

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Nathalia Maitê de Abreu Leite
Yan Fonseca de Barros Lima

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE E EXEMPLO DE APLICAÇÃO**

Taubaté — SP

2022

**Nathalia Maitê de Abreu Leite
Yan Fonseca de Barros Lima**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE E EXEMPLO DE APLICAÇÃO**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Júlio Gonçalves

Taubaté – SP

2022

Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

L533a Leite, Nathalia Maitê de Abreu
Análise do clima organizacional para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e exemplo de aplicação. / Nathalia Maitê de Abreu Leite, Yan Fonseca de Barros Lima - 2022.
49 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.
Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento de Gestão e Negócios.

1. Administração de pessoal. 2. Serviços ao cliente. 3. Estratégias de aprendizagem. I. Lima, Yan Fonseca de Barros. II. Título.

CDD 658.3

**Nathalia Maitê de Abreu Leite
Yan Fonseca de Barros Lima**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE E EXEMPLO DE APLICAÇÃO**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Júlio Gonçalves

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura

Dedicamos a todos que nos apoiaram. Gratidão sempre.

AGRADECIMENTOS

A nossa família por nos ajudar a superar os obstáculos e as dificuldades que foram acontecendo no período do curso.

Ao orientador Prof. Júlio Gonçalves.

Aos Profs. Drs. da Universidade de Taubaté, que nos auxiliaram e orientaram com importantes sugestões que muito acrescentaram na conclusão deste trabalho.

Aos colegas e às colegas que estiveram dando apoio e também por contribuírem nas aulas e na conclusão do curso.

“As empresas que buscam o sucesso e a excelência no atendimento, precisam acrescentar em sua estrutura funcional, a gestão do clima organizacional, administrando as possíveis variáveis de sustentação ao clima organizacional positivo e para sustentar e manter o clima organizacional positivo é preciso atuar constantemente nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento e a participação de todos os funcionários empenhados as suas atividades propostas...” (CHIAVENATO, 2015).

ABREU LEITE, Nathalia Maitê de; BARROS LIMA, Yan Fonseca de. **ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE E EXEMPLO DE APLICAÇÃO.**: 2022. XX f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Bacharel de Administração. Do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

As empresas têm tido dificuldades e enfrentado desafios na atualidade para conseguir atender bem os seus clientes. Este trabalho abordou a análise do clima organizacional para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente, tendo como base os dados de pesquisa publicada, utilizada como referência e exemplo de aplicação, evidenciando-se que o clima organizacional pode contribuir para a melhoria na qualidade do atendimento ao cliente. Para se discorrer sobre clima organizacional e suas características, buscou-se examinar se o clima organizacional interfere positiva ou negativamente na qualidade no atendimento e identificar algumas estratégias que mais auxiliam para a melhoria da qualidade no atendimento e relacionamento com o cliente. A metodologia utilizada foi a revisão da literatura, com pesquisa em livros, trabalhos acadêmicos e artigos científicos. Verificou-se que ao administrar o clima organizacional implica em duas preocupações, sendo uma relacionada ao social (qualidade de vida do trabalhador na empresa) e outra ao fator econômico (melhora da produtividade da organização, comprometimento, engajamento e motivação dos empregados). Cada vez mais discutido na mídia, a gestão do relacionamento com o cliente é um modelo de negócios, cujo objetivo final é o aumento da lucratividade da empresa através da retenção de seus melhores clientes. Com base na revisão da literatura considera-se que o administrador e gestor podem e devem trabalhar juntos para gerenciar o clima organizacional das organizações, para que a satisfação interna seja transferida para o cliente e possa haver atendimento e relacionamento que satisfaça a todos.

Palavras-chave: Gestão de RH. Atendimento. Clima. Estratégias. Satisfação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 TEMA DO TRABALHO	7
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 PROBLEMA	8
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	8
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	8
1.6 METODOLOGIA.....	9
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.2 INTERFERÊNCIA POSITIVA/NEGATIVA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO.....	14
2.3 ESTRATÉGIAS QUE AUXILIAM PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	19
2.4 O CLIENTE.....	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	Erro! Indicador não definido.
5 CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	466
LISTA DE AVREVIATURA E SIGLAS	49

1 INTRODUÇÃO

A avaliação do clima organizacional da organização pode contribuir para a identificação de oportunidade de melhoria na qualidade no atendimento; é preciso verificar e avaliar o clima organizacional identificando os pontos fortes e pontos fracos no processo de gestão de pessoas; o clima organizacional da empresa gera uma harmonia entre todos os colaboradores e influência no comportamento dos mesmos na organização.

Vale ressaltar que o clima é tomado pela cultura da organização, podendo então compreender que cultura é um conjunto de hábitos, crenças, valores éticos e morais, políticas internas e externas e padrões de comportamentos. A cultura pode ser entendida como a relação entre a organização e a pessoa e assim o surgimento de normas, deveres, direitos e procedimentos. Tendo em vista aspectos organizacionais e emocionais.

1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema clima organizacional para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente foi escolhido devido à sua importância, e tem como pretensão, ajudar a identificar, analisar e minimizar eventuais problemas de atendimento, satisfação de cliente e de colaboradores e também de aprofundar o estudo teórico do assunto em questão.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma o clima organizacional poderá contribuir para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente.

1.2.2 Objetivos Específicos

Discorrer sobre clima organizacional e suas características; examinar se o clima organizacional interfere positiva ou negativamente na qualidade no atendimento; identificar algumas estratégias que mais auxiliam para a melhoria da qualidade no atendimento.

1.3 PROBLEMA

O clima organizacional tem a ver com as percepções que o colaborador tem com relação à organização e ao ambiente, o que influencia o seu estado motivacional e comportamental, permitindo ser modificado por pessoas influentes. Para uma melhor definição pode-se dizer que clima organizacional é a socialização dos valores organizacionais. Nesta perspectiva, o problema da pesquisa seria responder: “Como o clima organizacional pode contribuir para a melhoria na qualidade no atendimento ao cliente? ”

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente trabalho se justificou porque permitiu revisar a literatura sobre administração de empresas e neste projeto possibilita compreender como o clima organizacional impacta no atendimento ao cliente. Os resultados desta pesquisa teórica ampliaram o acervo sobre administração e propiciaram contato da comunidade científica com a revisão e renovação de conhecimento da administração.

O clima organizacional é uma somatória de várias percepções e sentimentos vividos pelos colaboradores em relação à empresa e ao ambiente de trabalho, desta forma influenciando as motivações e comportamentos da equipe, contudo o clima organizacional pode ser modificado.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo se delimita para a melhoria do atendimento ao cliente externo a partir da satisfação do cliente interno.

Os colaboradores, ao invés de somente obedecer, trabalhar sozinhos e ter o mínimo de conhecimento necessário para fazer a sua parte, precisam, agora, ser aplicados, trabalhar em equipe, ter muitos conhecimentos e fazer a sua parte articulando com as atividades de quem vem antes e depois. Em termos de organização, já não vale a hierarquia verticalizada, a centralização, o controle, a punição. São necessários participação, distribuição de responsabilidades, formação e orientação.

