

O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações

Juliane Silva Moraes
juliane_moraes@live.com
FESV Estácio Vitória

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez
gonzalezinayara@gmail.com
FESV Estácio Vitória

Resumo: Objetivou-se com este artigo compreender e descrever, o impacto gerado pelo clima presente no setor 'gestão de clientes' na sua produtividade, a partir da percepção dos próprios colaboradores do setor da empresa VIX Telecomunicações, situada em Vitória-ES. A amostra da pesquisa foi de 11 dos 18 colaboradores do setor, o que corresponde a aproximadamente 61% da população investigada. Para atingir o objetivo proposto, tomaram-se como norte os fatores que influenciam o clima organizacional segundo o modelo de Coda e Bergamini (1997): Liderança, Compensação, Maturidade Empresarial, Colaboração entre Áreas Funcionais, Valorização Profissional, Identificação com a Empresa, Processo de Comunicação, Sentido no Trabalho, Política Global de Recursos Humanos e Acesso, isto é, grau de acesso a outros tipos de trabalho ao longo da carreira. Além desses fatores, foi feita investigação teórica acerca da relação entre Clima Organizacional e Produtividade. A partir da aplicação de um questionário com perguntas fechadas junto aos colaboradores do setor de gestão de clientes, foi possível identificar que 81,82% dos colaboradores consideram que o clima traz impacto sobre a produtividade a partir dos fatores compensação, colaboração entre as áreas, valorização profissional e processo de comunicação, que apresentaram o maior índice de insatisfação. Obteve-se que 81,82% consideram que alguns trabalham mais que outros no setor, e que 63,64% acham que a produtividade individual do outro, afeta sua motivação. A partir desses resultados concluiu-se que, trabalhando as variáveis com maior índice de

insatisfação, e nivelando a produtividade individual da equipe, tende-se a um aumento da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade do setor.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Produtividade - Fatores de - Influência do - Clima



1. INTRODUÇÃO

O clima é o estado em que a empresa se encontra em um dado momento, a partir da percepção dos indivíduos sobre o agir da empresa onde trabalham (PUENTE-PALACIOS, 2002; OLIVEIRA, 1995). Esse estado ou momento em que pessoas se interagem gerando um clima no ambiente de trabalho é considerado passível de alteração, em razão das formas distintas de reação por parte dos funcionários a novas influências, decisões ou ações da empresa, e das diferenças individuais, por exemplo, as de traços de personalidade (OLIVEIRA, 1995; WAGNER III, 2002).

As recentes mudanças na oferta de mão-de-obra aumentaram a consciência dos gestores quanto às diferenças individuais no ambiente de trabalho. Além dos traços de personalidade, estão também as características de aptidão físicas e cognitivas, e em sua maior parte, à diversidade gerada por características demográficas e culturais (WAGNER III, 2002).

A respeito dessa diversidade, pode-se refletir sobre sua influência no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, no clima da organização.

Para Luz (2003), o clima organizacional liga-se à satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a produtividade do colaborador. Wagner III (2002) explica que o estado emocional das pessoas é variável e que deve ser gerenciado dentro das organizações, pois ele exerce impacto no desempenho das empresas.

Diante deste contexto, percebe-se a importância de se buscar desenvolver ações como, por exemplo, a análise do clima, para melhor entender o ambiente interno da empresa, na intenção de se compreender o impacto deste clima na produtividade dos funcionários, uma vez que o clima é ligado à satisfação (LUZ, 2003) que por sua vez é fator que influencia a produtividade dos indivíduos (ROBBINS, 2005).

Barçante e Castro (1999) destacam que o processo de oferta dos produtos e serviços com qualidade diferenciada depende da análise do clima organizacional, na medida em que, elevando-se a satisfação no trabalho, tende-se a obter melhoria da produtividade. A empresa que compreende a importância do cliente interno para a organização, tem uma gestão preocupada em ouvir seus funcionários, em refletir sobre suas atuais políticas, em estabelecer novas estratégias administrativas, e por consequência, em desenvolver o nível de satisfação dos seus colaboradores (KOTLER, 2000). O resultado acaba sendo a melhoria do clima organizacional na medida em que as necessidades dos colaboradores passam a ser supridas por meio do acompanhamento e troca de informações (McCLELLAND, 1972).

