 25% trabalha a mais de cinco anos na empresa.

4.6 Atuação da Chefia

As respostas das perguntas a seguir foram são classificadas em notas que variam de 0 a 10, sendo de 1 a 4 ruim, de 5 a 8 aceitável e 9 a 10 excelente.

Em relação a disponibilidade da chefia quando o colaborador precisa contactá-la diretamente, para 75% dos respondentes a classificam com a nota seis e 25% com nota sete, sendo percebida como aceitável.

Para Carvalho et al. (2019), a liderança conecta líderes com funcionários e as atitudes dos líderes afetam diretamente a motivação dos funcionários. Isto é, se o líder tem um relacionamento ruim com o colaborador, isso refletirá negativamente na atmosfera da organização, pois é o resultado da satisfação pessoal dos colaboradores no ambiente interno da empresa.

Outro ponto abordado no questionário foi como o colaborador avalia a capacidade da chefia em se comunicar claramente com os colaboradores, sendo que

50% atribuíram a nota sete e os outros 50% atribuíram a nota seis, sendo um ponto a se propor melhoria.

Quando questionados quanto a capacidade da chefia em inspirar e apoiar a equipe, 75% dos respondentes atribuíram a nota seis e 25% nota 4, o que classifica como aceitável a capacidade da chefia em inspirar e apoiar a equipe. Mas, vale destacar que o percentual de 25% é significativo e considera ruim a capacidade da chefia em inspirar e apoiar a equipe.

Um ponto importante que também foi abordado no questionário foi como os respondentes avaliam o alinhamento da chefia com os valores e objetivos da empresa. O percentual de 50% dos respondentes atribuiu a nota sete, 25% a nota 8 e 25% a nota 6, o que classifica como aceitável para 100% dos colaboradores, o alinhamento da chefia para com os valores e objetivos da empresa.

Sobre as condições de trabalho na empresa, 75% dos colaboradores respondentes atribuíram a nota oito e 25% a nota 6, o que classifica como aceitável as condições de trabalho na empresa.

4.7 Imagem da empresa

Neste tópico foi abordado a pergunta de como o colaborador avalia a contribuição da imagem da empresa para a sua satisfação no trabalho. Foram obtidas as seguintes respostas: 50% dos respondentes atribuíram a nota cinco, 25% a nota 6 e 25% a nota 7, o que denota que há uma contribuição de relevância média da imagem da empresa para satisfação do colaborador no trabalho.

A satisfação no trabalho é um item de primeira necessidade nos dias atuais (HUMAN SOLUTIONS, 2023). Sem esse sentimento, os colaboradores estarão desmotivados e desengajados no ambiente profissional. A partir disso, os resultados da organização certamente serão negativos.

4.8 Práticas de Recursos Humanos

Questionou-se como o colaborador avalia o treinamento que recebeu ao ingressar na empresa, 25% dos respondentes atribuíram a nota 7 e 50% nota cinco,

sendo para 75% considerado aceitável o treinamento recebido. No entanto, para 25% dos respondentes o treinamento recebido ao ingressar na empresa foi ruim, pois atribuíram a nota 4.

Em relação a como o colaborador avalia as ações de integração de novos colaboradores, para 25% dos respondentes a nota atribuída foi 6 e 50% a nota foi cinco, sendo que para 75% tais ações são aceitáveis. Mas, para 25% que atribuíram a nota 4 as ações de integração de novos colaboradores são ruins.

Para a frequência de treinamento que a empresa oferece foi atribuído pelos colaboradores uma nota relativamente alta sendo que 75% dos respondentes atribuíram a nota 8 e 25% nota 9. Desta forma, o percentual mais significativo está em aceitável a frequência de treinamento. Destaca-se que e os treinamentos são o suporte para um bom atendimento, por isso as empresas necessitam ter uma atenção a esse quesito.

Os resultados de como o colaborador avalia as ações de incentivo e reconhecimento dos mesmos por parte da empresa, mostram que 50% dos respondentes atribuíram a nota seis, 25% atribuiu a nota 4 e 25% atribuíram a nota 5. Diferente de todas as outras respostas esta foi a única que houve um empate, podemos dizer que com relação ao incentivo e reconhecimento do colaborador a classificação atribuída foi de ruim a aceitável, sendo um dos pontos para melhoria.