1.6 METODOLOGIA

Para a pesquisa utilizou-se o Método Comparativo que, por meio de análise e aprofundamento com a teoria, comparou-se resultados de observação da prática, para otimizar a qualidade de atendimento e a satisfação externa e interna.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O tema 1 aborda clima organizacional e suas características.

O tema 2 trata da interferência do clima organizacional na qualidade do atendimento ao cliente.

O tema 3 descreve as estratégias que auxiliam a otimizar o atendimento ao cliente.

O capítulo 2 aborda a metodologia, resultados e discussão sobre a análise da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O assunto abordado neste item é o clima organizacional, que são os valores que diz respeito ao jeito como as pessoas se relacionam entre si, na organização. Alguns autores definem clima organizacional, veja-se como eles se posicionam.

Para Chiavenato (2015, p. 124), “clima organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização”. O clima organizacional tem a ver diretamente com a maneira pela qual o colaborador dá significado para a organização, com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, isto é, como ele lê tudo e como se comporta, positiva ou negativamente, diante desta interpretação.

Boog e Boog (2018) definem clima organizacional como sendo uma ferramenta de gestão estratégia que tem como foco investir em pessoas, buscando melhorar a qualidade de vida organizacional, conseqüentemente alcançando os objetivos da organização, e tornar melhor a lucratividade dos negócios.

Ribeiro (2016) aponta que o clima organizacional é uma ferramenta de qualidade, que busca detectar e mostrar distorções no processo administrativo, para que a direção da empresa adote medidas de correção, procurando prevenir problemas de relacionamento que possam acontecer no futuro.

Luz (2017, p.12) o clima organizacional é “reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Gerenciar o clima organizacional implica em duas preocupações, sendo uma relacionada ao social (qualidade de vida do trabalhador na empresa) e outra ao fator econômico (melhora da produtividade da organização, comprometimento, engajamento e motivação dos empregados).

Garret e Tachizawa (2016 p. 102) afirmam que o clima organizacional “refere-se ao ambiente interno, onde convivem as pessoas que trabalham na organização, e está intimamente relacionado com o grau de motivação e satisfação de seus participantes”. Estudando as várias

interpretações dos autores, foi possível verificar o clima organizacional é intangível e refere-se à cultura compartilhada pelos colaboradores na organização.

A citação a seguir, de autoria de Chiavenato (2005, p.74), aponta a importância da motivação para o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc.

Sendo assim, percebe-se a importância das chefias das empresas de pensarem a respeito da busca de uma boa qualidade de vida no trabalho para seus empregados, criando ambientes favoráveis para que motivados, possam se desenvolver pessoal e profissionalmente, levando a empresa a alcançar o sucesso esperado.

Segundo Boog e Boog (2018 p. 574).

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Seguindo essa maneira de pensar, pode-se afirmar que as empresas precisam buscar informações sobre seus colaboradores e o que eles cogitam e percebem sobre a mesma. Também é importante conhecer a realidade familiar, econômica e social das pessoas.

Boog G. e Boog M. (2018) dizem que a pesquisa de clima organizacional visa mensurar através de seus resultados o grau de satisfação e insatisfação do empregado. Essa pesquisa envolve os seguintes fatores: imagem da empresa; comunicação; capacidade de desenvolvimento pessoal; integração social; liderança; ambiente de trabalho, etc.

A maneira como pode ser realizada a pesquisa de clima organizacional envolve questionários, entrevistas e reuniões. Mesmo após comprovada a eficiência da utilização da pesquisa de clima organizacional, as empresas muitas vezes não a utilizam como deveriam utilizar, ou seja, como uma ferramenta de melhoria

De nada adianta montar apenas o resultado da pesquisa. Seu resultado precisa ser divulgado para as pessoas envolvidas, seja ele satisfatório ou não.

Robbins (2017) aponta que uma empresa tem interesses diversos e pessoas com posturas diferentes, modo de vida diferente, maneira de ver e sentir o mundo de modos diferentes. Sendo

assim, as pessoas de uma empresa possuem conceitos e valores que variam, e não se pode acreditar que todos, se comportem da mesma maneira.

Dessler (2016) aponta que não é tão simples analisar o clima organizacional de uma empresa, pelo fato dele não ser transparente e nem completamente mensurável. A capacitação para a aplicação de uma pesquisa eficaz sobre clima organizacional não é encontrada com facilidade na literatura, o que dificulta sua utilização.

Existe a dificuldade da empresa em adotar um modelo pronto de gestão, devido às diferenças individuais de cada pessoa. É preciso que haja um método que seja adequado para cada empresa.

Robbins (2017) diz que para que gestão do clima seja eficaz é fundamental que a empresa monitore este clima, observando indicadores como rotatividade de funcionários, absenteísmo, pichações, programas de sugestões, avaliações de desempenho, greves, conflitos, perda de materiais e queixas no serviço médico são sinais de alerta sobre como anda o clima organizacional da empresa

Os executivos não têm influências em relação à cultura organizacional, mas eles podem intervir no clima organizacional do seu departamento e da sua equipe de trabalho, seja nos elementos que o compõem ou nas variáveis de entrada (cultura organizacional) que influenciam as variáveis dependentes (nível de satisfação) que ocasionam em resultados da organização. (CHIAVENATO, 2005, p. 55).

Assis (2015) ressalta que o importante é entender que a percepção dos empregados não tem necessariamente relação com os programas, políticas e ações implantadas pela organização, mas com a forte relação como tais programas, políticas, e ações chegam ou são percebidos, pelos empregados.

Assis (2015) aponta que é importante destacar a importância de como a organização é compreendida por todos, desde seus funcionários até a sociedade, porque uma percepção negativa pode destruir a imagem da empresa.

Segundo Chiavenato (2015), numa pesquisa de clima organizacional deve ser feita uma relação de maneira que, podem diminuir os assuntos que tiveram o menor grau de satisfação. Devem ser propostas melhorias para que o clima na empresa mude para melhor. Ele ainda ressalta que são benefícios da pesquisa de clima organizacional: aumentar a clareza com relação às variáveis positivas e negativas que impactam no clima da empresa; subsidiar a tomada de decisões quanto à gestão de pessoas e gerar maior mobilização das áreas envolvidas no desenvolvimento e na implementação de ações corretivas e preventivas.

Gasparetto (2016) questiona: os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho na empresa? Esta pergunta nem sempre é feita pelos administradores aos seus empregados. No entanto, pelas respostas é possível saber como está o clima da empresa, a fim de programar ações que corrijam possíveis erros e que podem ser o diferencial entre a empresa se manter viva e competitiva ou desaparecer devido à concorrência. É preciso que o ambiente de trabalho seja motivador para que os empregados produzam mais e melhor, por isso a empresa precisa de talentos.

Segundo Assis (2015 p. 130).