Portanto, à medida que o profissional tem suas necessidades atendidas, ele tende a se sentir satisfeito e motivado, capaz de contribuir para o bom ambiente de trabalho, e por sua vez, para a melhoria do clima da organização (KOTLER, 2000).

A partir dessas considerações iniciais acerca das variáveis que interferem o clima organizacional e da relação entre clima e produtividade, esse artigo buscou responder à seguinte questão: **Qual a percepção dos colaboradores que trabalham na gestão de clientes da empresa VIX Telecomunicações, acerca do impacto gerado pelo clima desse setor na sua produtividade?**

A partir dessa questão de pesquisa, objetivou-se compreender e descrever qual a percepção dos colaboradores que trabalham na gestão de clientes da VIX, acerca do impacto gerado pelo clima desse setor na sua produtividade.

Para alcançar esse objetivo geral, esse estudo de caso percorreu os seguintes objetivos específicos: Investigar na literatura a relação entre clima organizacional e produtividade;

Elaborar um questionário para o diagnóstico da percepção dos colaboradores do setor de gestão de clientes; Diagnosticar o impacto gerado pelo clima presente no setor de gestão de clientes na sua produtividade; e por fim, Analisar e Compreender a percepção dos funcionários entrevistados sobre o impacto gerado pelo clima do setor na sua produtividade.

Os dados foram levantados por intermédio de um questionário de perguntas fechadas aplicado aos colaboradores do setor gestão de clientes, desenvolvido a partir do instrumento validado por Coda e Bergamini (1997), em que, os participantes da pesquisa manifestaram sua percepção em relação ao clima organizacional e seu impacto na sua produtividade.

1.1 JUSTIFICATIVA

O interesse em estudar a percepção dos funcionários acerca do impacto gerado pelo clima do local de trabalho na sua produtividade justifica-se, pois a partir do conhecimento das percepções será possível entender a melhor maneira de tomar decisões sobre como atuar nos possíveis problemas do setor. O local de trabalho escolhido para análise do tema se deu por ser um setor que atua diretamente com os clientes da empresa, e que, por essa razão, depende de um clima sempre favorável.

Como o mercado de telecomunicações tem se expandido muito, a empresa VIX vem enfrentando uma concorrência acirrada entre as empresas locais. Para se destacar é necessário, além de fornecer produtos de qualidade, ter uma equipe produtiva no setor de gestão de clientes, capaz de atendê-los e mantê-los transacionando com a empresa.

No entendimento de Luz (2003), uma equipe produtiva é resultado da competência de cada colaborador, e competência representa um conjunto de capacidades humanas que abrange conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A atitude é o elemento da competência que trata da determinação do colaborador em desenvolver uma tarefa. O colaborador pode ter conhecimentos e habilidades, mas se estiver desmotivado não terá prazer em desempenhar sua função.

Para que qualquer empreendimento se sustente, é preciso compreender o que está por trás das ineficiências produtivas (LUZ, 2003). Posto isto, e diante do problema de pesquisa proposto neste estudo, tudo que torne possível o levantamento de variáveis que impactam tanto positivamente quanto negativamente o setor de gestão de clientes da empresa deve ser estudado.

A partir da análise da percepção dos próprios agentes poder-se-á conhecer as variáveis que se relacionam com o ambiente do setor, e como esses indivíduos reagem a esse ambiente. Por isso é importante entender a percepção dos colaboradores a respeito do clima do setor investigado, bem como sua percepção sobre a influência do clima em sua produtividade.

A partir do entendimento do impacto do clima na produtividade do setor de gestão de clientes, o gestor da empresa poderá elaborar estratégias e planos de ação para elevar o clima, satisfazer as necessidades de seus colaboradores e, propiciar um ambiente melhor para que desempenhem suas atividades com competência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação (CODA; BERGAMINE, 1997). Os autores explicam que o clima organizacional apresenta uma tendência ou inclinação sobre até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas.

O clima organizacional é o indicador tanto do nível de satisfação (motivação intrínseca), quanto da insatisfação (motivação extrínseca) que é experimentada pelos funcionários no trabalho através de aspectos como, por exemplo: salário, benefícios, reconhecimento e tipo de chefia, em que, quando não atendem a necessidade do indivíduo, ele sente-se insatisfeito (CODA; BERGAMINE, 1997).

O clima pode se classificado como bom quando predominam no ambiente de trabalho atitudes positivas e que satisfaçam as necessidades pessoais dos participantes elevando a moral interna; ou ruim quando fatores organizacionais como compensação e liderança afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, rivalidades e ruído nas comunicações, frustrando suas necessidades individuais (LUZ, 2003; CHIAVENATO, 1992).