Quando um profissional se sente valorizado e tem reconhecimento do seu desempenho, seja de modo individualizado ou em equipe, a relação com a organização se fortalece e contribui para melhorias no clima organizacional e fortalecimento da empresa (CARVALHO *et al.* 2019).

4.9 Condições de trabalho na empresa

Para este tópico foi realizada somente a pergunta: Como os colaboradores avaliam as condições de trabalho na empresa? Obteve-se a nota 6 de 50% dos respondentes, nota 8 para 25% e nota 9 para 25%, classificando como aceitável para 75% as condições de trabalho na empresa estudada.

4.10 Relacionamento entre colegas

Para Carvalho *et al.* (2019), um clima organizacional saudável proporciona melhorias tanto na forma de se relacionar, quanto no bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores, ele também favorece a organização a atingir seus objetivos.

Sobre como o colaborador avalia o relacionamento entre colegas na empresa, obteve-se que 100% dos respondentes atribuíram a nota 10, classificando como excelente o relacionamento entre os colegas na empresa, que pode ser o ponto crucial que impacta na percepção do cliente quanto a satisfação geral.

Outra questão levantada foi como o respondente avalia a colaboração e o apoio mútuo entre os colegas na empresa, sendo que também se obteve que 100% dos respondentes atribuíram a nota 10, classificando-a como excelente.

Questionou-se se o respondente já testemunhou ou experimentou situações de assédio no ambiente de trabalho, sendo que 100% afirmaram que nunca testemunharam ou experimentaram uma situação dessas, o que pode vir a demonstrar um ambiente saudável psicologicamente para os colaboradores. Entretanto pesquisas apontam que nem sempre os colaboradores conseguem identificar situações de assédio moral ou sexual, pois não tem conhecimento do que vem a ser o assédio (G1, 2020). Cabe as organizações implementar abordagens transparentes para levar esse conhecimento aos seus colaboradores (G1, 2020).

O assédio moral se dá por ações em que levam a vítima a ser inserida em um processo repetitivo de situações que a levam a sentimentos negativos, causando distúrbios emocionais (FANTE, 2008). Para Barreto (2000) o assédio é uma exposição do colaborador a situações de humilhação que agridem tanto a integridade física quanto psíquica do trabalhador.

Para fechar o questionário voltado aos colaboradores foi realizada a pergunta: Você já testemunhou ou vivenciou situações de abuso de poder entre colegas com cargos superiores no ambiente de trabalho? Para esta questão foram obtidas as seguintes respostas, 50% dos respondentes disseram que sim, ocasionalmente, 25% responderam que sim, com frequência, e 25% responderam que

não, nunca. Cabe destacar que situações de abuso de poder podem conduzir ao assédio moral.

Uma liderança deficiente tende a um clima organizacional negativo, com baixa moral e desengajamento dos colaboradores. Isso, por sua vez afeta o desempenho e produtividade da empresa como um todo, porém vemos através da pesquisa que mesmo com respostas mistas em relação ao abuso de poder a equipe segue unida e engajada aos princípios da empresa estudada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deixam claro que o clima organizacional na empresa pesquisada apesar de não atingir a pontuação máxima que seria excelente, apresentou um nível aceitável em todas as questões relacionadas ao clima organizacional do ponto de vista do colaborador. Este resultado pode refletir na satisfação dos clientes, que classificam sobremaneira como aceitável os elementos estudados que impactam no clima organizacional.

O convívio com outras pessoas, como colegas de trabalho, gestores e clientes, desempenha um papel fundamental na qualidade do clima organizacional. Relações saudáveis e positivas favorecem a colaboração, o trabalho em equipe e a motivação dos indivíduos.

As políticas internas também exercem influência direta no clima organizacional. Políticas justas e transparentes contribuem para a confiança e o engajamento dos colaboradores. Por outro lado, políticas injustas, burocráticas ou ambíguas podem gerar insatisfação e desconfiança.