O ambiente de trabalho ou clima organizacional de forma mais ampla é repleto de oportunidades de medições, de indicadores, nas mais variadas frentes. Tais indicadores buscam captar a intensidade do sentimento de “pertencer”, de “estar inserido” e de “fazer parte” de um determinado ambiente. Há atributos mais ou menos comuns que caracterizam ou auxiliam na identificação de um ambiente de trabalho potencialmente motivador.

Segundo Gasparetto (2016), mudanças constantes fazem com que as organizações estabeleçam novos modelos de gestão, como até mesmo redução de custo. A retenção de talentos não é apenas para não se perder todos os investimentos já feitos, já que tão importante quanto ter um talento, é mantê-lo na empresa. Suprir necessidades de cada talento, de forma individual e em grupo é o que buscam fazer as organizações, pois desenvolvê-los é um processo longo e desafiador.

Como reter talentos? Segundo Custódio (2012), essa é a pergunta que cria uma grande diferença de expectativa entre a empresa e o colaborador. A curto prazo, os atrativos financeiros são mais rápidos e eficazes. Entretanto, a longo prazo, o desenvolvimento e a evolução de carreira se tornam grandes aliados.

Para Mascetti (2012) é um dos temas mais discutidos em conferências de RH. As organizações se preocupam com o assunto, no entanto, 60% buscam formas de atrair reter talentos. A retenção de bons empregados traz a organizações competitividade financeira. As empresas estão oferecendo de tudo, quase entrando em uma guerra por talentos, oferecendo benefícios como remuneração variável, avaliação do potencial do empregado para estudar outras formas de reter o mesmo.

Silva (2016, p. 20) afirma que: “Talentos são empregados que impulsionam as empresas por meio de ações e opiniões desenvolvidas por eles”.

Walker e Ferreira (2012) afirmam que talento é todo funcionário que demonstra diferenciais nas organizações. Possui competências ímpares e de uso essencial para a sobrevivência das organizações e desenvolvimento próprio. Talentos implicam que as empresas têm que investir mais na qualidade das lideranças, pois eles que são seguidos pelas outras pessoas e sabe como conduzi-las para alcançar os objetivos da organização.

Vale ressaltar que após divulgar os resultados da pesquisa em geral todos os gestores estão empolgados para fazer as ações de melhorias, é importante aproveitar essa oportunidade onde, em geral, o RH deve apostar em realizar um trabalho unindo as demais áreas de atuação da organização.

2.2 INTERFERÊNCIA POSITIVA/NEGATIVA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

O clima organizacional pode interferir de maneira positiva ou negativa na qualidade do atendimento ao cliente. Não há clima organizacional único e uniforme.

Conforme Ulrich (2018) existem diferentes climas organizacionais e estes variam conforme o estado psicológico e a motivação dos colaboradores e a maneira como veem o contexto da organização e da maneira como atuam no atendimento ao cliente.

Kanaane (2016, p. 32) destaca que quando se cria um clima organizacional “que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia do atendimento”.

No entanto, é preciso que haja reflexão a respeito da busca da qualidade de vida no trabalho, criando-se ambientes favoráveis, motivando os colaboradores, interferindo positivamente no trabalho, levando a organização ao desenvolvimento e sucesso por meio de um atendimento excelente.

De acordo com Ribeiro (2016), o cliente espera uma qualidade no atendimento que não está ligada somente ao produto ou serviço, mas também ao atendimento que é prestado no primeiro momento. A falha no atendimento é o principal motivo que leva os clientes a abandonar a empresa. Organizações dependem de seus clientes e o atendimento do clima interno.

O conhecimento das suas necessidades é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização.

Segundo Andretta (2019), a concorrência e a competitividade do mercado estão aumentando cada vez mais tornando as organizações cada vez mais flexíveis para alcançar equilíbrio no mercado, atender os desejos e necessidades dos clientes. Sendo assim, a qualidade no atendimento é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Daí saber dos pontos negativos do clima.

A qualidade na prestação de serviço é a total satisfação do cliente, uma vez que o cliente é o mais importante da empresa.

Segundo Phillip Kotler e Kevin Keller (2016), a satisfação do cliente está ligada à qualidade dos serviços prestados. Qualidade é a totalidade de atributos e características de um serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade, com um clima de qualidade propício.

A satisfação é uma das maneiras da empresa se manter no mercado e por isso cada vez mais está aumentando sua importância.

Gasparetto (2016), considerando o questionamento: “os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho na empresa? ” Coloca que esta pergunta, para muitos administradores, ainda não foi lançada para os colaboradores por se considerar que se poderá identificar, pelas respostas, uma situação contrária a tudo aquilo que se pensava a respeito de como anda o clima na empresa. Porém, conhecer as opiniões e tomar conhecimento de pontos que podem estar criando um clima ruim entre seus colaboradores, permite concretizar ações corretivas que certamente serão a diferença entre manter a empresa viva e competitiva ou fazê-la desaparecer frente à concorrência. Na verdade, não há outra saída e a avaliação do clima organizacional da empresa precisa acontecer.

Portanto, é preciso investigar e analisar os resultados e, então, estabelecer e implementar as ações necessárias e que tornarão o ambiente de trabalho mais motivador e as pessoas mais produtivas e assertivas no atendimento ao cliente.

De acordo com Dessler G. (2016), o Clima Organizacional de uma empresa não é fácil de ser analisado, porque ele não é algo transparente, totalmente mensurável e raramente permite uma compreensão total e neste aspecto precisa-se ter capacitação para se aplicar eficazmente uma pesquisa de clima e identificar pontos positivos e negativos.

Para Robbins (2017), uma organização se compõe de diferentes interesses e que tem a ver com posturas pessoais e profissionais diferentes, bem como modo de vida diversificado, jeito diferente de encarar o mundo, assim, as pessoas de uma organização têm conceitos e valores que variam, de modo que não se pode crer que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, se comportem mesma maneira ao dar um significado para ela.

As pessoas têm visões positivas e negativas da empresa que merecem ser conhecidas e analisadas para melhorar o clima e conseqüentemente o atendimento.

Dessler (2016) diz que é possível observar que é inviável adotar um modelo de gestão de atendimento pronta, por causa das diferenças e complexidades dos indivíduos, é uma tarefa árdua que deve ser desenvolvida com muita seriedade e coerência, através de um método adequado para cada empresa. Daí a necessidade de levantar o clima e pontos positivos e negativos.

Robbins (2017) aponta que o clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como foco investir em pessoas, buscando melhorar a qualidade de vida organizacional, conseqüentemente alcançando os objetivos da organização, e tornar melhor a lucratividade dos negócios. Se o clima interfere negativamente no atendimento, a imagem da empresa desgasta.

Dessler (2016) descreve que é preciso procurar saídas para lidar com as emoções e sentimentos dos membros da organização, pois são imprevisíveis e difíceis de serem impulsionados. Ressalta que o que faz o clima são: desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, e ambiente acolhedor.