Em síntese, o clima organizacional pode ser entendido como a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho e é passível de alteração em razão da reação dos funcionários a novas influências, decisões ou ações da empresa (PUENTE – PALACIOS, 2002; OLIVEIRA, 1995).

A partir da necessidade de se buscar compreender a variável clima organizacional, Coda (1997) utiliza-se de um modelo composto por fatores que a influenciam.

2.1.1 O Modelo de Clima Organizacional para Coda e Bergamini

Para realizar estudos sobre o clima organizacional em diferentes empresas brasileiras, tanto as do setor público, quanto as do setor privado, Coda e Bergamini (1997) utilizou um instrumento de coleta composto por dez fatores:

- ✓ Liderança – descreve o grau de opinião e orientação fornecido ao subordinado sobre seu desempenho e assuntos de seu interesse;
- ✓ Compensação – descreve o equilíbrio do pacote de remuneração, ou seja, amplitude dos benefícios, relatividade com mercado, concessão de promoções por desempenho;
- ✓ Maturidade empresarial – compreensão dos membros da organização sobre o mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; valorização de altos padrões de desempenho;
- ✓ Colaboração entre áreas funcionais – descreve o grau de respeito e colaboração entre as diversas áreas para atingir os objetivos da organização;
- ✓ Valorização profissional – estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional, disponibilização de oportunidades de crescimento e promoção;
- ✓ Identificação com a empresa – sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos;
- ✓ Processo de comunicação – rapidez na comunicação de decisões, Informações necessárias ao bom desempenho das pessoas são disponibilizadas de forma clara;
- ✓ Sentido do trabalho – importância do trabalho realizado para os objetivos da organização;
- ✓ Política global de recursos humanos – apoio fornecido pelas políticas de RH e importância desta área;
- ✓ Acesso – grau de acesso a outros tipos de trabalho ao longo da carreira.

Esses fatores estão diretamente relacionados com a satisfação com o trabalho (motivação intrínseca) e insatisfação (motivação extrínseca) (CODA; BERGAMINE, 1997).



O método utilizado para diagnosticar o clima é uma pesquisa de clima organizacional, sendo um instrumento que possibilita compreender mais de perto as necessidades da empresa e de seus funcionários, na medida em que os resultados indicam o grau de satisfação ou insatisfação dos seus membros (CODA; BERGAMINE, 1997).

2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento muito utilizado para conhecer a opinião que os colaboradores têm a respeito de diversos temas relacionados com a empresa em que trabalham. É como um termômetro que mede o grau de satisfação dos empregados com relação a sua empresa.

Essa ferramenta também é conhecida como Pesquisa do Clima Humano ou Pesquisa de Atitudes (LUZ, 2003), que busca identificar as falhas na relação da empresa com o empregado objetivando corrigi-las. Além disso, ela revela o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento; mostra a tendência de comportamento dos empregados; identifica problemas permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal e, representa também, uma oportunidade para que os colaboradores expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa (LUZ, 2003).

O estudo de clima organizacional é, portanto, uma ferramenta que presta importante auxílio para o manejo e administração das pessoas nas organizações; identifica o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa; torna facilitadas as atividades de planejamento de educação, e desenvolvimento das equipes, mobilização e integração para a qualidade, além de fundamentar a tomada de decisões gerenciais (LUZ, 2003). Esse estudo permite identificar os fatores a serem trabalhados para melhorar a satisfação no trabalho, e isso impactará positivamente na produtividade do setor investigado.

2.2 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE

Para se chegar à compreensão da relação entre clima organizacional e a eficiência produtiva de uma empresa é necessário o entendimento do conceito de produtividade.

Uma empresa é produtiva quanto alcança seus objetivos, transformando matéria-prima em produtos com o menor custo possível. A produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia, buscar atender com sucesso às necessidades de seus clientes, quanto com a eficiência, fazendo isso com baixo custo (ROBBINS, 2005). No caso das empresas de serviços, Robbins (2005) reforça a importância de incluir o atendimento às necessidades e exigências dos clientes na avaliação de sua eficácia, pois, de acordo com o autor (2005, p. 21): “nesse negócio existe uma relação causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para os clientes e a resposta destes, traduzidas em receitas e lucros para a organização”.