Os achados deste estudo destacam a importância de direcionar esforços para aprimorar o ambiente organizacional e cultivar equipes de atendimento que possuam competências e traços pessoais que promovam uma experiência satisfatória para todas as partes envolvidas. Os resultados evidenciaram também que quando um colaborador percebe que o seu trabalho é valorizado e que o seu desempenho é reconhecido, tanto de maneira individual quanto como parte de um grupo, isso resulta em uma relação mais sólida com a empresa. Porém, no caso estudado embora a

gestão apresente falhas, o clima entre os colegas e a satisfação no trabalho resulta em um ambiente agradável, percebido tanto do ponto de vista do cliente quanto do colaborador.

Cabe a empresa aprimorar os pontos que requerem melhorias, sendo: os incentivos ao colaborador, os treinamentos adequados em conteúdo e frequência. Sugere-se que a empresa foque em feedbacks e em metas que promovam premiações, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados a dar continuidade ao bom atendimento e a boa organização do local de atendimento ao cliente. O que pode vir a manter a satisfação geral do cliente em patamares elevados.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja ampliada a mais locais de atendimento do cliente, o que permitiria ampliar as visões sobre os elementos que impactam o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. Londres, 2007. 176p.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional**: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. Sobradinho, DF, 2015. 2p.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo:EDUC,2003. 233p.

CARVALHO, C. T. S. *et al.* **Clima Organizacional e Sua Relevância nas Organizações**. Universidade Evangélica de Goiás. Goiás-GO, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e pratica. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.411 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recurso humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FANTE, C.; PEDRA, J. **Bulling escolar: perguntas e respostas.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

FOURNIES, F. F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados.** São Paulo: Makron Books, 1992. 215 p.

GUIMARAES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, 2005. p 203-214.

G1; **Mais da metade dos profissionais pratica ou tolera assédio no ambiente de trabalho, aponta pesquisa.** Economia, Concursos e Emprego, 16 jun. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/16/mais-da-metade-dos-profissionais-pratica-ou-tolera-assedio-no-ambiente-de-trabalho-aponta-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

HUMANSOLUTIONS. Satisfação no Trabalho: Como Medir e Promover na Empresa. 24 abril 2013. Disponível em: <<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/satisfacao-trabalho>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCHIORO, L. M. **Estudo sobre a rotatividade de profissionais do sexo feminino em empresas de Nova Prata.** 2019. 87f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Nova Prata.

MACHADO, P. **Tenha o melhor espaço físico para seus clientes.** Empreendedorismo – Ponto Comercial. SEBRAE. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tenha-o-melhor-espaco-fisico-para-seus-clientes,71e1aeb21cc4c710VqnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 02 out. 2023.

MASSANO, D. T.; **O Clima Organizacional em Unidades Hospitalares Públicas e Privadas: A Perspectiva dos Técnicos de Radiologia.** 2012, 115f. Dissertação (Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde) - Universidade de Évora, Lisboa/Portugal.

MARTINS, L. P. **A Influência do Clima Organizacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional em Profissionais de uma Ong do Setor de Saúde.** 2022, 99f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

MEDEIROS, C. R. G. *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, 2010. p 1521-1531.

MORAIS, H. B. Qualidade e satisfação no atendimento ao cliente: Desafios para a administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 24, 2020, p. 42-57.

PEREIRA, I. M. O. *et al.* **Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan**. XI Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. Belém – PA, 2014.

PICCOLI, A. P. B. *et al.* **Desenvolvimento pessoal e profissional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 155 p.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 2, n. 2. 2015. p 75-96.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente, **Psicologia, Teoria e Pesquisa**. v. 29, n. 1, 2013.

SILVA, A. B. **Análise de clima organizacional**: um estudo de caso do Sicoob Judiciário. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

SOUZA, D. A. *et al.* **Análise dos fatores que interferem no turnover do profissional de tecnologia da informação**. In: XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2017, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: AEDB, 2017. 9 p. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425109.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2023.

SUMITOMO, D. **Incentivo e motivação garantem alta performance e lucro nas empresas**. Mundo RH. Fev. 2018. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/incentivo-e-motivacao-garantem-alta-performance-e-lucro-nas-empresas/>>. Acesso em: 13 set. 2023.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 496 p.