Se o ambiente é acolhedor, o clima é positivo para o atendimento ao cliente, mas se não, o clima é negativo na questão do atendimento.

Gasparetto (2016) afirma que muitas organizações não consideram o capital intelectual como principal patrimônio, são as pessoas que adquirem habilidades e conhecimentos, é necessário atentar para o capital humano dentro do ambiente interno das organizações.

É preciso aprender a lidar com as pessoas e buscar o melhor que cada uma delas tem para oferecer a excelência no atendimento.

Para Gasparetto (2016), o sucesso da organização depende exclusivamente da sua capacidade de lidar com as pessoas. É preciso uma gestão inovada, participativa, incentivadora e democrática que possa gerar colaboradores competitivos, inovadores e motivadores para

alcançarem a excelência empresarial dentro de um ambiente que possa gerar satisfação ao cliente por meio do atendimento.

A gestão do clima organizacional é uma ferramenta que permite detectar como está o ambiente interno e externo da organização, o que as pessoas buscam e esperam do ambiente, para assim atacar os principais problemas e melhorar o ambiente interno, para que o ambiente externo esteja satisfatório.

Chiavenato (2015) coloca que a gestão de cliente está ligada à gestão de marketing e, neste ponto, para conquistar os clientes é preciso conhecer o ambiente interno e externo da empresa, bem como oportunidades e ameaças.

Kotler e Keller (2016) abordam a satisfação, fidelidade e valor do cliente e, na questão da satisfação, os autores afirmam que ela é uma sensação de contentamento ou descontentamento que é resultante da comparação da expectativa do comprador com o produto ou serviço que recebe.

Alves (2014, p. 12) declara que:

É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou serviço, de modo que é importante descobrir o que cada cliente busca em um produto ou serviço, ou seja, o que tem valor para o cliente.

Kotler e Keller (2016) afirmam que o processo de compra de serviços/ produtos envolve as seguintes etapas: pré-compra, encontro do serviço e pós-compra. Na primeira etapa acontece conscientização da necessidade e a busca de informações (definir necessidades, pesquisar soluções, identificar alternativas e fornecedores de serviços/ produtos), ainda nesta etapa, acontece a avaliação de fornecedores de serviços/ produtos alternativos.

Alves (2014) explica que a partir dos anos de 1990 é que se deixou de chamar o comprador de produtos e serviços de consumidor. Foi o início da era do cliente externo, em que se ser tratado como indivíduo com necessidades, desejos, expectativas. Deixava-se a abordagem clássica de marketing, para o marketing de relacionamento.

Robbins (2017) afirma que é importante conservar os clientes, aumentando o relacionamento com ele, pois perder um cliente não é perder apenas a compra do momento, mas também outras compras que o cliente poderia vir a fazer.

Robbins (2017) aponta que o marketing objetiva, a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos clientes externos (aquele que compra). Dessa maneira, é preciso identificar

nos clientes, quais são seus hábitos, comportamentos, valores, crenças e reações diante do mercado.

Conforme Chiavenato (2015, p. 123) “o atendimento ao cliente não significa apenas fazer produtos de qualidade, mesmo sendo uma parte muito importante, é preciso oferecer excelência e isso se deve à postura no atendimento” ou seja, saber falar sobre o produto, ser claro na venda, esclarecer as dúvidas, conquistar o cliente pelo seu atendimento para que o mesmo saia da empresa satisfeito, pois não se deve esquecer do pós-venda, onde temos a certeza que o cliente voltará. Todo cliente tem que ser tratado como único.

Kotler e Keller (2016) explicam que o atendimento é tudo aquilo que se faz para a pessoa que adquire um produto ou serviço. O atendimento vai além do tratamento formal, ele depende muito da qualidade. Ou seja, saber dar respostas claras, ser eficiente na solução de problemas do cliente. É a responsabilidade passada pelas empresas aos seus funcionários para o atendimento ao cliente de forma adequada, no tempo estipulado, na hora certa e de maneira satisfatória.

Gasparetto (2016) afirma que o atendimento é um relacionamento, é saber ouvir e falar, sabendo respeitar a escolha e opções dos clientes, fazendo com que ele se sinta feliz. Uma maneira de fazê-lo feliz é saber falar, ou seja, falar com sentimento, transmitir emoção e motivação.

Dessler (2016) expõe que as empresas possuem a difícil tarefa de além de conquistar, manter seus clientes, que se denomina fidelização. É a forma de fazer com que os clientes voltem à empresa, e não procure a concorrência. É a intenção de retê-los no maior prazo possível. Clientes fidelizados associam à empresa e sua marca a sentimentos positivos e fortalecedores como credibilidade, segurança, conforto e tranquilidade, e passam a considerar a marca parte de suas vidas.

Em outras palavras, o bom atendimento fideliza o cliente, ou seja, conquista e mantém laços de longo prazo, oferecendo serviços e produtos de boa qualidade, fazendo o cliente voltar à empresa sempre que precisar.

Alves (2014) afirma que os consumidores exigentes querem sempre mais, algo que justifique a sua escolha por uma empresa ou por outra. Este algo é o bom atendimento. Uma vez que cliente não é bem atendido, o mesmo desistira da compra, ou até mesmo não mais voltara à empresa, fazendo com que a organização perca sua credibilidade e confiança.

2.3 ESTRATÉGIAS QUE AUXILIAM PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Para Alves (2014), a partir dos anos de 1990 é que se deixou de chamar o comprador de produtos e serviços de consumidor. Foi o início da era do cliente, em que deve ser tratado como indivíduo com necessidades, desejos, expectativas. Deixava-se a abordagem clássica de marketing, para o marketing de relacionamento.

Conforme Alves (2014), o cliente é o elemento da relação fornecedor e consumidor e deve ser considerado como o única parte que gera receita e, por isso, precisa ser tratado como um rei. O cliente pode ser uma pessoa física ou jurídica, pode ser ou não o usuário final de um produto ou serviço.

Partindo da perspectiva da cadeia de suprimentos total, o cliente é o usuário final de um produto ou serviço, cujas necessidades ou exigências precisam ser atendidas. Existem dois tipos de usuários finais: consumidor e usuário final organizacional.

Gasparetto (2016), explica que o consumidor é uma pessoa ou uma família, que adquire produtos e serviços para satisfazer necessidades pessoais. Já o usuário final organizacional tem a ver com aquisições feitas por organizações ou instituições, para permitir que um usuário final desempenhe uma tarefa ou trabalho na organização.

Segundo Ribeiro (2016), o conhecimento humanístico e comportamental é importante para a fidelização do cliente, principalmente em um mundo competitivo onde as grandes empresas procuram enxugar seus quadros de funcionários prevalecendo-se das novas tecnologias e da automação com ênfase nos resultados.

Dessler (2016) explica que para se conseguir fidelizar o cliente e ganhar sua confiança é preciso entender que ele está em primeiro lugar e deve tratá-lo, de melhor maneira possível, deixando-o satisfeito, confortável e transmitindo segurança todo o tempo, demonstrando que ele é o mais importante para a empresa.