De acordo com Luz (2003), para um funcionário desenvolver um bom serviço é preciso: saber fazer (ter habilidade), poder fazer (ter os recursos necessários) e querer fazer (atitude), o que depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. O querer fazer está relacionado à forma como ele percebe o clima do seu ambiente de trabalho e é no clima que muitas vezes encontramos a causa para a baixa produtividade. Para Robbins (2005), competência inclui o saber (ter conhecimento), além das habilidades (saber fazer) e das atitudes (saber a melhor forma de fazer). É interessante lembrar que as competências em uma organização variam de um cargo para outro. As competências avaliadas, por exemplo, em um gerente, como liderança e capacidade de gerir um grupo, são diferentes daquelas necessárias a um diretor de área. A partir do entendimento do referencial teórico que explica a relação entre Clima Organizacional e Produtividade, iniciou-se a



construção dos procedimentos metodológicos necessários para atingir o objetivo geral deste estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O escopo desta pesquisa envolve o estudo das variáveis **clima e produtividade** no setor gestão de clientes da empresa VIX Telecomunicações. A partir da Figura 1 é possível compreender o direcionamento metodológico desta pesquisa.

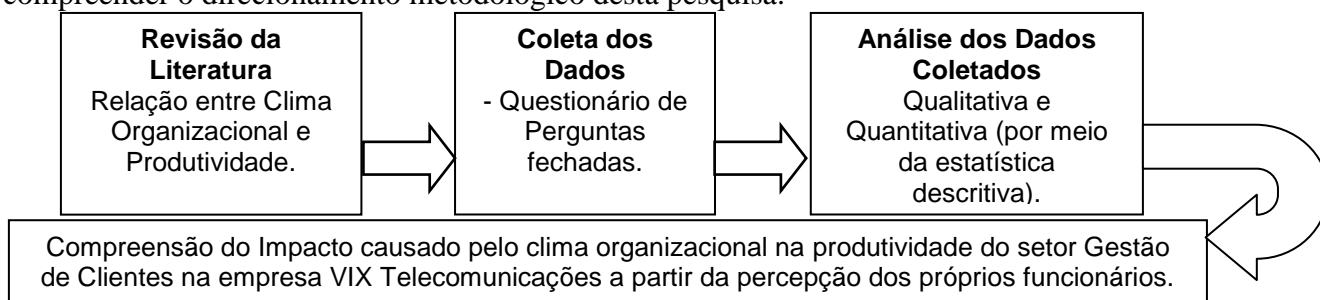


FIGURA 1: Método de Estudo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Após a investigação do referencial teórico, luz ao problema proposto, foi possível identificar os pontos chaves de análise a serem pesquisados no setor investigado, dando-se início à definição da melhor técnica para a coleta e tratamento dos dados.

Para se compreender o impacto gerado pelo clima do setor de gestão de clientes na sua produtividade, a questão levantada nesta pesquisa foi abordada a partir de dois métodos: o qualitativo e o quantitativo. A pesquisa qualitativa é importante por propiciar conhecimentos teórico-empíricos (ZANELLA, 2009), em que, as pesquisadoras buscaram capturar os dados a partir das perspectivas das pessoas envolvidas (GODOY, 1995). O método quantitativo foi importante na medida em que foi feita a quantificação dos resultados da investigação através de dados estatísticos (ZANELLA, 2009).

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, que consiste em compreender e descrever o impacto do clima do setor gestão de clientes na sua produtividade a partir da percepção dos funcionários do setor, utilizou-se o método de estudo de caso que consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54), considerado limitado por se restringir ao caso estudado, não podendo ser generalizado (LAKATOS; MARCONI, 2008).

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa VIX Telecomunicações e se fundamentou nas explicações da literatura acerca da relação entre clima organizacional e produtividade.

A empresa VIX Telecomunicações é uma empresa de serviços de telecomunicações e entretenimento via a cabo, situada na cidade de Vitória – Espírito Santo. Atualmente, comercializa seus produtos nas cidades de Vitória e Vila Velha, sendo eles: serviço de assinatura de TV, Internet Banda Larga e Telefone VOIP, tendo em sua base de clientes mais de 63.000 domicílios atendidos. A empresa conta com 250 colaboradores, entre diretos e indiretos.

No ano de 2009, a empresa foi vendida para o grupo Cabos Serviços S.A e teve toda a sua estrutura organizacional modificada. Nesse processo, o sistema foi substituído, algumas funções centralizadas, havendo remanejamento de pessoal e a criação de novas funções.

A VIX Telecomunicações divide as suas atividades em três departamentos principais: Setor Comercial, Setor Técnico e Setor Gestão de Clientes.

O setor comercial é responsável pelas vendas, trazendo novos clientes para a base de assinantes. O setor técnico cuida de toda a infraestrutura técnica e manutenção dos serviços instalados, e o setor gestão de clientes é o setor que se relaciona com os clientes desde a instalação dos serviços até o cancelamento do contrato, sendo este último, objeto de investigação desse estudo.

Como abordado inicialmente, este estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores que trabalham na gestão de clientes da empresa VIX Telecomunicações acerca do impacto gerado pelo clima desse setor na sua produtividade.

Atualmente, o setor Gestão de Clientes conta com 18 (dezoito) colaboradores. A amostra desta pesquisa abrangeu 11 desses 18 colaboradores, ou seja, aproximadamente 61% da população, que participaram da pesquisa empírica. Os demais funcionários, ou seja, aproximadamente 39% não participaram da pesquisa por estarem de férias e licença médica.

Por intermédio da revisão da literatura ligada ao comportamento organizacional, foi possível conhecer e entender as variáveis que impactam o clima, e a relação entre clima organizacional e produtividade. Com base nessa revisão, elaborou-se um questionário para diagnosticar percepção dos colaboradores do setor de gestão de clientes acerca do impacto gerado pelo clima desse setor na sua produtividade.

O questionário possui 14 questões fechadas e foi aplicado no dia 22 de maio de 2012. Conforme Fachin (2005, p. 147), o questionário pode ser definido como um “elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”.

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados a partir da técnica da estatística descritiva, que consiste em descrever, analisar e interpretar os dados (BARBETTA, 2005), sendo observada a frequência de respostas, de acordo com cada questionamento. O levantamento dos dados deste estudo de caso ocorreu em dois momentos: Na primeira parte da pesquisa, buscou-se identificar a percepção do colaborador do setor Gestão de Clientes sobre o clima em seu ambiente de trabalho. Para que isto fosse possível utilizou-se do modelo de Coda e Bergamini (1997) que abrange as variáveis: Liderança, Compensação, Maturidade Empresarial, Colaboração entre Áreas Funcionais, Valorização Profissional, Identificação com a Empresa, Processo de Comunicação, Sentido no Trabalho, Política Global de Recursos Humanos e Acesso.

A partir dessas variáveis, os respondentes tiveram que atribuir o grau de importância a cada uma, o que para os pesquisadores representa o impacto que cada variável tem na percepção dos sujeitos pesquisados, no clima do próprio setor. Interrogou-se qual a percepção do entrevistado quanto a sua satisfação e insatisfação em relação a cada variável, utilizando-se da escala: “Muito satisfeito”; “Satisfeito”; “Insatisfeito”; e “Muito insatisfeito”.

Na segunda parte da pesquisa, objetivou-se compreender a percepção do colaborador da Gestão de Clientes sobre a relação entre clima e produtividade, sendo questionada a influência do clima na produtividade do setor, em que se perguntou a respeito da percepção do respondente com relação à produtividade individual e da equipe de trabalho, além da motivação em relação à atividade desempenhada.

Após a coleta dos dados, fez-se a ordenação, inferência e descrição dos dados coletados. Utilizou-se a técnica de análise qualitativa para comparação entre a teoria e a prática, e da estatística descritiva para tratamento dos dados, apresentados na íntegra e comentados, expressos por demonstrativos numéricos com as devidas análises.

4. APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A primeira variável analisada na pesquisa de clima organizacional foi a “Liderança” (TABELA 1). Essa variável refere-se à postura do líder em relação aos seus liderados quanto ao encorajamento para o desenvolvimento e crescimento profissional, apresentação de *feedback* sobre assuntos que afetam o trabalho e, discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista uma melhor orientação para o trabalho (CODA; BERGAMINE, 1997).

Tabela 1 – VARIÁVEL 1 – LIDERANÇA

VARIÁVEL: LIDERANÇA					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	81,82%	18,18%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Os resultados obtidos sobre esta variável apontam que 81,82% dos entrevistados estão satisfeitos com a liderança, enquanto 18,18% estão insatisfeitos. Através da análise individual das áreas que formam o setor, percebe-se que a insatisfação está na área Canais de Atendimento, em que 50% dos entrevistados não estão satisfeitos com a sua liderança. O líder dessa área deve rever a sua postura a fim de encorajar a sua equipe para se desenvolver profissionalmente e melhorar a comunicação sobre o trabalho e desempenhos individuais.