Ainda conforme Ribeiro (2016), um cliente fiel será um cliente retido, e um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes. Com mais novos clientes conquistados que perdido, amplia-se a participação de mercado e auxilia no aumento da lucratividade.

Robbins (2017) aponta que a qualidade que o cliente espera não está ligada imperiosamente apenas ao produto ou serviço, mas ao atendimento que é prestado a ele no primeiro momento aos pós-atendimento. A falta desta qualidade tão esperada é o principal motivo que leva os clientes a abandonar a empresa.

Segundo Ribeiro (2016), as organizações dependem de seus clientes. É importante que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes e procurem exceder suas expectativas; o conhecimento das suas necessidades é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização

Segundo Andretta (2019), a concorrência e a competitividade do mercado estão aumentando cada vez mais tornando as organizações cada vez mais flexíveis para alcançar equilíbrio no mercado, atender os desejos e necessidades dos clientes, a qualidade na prestação de serviços é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Para Andretta (2019), a qualidade no atendimento é fundamental, bem como contato entre a organização e o cliente. As pessoas conhecem a organização através de suas instalações físicas e de seu contato com os funcionários dessa organização.

Qualidade na prestação de serviço vem a ser a plena satisfação do cliente. Isso significa qualidade na prestação de serviços é essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa.

Segundo Kotler e Keller (2016), o cliente é o mais importante da empresa; a empresa deve estar voltada para resultados; satisfazer o cliente e superar as suas expectativas; todos os integrantes da empresa devem se sentir responsáveis e trabalhar pela satisfação do cliente; qualificar os colaboradores e possuir uma administração participativa e atuante.

No conceito de Albrecht (2016), hoje em dia, as pessoas estão mais exigentes e possuem maiores oportunidades de escolha então as empresas de prestação de serviços devem procurar oferecer um serviço que transmita:

Confiança – a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido;

Capacidade de resposta – a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.

Segurança – o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;

Empatia – a atenção individualizada dispensada aos clientes;

Itens Tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos veículos e dos funcionários.

Kotler e Keller (2016) comentam que a satisfação é a sensação de prazer ou decepção do resultado ou desempenho esperado de um serviço. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito.

Para Albrecht (2016), a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque o segredo para conseguir clientes está em satisfazê-los. Evidentemente que um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, fala bem da empresa e de seus serviços, e é menos sensível a preço.

Além disso, sugere ideias sobre serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. Para empresas centradas no cliente, a satisfação de seus clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta e uma ferramenta de marketing.

Kotler e Keller (2016) afirmam que hoje as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações, assim como elogios para o resto do mundo. Hoje, as empresas oferecem o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), que é um canal de comunicação do usuário para a empresa em busca de informações, ou reclamações e sugestões.

Brown (2011) afirma que existe uma nova forma de abordar o mercado, que é chamada de *marketing one to one* (Forma de marketing individualizado e personalizado), marketing de relacionamento, ou CRM (Customer Relationship Management – Gerenciamento da Relação com o Cliente), o nome mais usado. Cada vez mais discutido na mídia, CRM é um modelo de negócios, cujo objetivo final é o aumento da lucratividade da empresa através da retenção de seus melhores clientes.

Conforme (BROWN, 2011, p. 13): “Essa retenção ou fidelidade é conseguida pela utilização do conhecimento individual, de cada cliente, na personalização de aspectos da relação com aquele cliente”.

Segundo Madruga (2010), precisa-se entender os fundamentos do CRM, que se baseiam no princípio de que a propaganda massificada está em declínio como ferramenta, e que se concentrar no CRM pode ser a melhor maneira de vencer e de aumentar os negócios. As organizações estão descobrindo que precisam usar mais métodos e canais de seleção para alcançar seus segmentos variados de clientes.

Para Chiavenato (2015), embora uma definição apropriada de *CRM* e a sua proposta (objetivos e metas) sejam necessárias, não há nenhum produto no mercado que criará o *CRM* ótimo.

Segundo Kotler e Keller (2016), a administração do relacionamento com o cliente começa com o desenvolvimento de uma estratégia de marketing baseada nas forças críticas que afetam as organizações, como as condições reguladoras, da sociedade, do mercado, tecnológicas e dos negócios. Parte da estratégia é determinar como as relações com os clientes irão afetar o comportamento do marketing.

De acordo com Robbins (2017), usando a estratégia de marketing como base, a organização passa a definir segmentos de clientes atuais e em potencial. A segmentação é a forma de classificar grupos de clientes que tenham características semelhantes com o intuito de transmitir uma determinada mensagem de marketing. Depois que a empresa definir seus segmentos de clientes, ela irá desenvolver uma campanha voltada para um ou mais desses segmentos.

Conforme Brown (2011, p. 20): “Reconquistar é o processo de convencer um cliente a ficar com a organização no momento em que ele está interrompendo o serviço ou convencê-lo a voltar uma vez que ele já abandonou a organização”.

Para Kotler e Keller (2016), é essencial desenvolver uma segmentação com base nas necessidades que permitem que a organização uma concentração efetiva numa oferta. Sem essa abordagem concentrada, a organização pode falhar em alcançar uma aceitação ou porcentagem de aceitação efetiva da oferta ou então acaba gastando muito com promoções, propaganda e premiações. É aconselhável alcançar 95% da confiança antes de embarcar na procura de *prospects* (Cliente em potencial).

Segundo Madruga (2010), o programa de *CRM* também é conhecido por aumentar o quanto o cliente gasta com a organização *wallet share* (Quanto de dinheiro uma empresa recebe da carteira de um cliente). O objetivo é identificar ofertas complementares que o cliente gostaria de receber. A natureza da oferta é determinada pelo segmento de necessidade do cliente, padrão de uso e reação a contatos anteriores. Uma vez que a composição da oferta é feita e o meio de contato é acertado, então a empresa apresenta a oferta ao cliente diretamente *cross selling* (Venda de produtos ou serviços relacionados ou complementares que sejam do interesse do cliente).

Para Chiavenato (2015), a *up-selling* (Venda de produtos ou serviços onde o vendedor convida o cliente a atualizar, comprar e/ou complementar um item já comprado para poder gerar mais receita.) é parecida, mas em vez de oferecer um produto complementar, a empresa oferece o mesmo produto só que melhorado. Essas campanhas são importantes, porque os clientes já têm um relacionamento com a organização. Nessas campanhas os clientes passam a ser mais lucrativos.

Conforme Brown (2011), no início reduz a margem de lucro em 3%, mas em médio prazo aumenta a margem de lucro bruto para 7%. O que se conclui dos tipos de *CRM* é que existe perfeita correlação entre rendimento e aumento de preço de estoque para organizações que trabalham com a publicidade. Nenhuma outra medida financeira é tão fortemente correlacionada nesse setor. A lucratividade aumenta com o *CRM*: na reconquista em 10 a 20%; de retorno de clientes; na fidelidade em 15 a 20% na redução de saída de clientes; *cross* e *up-selling*, de 3 a 4% e *prospecting* em 3 a 4%.