A segunda variável analisada foi a “Compensação” (TABELA 2), que segundo Coda e Bergamini (1997) representa um equilíbrio do pacote de remuneração da empresa, ou seja, amplitude dos benefícios, relatividade com mercado e concessão de promoções por desempenho.

Tabela 2 – VARIÁVEL 2 – COMPENSAÇÃO

VARIÁVEL: COMPENSAÇÃO					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%
TOTAL	11	9,09%	45,45%	45,45%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Os resultados obtidos indicam que 54,54% dos colaboradores estão satisfeitos / muito satisfeitos com a remuneração da empresa. Entretanto, 45,45% demonstraram insatisfação. Esse é um fator negativo, haja vista que quase metade dos colaboradores está insatisfeita, e a área com maior índice de insatisfação é a de Recuperação, chegando a 75%. Esse resultado mostra que a empresa deve rever sua política de remuneração, melhorar e/ou incluir benefícios como forma de remuneração indireta.

Dando sequencia às análises, a “Maturidade Empresarial” foi a próxima variável a ser analisada. Esta variável está relacionada tanto à compreensão dos colaboradores sobre o



mercado em que a empresa atua e seus clientes, quanto ao reconhecimento da empresa em relação aos seus colaboradores como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença, valorizando altos padrões de desempenho.

Tabela 3 – VARIÁVEL 3 – MATURIDADE EMPRESARIAL

VARIÁVEL: MATURIDADE EMPRESARIAL					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	81,82%	18,18%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Como demonstrado na Tabela 3, o resultado dessa variável apresentou um alto nível de satisfação chegando a 81,82% de satisfação. As áreas de Recuperação e Rentabilização estão plenamente satisfeitas, entretanto a área de Canais de Atendimento está com 50% dos colaboradores insatisfeitos. Nessa área é preciso realizar ações para que o profissional se sinta valorizado pela empresa. É importante ressaltar que essa mesma área foi a única que demonstrou insatisfação em relação à variável liderança. Uma melhoria na postura do líder impactará positivamente essa variável.

Em relação à variável “Colaboração entre as Áreas” 54,54% dos colaboradores do setor Gestão de Clientes estão insatisfeitos / muito insatisfeitos, sendo a Recuperação o setor com maior índice de insatisfação, 75% (TABELA 4).

Tabela 4 – VARIÁVEL 4 – COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS

VARIÁVEL: COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%
TOTAL	11	9,09%	36,36%	45,45%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Essa variável representa o respeito e colaboração existente entre as diversas áreas para atingir os objetivos da organização. Apenas a área de Rentabilização está 100% satisfeita. É preciso analisar quais os setores que se relacionam com as áreas de Recuperação e Canais de Atendimento e adotar medidas que aumente a colaboração por um objetivo comum, atender o cliente com qualidade.

Quanto à variável “Valorização Profissional” que representa o estímulo da empresa ao desenvolvimento e crescimento profissional (CODA; BERGAMINE, 1997), apenas 36,36% dos entrevistados disse estarem satisfeitos, enquanto 63,63% demonstraram insatisfação (TABELA 5).

**Tabela 5 – VARIÁVEL 5 – VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

VARIÁVEL: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	36,36%	45,45%	18,18%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Para melhorar esse resultado a empresa precisa disponibilizar maiores oportunidades de crescimento e promoção como cursos de especialização, incentivo à graduação, e uma política de promoção por desempenho. A variável seguinte foi “Identificação com a empresa” (Tabela 6), que está relacionada ao sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos (CODA; BERGAMINE, 1997).

Tabela 6 – VARIÁVEL 6 – IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

VARIÁVEL: IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	11	9,09%	81,82%	9,09%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

O resultado geral foi muito satisfatório, visto que 90,91% dos colaboradores do setor Gestão de Clientes estão satisfeitos / muito satisfeitos nessa variável. É importante ressaltar que a insatisfação se mostrou presente apenas na área de Recuperação, em que 25% dos colaboradores dessa área responderam estar insatisfeitos, merecendo um ponto de atenção da liderança para buscar entender o motivo de não se sentirem pertencentes a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos. No que está relacionado à variável “Processo de Comunicação” é perceptível que existem falhas nesse processo em todo o setor (TABELA 7). 54,55% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos, enquanto 45,45% responderam estarem insatisfeito / muito insatisfeito.