De acordo com Robbins (2017), *CRM* é uma ferramenta global que amplia a competência da comunicação entre cliente e fornecedor, já que se configura como um canal de comunicação suportado por dados da clientela, que balizam a troca de informações, entre outros. O mesmo autor afirma que *CRM* é uma ferramenta que integra dados e profissionais, bem como gera preocupações maiores com os clientes, o que significa melhoria do nível de serviços oferecidos.

Segundo Albrecht (2016), a administração de serviços propõe um novo conceito a respeito à maneira de encarar o cliente, num estabelecimento de prestação de serviços, clientes são como ativos, são imprescindíveis na empresa.

Para Kotler e Keller (2016) administradores que acreditam que o cliente é o único e verdadeiro “centro de lucro” da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional, uma pirâmide com a alta administração no alto, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base. Empresas que dominam bem o marketing investem no organograma, no topo estão os clientes; e em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio.

Para os mesmos autores, todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los. Com ascensão de tecnologias digitais como a internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados,

esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los.

No conceito dos autores Kotler e Keller (2016) o valor percebido pelo cliente baseia-se na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos.

Segundo Kotler e Keller (2016) para conquistar o cliente deve-se atender suas necessidades e superar as suas expectativas, e para mantê-los deve-se:

- Engajar todos os departamentos no planejamento e no gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes;
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais;
- Criar serviços e experiências para o mercado alvo;
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre as necessidades, as preferências, os contatos, a frequência de compras e a satisfação individuais dos clientes;
- Facilitar acesso dos clientes ao pessoal apropriado da empresa para expressarem suas necessidades e reclamações;
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Segundo Lovelock e Wirtz (2018) clientes compram bens e serviços para suprir necessidades específicas, muitas vezes, as necessidades estão profundamente enraizadas no inconsciente das pessoas e podem se referir as questões existenciais e de identidade que subsistem há muito tempo. Quando sentem uma necessidade, as pessoas ficam motivadas a agir de modo a satisfazê-la. Consumidores podem comparar o que receberam com o que esperavam, em especial se lhe custar dinheiro, tempo ou esforço dedicados a obter uma solução alternativa.

Conforme Lovelock e Wirtz (2018), a qualidade de serviço percebida resulta da comparação dos clientes entre o serviço que percebem ter recebido e o serviço que esperavam receber. As expectativas das pessoas em relação a serviços tendem a sofrer forte influência das experiências anteriores que elas mesmas tiveram como clientes, com determinado provedor de serviços, concorrentes no mesmo setor ou com serviços relacionados em setores diferentes, se não tiveram nenhuma experiência anterior relevante, eles podem basear suas expectativas em comentários boca a boca, notícias ou nos esforços de marketing da empresa. Os mesmos autores afirmam que para construir relacionamentos bem sucedidos com clientes, as empresas precisam

ser seletivas em relação aos segmentos a que visam. Ajustar clientes a capacidade da empresa é vital, os gerentes devem pensar com cuidado em como o cliente precisa se relacionar com elementos operacionais com rapidez e qualidade, os horários em que o serviço está disponível, a capacidade da empresa para atender muitos clientes ao mesmo tempo e os aspectos físicos e a aparência das instalações de serviço.

Para Lovelock e Wirtz (2018), o resultado da cuidadosa escolha de clientes alvo, mediante o ajuste das capacidades e forças da empresa às necessidades dos clientes deve ser uma oferta de serviço superior aos olhos dos clientes que valorizam o que a empresa tem a oferecer.

Ainda segundo Lovelock e Wirtz (2018), os clientes reclamam para:

Obter restituição ou compensação – Muitas vezes, consumidores reclamam para recuperar algum prejuízo econômico por meio de reembolso ou compensação e/ou para que o serviço seja executado novamente;

Dar vazão à raiva – Alguns clientes reclamam para recuperar sua autoestima e/ou dar vazão à sua raiva e frustração, quando processos de serviço são burocráticos e irracionais ou quando funcionários são rudes ou aparentemente despreocupados, a autoestima, o senso de valor próprio e o senso de justiça dos clientes podem ser afetados de modo negativo. Eles podem ficar irritados e emotivos;

Ajudar a melhorar o serviço – Quando estão muito envolvidos com um serviço, os clientes dão retorno para tentar contribuir para a melhoria do serviço. Eles são motivados pela perspectiva de obter melhor serviço no futuro;

Por razões altruístas – Alguns clientes são motivados por razões altruístas, eles querem evitar que outros tenham os mesmos problemas e poderia sentir-se mal se não os apontassem.

Para os mesmos autores, sempre que ocorre uma falha no serviço, as pessoas esperam receber uma compensação adequada de maneira justa, no entanto existem clientes que acham que não foram tratados com justiça e que não receberam o tratamento que era certo. Quando isso acontece, as reações do cliente tendem a serem imediatas, emocionais e duradouras, É fundamental que as empresas tenham estratégias eficazes para resolver problemas e lidar com clientes decepcionados, porque até mesmo um único problema de serviço pode destruir a confiança que um cliente tem em uma empresa.

Quando as reclamações são resolvidas de maneira satisfatória, os clientes envolvidos ficam muito mais propensos a permanecer fiéis. A conclusão que se chega conforme Lovelock

e Wirtz (2008) é que o tratamento de reclamações deve ser considerado um centro de lucro e não um centro de custo. Quando um cliente insatisfeito abandona, a empresa perde mais que o valor da próxima transação, pode perder também uma corrente de lucros de longo prazo daquele cliente e de qualquer outro que desista de utilizar os serviços daquela empresa por causa de comentários negativos de um amigo descontente. Portanto vale a pena investir em recuperação de serviço elaborada para proteger esses lucros de longo prazo.

Segundo Lovelock e Wirtz (2008), as empresas devem estar preparadas para as reclamações dos clientes, principalmente no transporte coletivo que o usuário tem o contato direto com os funcionários da empresa e seus serviços. Assim, é preciso que:

Aja rapidamente – Se a reclamação for feita durante a entrega do serviço, o tempo é um fator essencial para conseguir uma recuperação completa;

Admita erros, mas não fique na defensiva – Adotar uma atitude defensiva pode sugerir que a organização tem algo a esconder ou está relutante em examinar completamente a situação;

Mostre que você entende o problema do ponto de vista de cada usuário – Colocar-se no lugar dos clientes é o único modo de entender o que eles acham que deu errado e por que estão contrariados. O pessoal de serviço deve evitar tirar conclusões precipitadas conforme suas próprias interpretações;

Não discuta com os usuários – A meta deve se reunir fatos para chegar a uma solução aceitável para ambas as partes, e não vencer um debate ou provar que o usuário é um idiota. Discutir impede que as pessoas ouçam e raramente faz passar a raiva;

Reconheça os sentimentos do usuário – Fazer isso ajuda a criar empatia, o primeiro passo para reconstruir um relacionamento danificado;

Dê aos usuários o benefício da dúvida – Nem todos os clientes dizem a verdade e nem todas as reclamações são justificadas. Mas eles devem ser tratados como se a sua reclamação fosse válida até surgirem claras evidências em contrário;

Esclareça as etapas necessárias para resolver o problema – Quando não é possível uma solução imediata, informar aos clientes como a organização planeja proceder demonstra que uma providência corretiva está sendo tomada;

Mantenha os usuários informados sobre o andamento da reclamação – Ninguém gosta de ficar no escuro. A incerteza gera ansiedade e estresse. As pessoas tendem a aceitar

melhor um problema se souberem o que está sendo feito a receberem relatórios periódicos de progresso;

Considere uma compensação – Quando usuários não recebem os resultados de serviços pelos quais pagaram ou sofrem sérias inconveniências por causa da falha de serviço é apropriado oferecer uma oferta de serviço em espécie, para reduzir o risco de ações judiciais da parte de um cliente contrariado;

Persista na reconquista da boa vontade do usuário – Quando clientes ficam desapontados, um dos maiores desafios é restaurar sua confiança e preservar o relacionamento par o futuro. Esforços de recuperação de serviço verdadeiramente excepcionais podem ser de extrema eficiência no desenvolvimento de fidelidade e indicações.

2.4 O CLIENTE

De acordo com Walker (1991, p.25) as empresas normalmente em suas metas definem que sua missão como o cliente em primeiro lugar, dizem ainda que as ações das empresas baseadas em foco no cliente são tomadas para conseguirem vantagens competitivas sobre os concorrentes;

Já de acordo com Trancoso (1993, p. 36) quem se propõe a encantar é obrigado a dar algo de si: um sorriso sincero, uma palavra afetuosa, um carinho qualquer, ou seja, o cliente se sente preso á comodidade de comprar o serviço ou produto de determinada empresa porque o custo de mudança seria muito alto. Às vezes prefere pagar um pouco mais a correr atrás de preços menores, essas conveniências podem garantir a fidelização do cliente;

Cada cliente tem sua percepção, podendo ser positiva ou negativa, isso depente do momento em que o clima vivencia uma situação na empresa.

Kotler (2022, p. 56) aponta que:

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas. Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Segundo Ferreira (1989, p. 210) a palavra expectativa significa “probabilidade ou promessas”. O cliente tem uma expectativa acerca do que a empresa vai lhe oferecer, ou melhor, ele tem uma visão do futuro, acerca de uma situação a ser vivida.

Já para Almeida (1995, p. 121) a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu ou percebeu com o que ele esperava, sua expectativa, ainda diz que, ao analisar a percepção e expectativa, podem ser tiradas conclusões desta forma:

Quanto maior for a expectativa (visão prévia do nível de serviço), maior também será a possibilidade de o cliente se frustrar, portanto, de ficar insatisfeito; Quanto maior a percepção (Percepção positiva) do cliente, maior também será a possibilidade de o cliente ficar satisfeito. Ou ainda podemos dizer que: A satisfação do cliente é diretamente proporcional á sua percepção, ou seja, quanto maior for a percepção, maior será a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é inversamente proporcional a sua expectativa, ou seja, quanto maior a expectativa, maior a possibilidade de o cliente ficar insatisfeito ou frustrado.

Fica clara que a satisfação está ligada ao desempenho e expectativas percebidos pelos clientes diante do que lhe é oferecido. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, se alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito.

Para Trancoso (1993, p. 35): “A estrutura organizacional da empresa com foco no cliente, tem de estar permanentemente preparada para ouvir e para atender a requerimentos de cliente de forma contínua e dinâmica”.

Rust e Zeithaml (2001, p. 04), aponta que o valor do cliente baseia-se em três fatores acionáveis: valor do valor, a avaliação objetiva feita pelo cliente das ofertas da empresa; valor da marca, a visão subjetiva feita pelo cliente, da empresa e suas ofertas, e valor de retenção, a visão feita pelo cliente, da força da reação entre eles e a empresa. Dentro de cada um desses fatores-chave, estão providencias que a empresa pode tomar para fortalecer os valores de valor, marca e retenção, aumento assim o valor do cliente.

De acordo com Rust e Zeithaml (2001, p. 65) o valor do cliente significa:

Um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informação e a estratégia. Ele se afasta da visão ultrapassada de examinar somente a lucratividade do produto ou o valor da marca e reconhece que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.

Para Griffin (1998, p. 11), “embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem-sucedida, a satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis”. A fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito.

O aumento da fidelidade dos clientes leva a maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

O objetivo da fidelização de clientes, é retê-los, evitando que migrem para a concorrência.

A chave para a fidelização a longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor, essa definição pode variar de um cliente para outro, como por exemplo atenção pessoal, descontos, atendimentos personalizados, entre outros.

Segundo Kotler (2002, p. 58);

Conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução de despesas.

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo, contudo, ter um cliente satisfeito, não garante sua fidelidade.

De acordo com Vavra (1993, p. 165) “95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e um cliente insatisfeito costuma contaminar outros treze, enquanto um cliente satisfeito influencia apenas cinco”

Para Trancoso (1993, p. 49) o que interfere na satisfação dos clientes são;

Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimentos de prazos e produtos ou serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade de compra.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava, ou seja, percepção x expectativa. Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava, mas se a expectativa for maior que a percepção, o cliente se frustra e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem não mais satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo, uma vez que nada garante que um cliente mesmo que satisfeito recuse as ofertas da concorrência, já um cliente fidelizado pensará duas vezes antes de trocar de prestador.

Os clientes precisam ser identificados, porque não é possível estabelecer uma relação com quem não se conhece. A partir disso, conhece-los, aprender sobre eles, suas necessidades e desejos, utilizando dessas informações para estreitar o relacionamento, isso dá a empresa um diferencial e cria barreiras de confiança, tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque um novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

Segundo Griffin (1998, p. 21);

A empresa interessada em estabelecer uma clientela sólida e fiel utiliza uma abordagem diferente daquela interessada simplesmente em aumentar sua participação no mercado. O estabelecimento da fidelidade exige que a empresa enfatize o valor de

seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento com o cliente.

Griffin (1998, p. 23) ainda afirma que, “as recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado”.

Ainda para Griffin (1998, p. 36) o vínculo será maior quando o cliente tiver uma sólida preferência por um produto ou serviço e diferenciá-lo claramente dos produtos da concorrência, depois do vínculo, o segundo fator a determinar a fidelidade de um cliente a um produto ou serviço é a requisição, o qual apresenta três tipos de fidelidade diferentes:

nenhuma fidelidade: por razões variáveis, alguns clientes não desenvolvem fidelidade a determinados produtos ou serviços. Em geral, as empresas devem evitar compradores de nenhuma fidelidade, porque eles nunca serão clientes fiéis e pouco acrescentarão a solidez financeira da empresa. O desafio é não visar o máximo possível das pessoas, mas procurar clientes cuja fidelidade possa ser desenvolvida. Fidelidade indolente: o baixo nível de vínculo combinado ao alto índice de compras regulares gera a fidelidade indolente. O cliente compra por uma questão de hábito. Pode-se converter a fidelidade indolente em uma forma de fidelidade especial cortejando ativamente o cliente incrementando a diferenciação positiva que ele percebe em relação ao seu produto ou serviço, comparativamente aos outros disponíveis.