Tabela 7 – VARIÁVEL 7 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

VARIÁVEL: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	54,55%	36,36%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A área Canais de Atendimento se mostrou dividida, sendo 50% satisfeitos e 50%

insatisfeitos. Essa variável avalia se a comunicação de decisões são rápidas e as informações necessárias ao bom desempenho das pessoas são disponibilizadas de forma clara (CODA; BERGAMINE, 1997). Portanto, é preciso que os líderes sejam mais transparentes e comuniquem melhor as informações para seus colaboradores.

Dando continuidade às análises, a próxima variável foi o “Sentido do Trabalho” que Coda e Bergamini (1997) definem como o sentimento do colaborador de que o trabalho realizado por ele é importante para os objetivos da organização (TABELA 8).

Tabela 8 – VARIÁVEL 8 – SENTIDO DO TRABALHO

VARIÁVEL: SENTIDO DO TRABALHO					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	81,82%	9,09%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

As áreas de Recuperação e Canais de Atendimento estão 100% satisfeitas, porém a área de rentabilização tem apenas 33,33% de satisfação e 66,66% de insatisfeitos / muito insatisfeitos. É preciso identificar nessa área o porquê dos colaboradores não acharem que a atividade desempenhada é importante para a empresa e atua na causa para melhorar esse resultado.

A “Política Global de Recursos Humanos” também foi uma das variáveis analisadas, considerando que as políticas de RH oferecem apoio ao desenvolvimento do trabalho e tem disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

Tabela 9 – VARIÁVEL 9 – POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS

VARIÁVEL: POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	72,73%	18,18%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

De um modo geral o setor Gestão de Clientes está com 72,73% dos colaboradores satisfeitos. A área mais satisfeita é a Recuperação como mostra a Tabela 9 com 100% de satisfação, enquanto a área Rentabilização está com 66,66% de insatisfeitos. Nesse caso, é preciso entender o porquê da insatisfação da área e atuar para melhorar esse resultado.

Por último, foi avaliado a variável “Acesso”. Para Coda e Bergamini (1997) essa variável representa a percepção do colaborador quanto a continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

**Tabela 10 – VARIÁVEL 10 – ACESSO**

VARIÁVEL: ACESSO					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
CANAIS DE ATENDIMENTO	4	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%
TOTAL	11	0,00%	72,73%	18,18%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Observa-se na Tabela 10 que o setor gestão de clientes tem 72,73% dos funcionários satisfeitos com relação a essa variável, e que, as áreas recuperação e Canais de Atendimento formando um total de 50% de insatisfeitos / muito insatisfeitos.

Na segunda parte da pesquisa, objetivou-se compreender a percepção do colaborador da Gestão de Clientes sobre a relação entre clima e produtividade.

Tabela 11 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR SOBRE A INFLUÊNCIA DO CLIMA NA PRODUTIVIDADE.

1. Em sua opinião, o Clima do Setor Gestão de Clientes exerce influência sobre a Produtividade?			
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	SIM	NÃO
RECUPERAÇÃO	4	100,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	33,33%	66,67%
OUTROS CANAIS	4	100,00%	0,00%
TOTAL	11	81,82%	18,18%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Na questão 1, conforme demonstrado na Tabela 11, objetivou-se entender como é a percepção dos colaboradores do setor Gestão de Clientes sobre a influência do clima na produtividade. 81,82% dos entrevistados acham que o clima do setor influencia a produtividade, enquanto 18,18% acham que não influencia. Isso nos leva a compreender que melhorando o clima do ambiente de trabalho destes colaboradores, tende-se a melhorar a produtividade do setor.

Tabela 12 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR SOBRE A PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL DOS COLABORADORES DO SETOR.

2. Qual a sua percepção sobre a produtividade dos colaboradores da sua área?				
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	TODOS PRODUZEM MUITO	ALGUNS PRODUZEM MAIS QUE OUTROS	TODOS PRODUZEM POUCO
RECUPERAÇÃO	4	25,00%	75,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	100,00%	0,00%
OUTROS CANAIS	4	25,00%	75,00%	0,00%
TOTAL	11	18,18%	81,82%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).



Na questão 2, buscou-se avaliar como os colaboradores do setor Gestão de Clientes percebem a produtividade individual de sua equipe (Tabela 12). 81,82% dos entrevistados acham que alguns produzem mais que outros. Esse resultado deve ser levado em consideração pelo líder, visto que, como demonstrado na Tabela 13, na questão 3, 63,64% dos entrevistados responderam que a produtividade individual afeta a sua motivação.

Tabela 13 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR GESTÃO DE CLIENTES SOBRE O IMPACTO DA PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL EM SUA MOTIVAÇÃO.

3. A produtividade individual da sua equipe afeta a sua motivação?				
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	AFETA MUITO	AFETA POUCO	NÃO AFETA
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	75,00%	25,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	33,33%	66,67%
OUTROS CANAIS	4	25,00%	50,00%	25,00%
TOTAL	11	9,09%	54,55%	36,36%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Para fechar a pesquisa, na questão 4 objetivou-se compreender como os colaboradores do setor se sentem em relação ao desempenho de suas funções (TABELA 14).

Tabela 14 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR GESTÃO DE CLIENTES SOBRE A SUA MOTIVAÇÃO.

4. Em relação ao desempenho da sua função, como você se sente?					
SETOR	QUANTIDADE ENTREVISTADOS	MUITO MOTIVADO	MOTIVADO	POUCO MOTIVADO	DESMOTIVADO
RECUPERAÇÃO	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
RENTABILIZAÇÃO	3	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
OUTROS CANAIS	4	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%
TOTAL	11	0,00%	72,73%	27,27%	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

De um modo geral 72,73% do setor se sente motivado. A área de rentabilização está com 33,33% dos colaboradores se sentindo pouco motivados, enquanto a área de Recuperação e Outros Canais com 25% cada de colaboradores pouco motivados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por compreender e descrever a percepção dos colaboradores que trabalham na gestão de clientes da VIX Telecomunicações acerca do impacto gerado pelo clima desse setor na sua produtividade, e a partir do método proposto neste estudo visando o alcance desse objetivo, foi possível identificar que o maior índice de “insatisfação” encontrado no setor relaciona-se com duas variáveis: “compensação” e “colaboração entre as áreas”, ambas com 45,45% de insatisfação por parte dos funcionários do setor.

Para a variável “Valorização Profissional” obteve-se que 63,63% dos colaboradores estão insatisfeitos / muito insatisfeitos e, para a variável “Processo de Comunicação”, um total de 45,45% revelou insatisfação ou muita insatisfação. Robbins (2005) explica que a satisfação no trabalho é um dos fatores que eleva a produtividade. Assim, trabalhando-se as variáveis que obtiveram o maior índice de insatisfação, pode-se desenvolver dentro da empresa, um programa que vise o aumento da motivação dos colaboradores e da consequente melhoria do clima e da produtividade.



A pesquisa também revelou muitos fatores positivos, como elevados índices de satisfação por parte dos funcionários do setor Gestão de Clientes em relação a várias outras variáveis avaliadas a partir do modelo escolhido, conforme descrito no capítulo dos resultados. Todavia, enfatizaram-se os índices de insatisfação para identificar os pontos que devem ser trabalhados pelos gestores a fim de melhorar o desempenho da equipe.

Quanto à percepção dos colaboradores sobre o impacto do clima na produtividade, apenas 18,18% dos entrevistados acham que o clima não impacta na produtividade, ou seja, 81,82% sentem que ao melhorar o clima do setor, trabalhando-se as variáveis aqui investigadas que estejam com um maior índice de insatisfação, é possível o aumento da produtividade.

Outro dado importante obtido por meio da pesquisa, é que 81,82% percebem que, no setor, alguns trabalham mais que outros e, 63,64% responderam que a produtividade individual do outro, afeta a sua motivação. Concluiu-se que, a partir do instante em que houver preocupação da gestão em buscar reger a produtividade individual da equipe com base em uma avaliação de desempenho planejada, há a tendência de se conseguir elevar a motivação dos colaboradores desse setor da empresa, e por consequência, sua produtividade.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6 ed. Cuiabá: Entrelinhas, 2005.
- BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: V.35, N.3, P. 20-29, MAI./JUN., 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros variados**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1995.
- PUNTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, 37, 96-104, 2002.
- ROBBINS, Setphen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva 2002.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: Brasília: CAPES: UAB, 2009.