Fidelidade circunstancial: a fidelidade especial, o mais estimulante dos três tipos, prevalece quanto coexiste alto nível de vínculo e preferência regular. Trata-se do tipo de fidelidade almejado por qualquer empresa.

De acordo com Trancoso (1993, p. 54), muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos seja o suficiente para fidelização, outros vão mais além, proporcionando benefícios para usuários frequentes e descontos preferenciais, portando, nada disso aumenta significativamente a fidelização do cliente a longo prazo, pois maioria desses aspectos não estão centrados no cliente individual e na sua definição individual de valor.

Desta forma, a chave para fidelização em longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor, visto que essa fidelidade deve ser um dos objetivos principais da empresa.

Para Gordon (2001, p. 35), o serviço prestado implica relacionamento prolongado que permite interação empresa-cliente, entretanto geralmente as organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente para seus clientes.

Relacionamento com o cliente é uma questão de sobrevivência para as empresas, porque não existe empresa sem cliente, ele é fundamental para o funcionamento, crescimento de mercado, estabilidade.

Kotler e Keller (2012, p. 150) afirmam ser essencial demonstrar ao cliente e despertar a confiança e a credibilidade desde o primeiro contato.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, pp. 335-336), apontam que a confiança do cliente, resulta de uma soma de fatores que fazem o indivíduo sair do papel de interessado apenas para

o papel de defensor e apoiador da empresa. Desta forma o foco empresarial deve ser na construção de vínculos, que ocorrem devido ao aprimoramento da comunicação entre empresas e clientes e pelo conhecimento dos ganhos que ambos obterão com a construção do relacionamento.

O atendimento e o relacionamento com o cliente ganham sentido quando existe uma busca contínua da empresa para entender as necessidades e atender suas demandas e de certo modo, superar suas expectativas.

Paulillo (2014), afirma que o atendimento é a porta de entrada em uma empresa, por meio da qual a relação de negócio pode ser encurtada ou prolongada. Sendo assim, o relacionamento é a ferramenta capaz de transformar passantes em entrantes e entrantes em clientes.

De acordo com Kotler (2002), empresas que não possuem qualidade no atendimento ao cliente tendem a gastar mais com a conquista de clientes, quando poderiam lucrar mais retendo e satisfazendo os clientes já conquistados;

Pode-se afirmar que a relevância em atender o cliente ultrapassa a condição de prestar uma informação ou atender a uma reclamação. É imprescindível que a empresa, entenda o cliente, e que de preferência, consiga antecipar suas necessidades, estabelecendo um diferencial no mercado em relação as concorrentes.

Shiozawa (1993, p. 34) aponta que em 1990, já era possível prever que o atendimento ao cliente estava se transformando em um grande diferencial competitivo.

3 EXEMPLO DE APLICAÇÃO PRÁTICA

Como exemplo de aplicação comprobatória desta pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho foi feito com base e verificação da análise de resultados quantitativo, de caráter descritivo, tendo sido realizado por Sartor Elizeti (2019), para o trabalho de conclusão de curso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis;

Sartor E. (2019), realizou uma coleta de dados, através de um questionário que foram respondidos pelos colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora LTDA;

Para Gil (1998), quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, pois a pesquisa exploratória objetiva identificar, desenvolver, explicar conceitos e ideias;

Segundo as colocações de Traldi e Dias (2010, p. 45):

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinado fenômenos ou população, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los. Implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado, podendo ser classificada quanto às características do estudo em: estudo exploratório, descritivo, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental.

Para os mesmos autores, o delineamento da pesquisa se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo, ou pelo menos, o estabelecimento de bases para uma pós-investigação. A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com a pesquisa constitui séria limitação, porém, acontece bastante na pesquisa social por ser simples e econômica (um investigador e grupo pequeno, sem aplicação de técnicas de massa – levantamentos). O estudo de caso é aplicado em pesquisas de exploração, em fases iniciais de investigação, construção de hipóteses, reformulação de problemas, objeto de estudo já conhecido.

De acordo com Sartor E. (2019), para a coleta dos dados do estudo, foram utilizados dados primários.

Mattar (1997), declara que:

Fontes Primárias – Chamamos de fontes primárias ou diretas de dados as que são portadores de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados. São fontes primárias: consumidores, telespectadores, radiouvintes, intermediários, leitores etc. Determinamos de dados primeiros ou diretos os obtidos nessas fontes.

Segundo Richarson (2011), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social;

Sartor E. (2019) elaborou gráficos tipo “pizza” para mensurar percentualmente o posicionamento dos funcionários para interpretação e análise;

Os resultados da pesquisa que foi desenvolvida por

foram analisados para avaliar o clima organizacional da empresa, havendo a intenção de propor melhorias e sugestões para a empresa de acordo com as porcentagens de respostas;

Serão apresentados os resultados obtidos no estudo realizado por Sartor Elizeti (2019), transformando as respostas em gráficos para melhor interpretação, os referidos gráficos serão analisados e comparados em base na teoria utilizada para o trabalho.

GRÁFICO 1: COOPERAÇÃO ENTRE EQUIPES

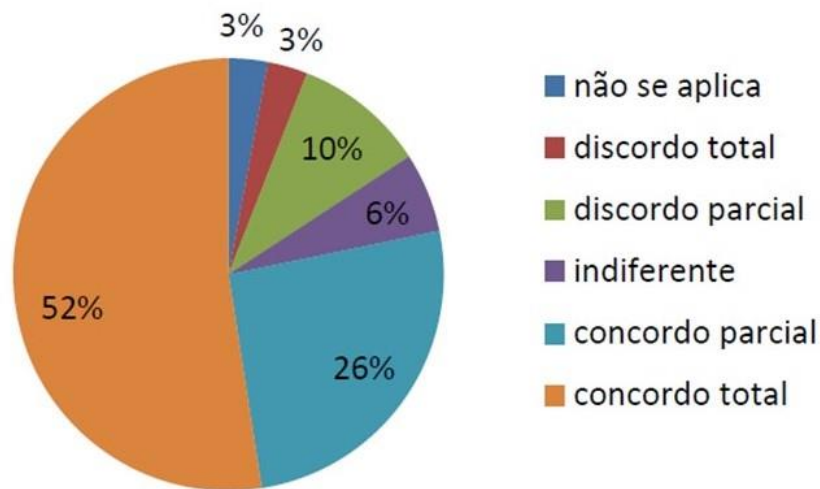


Gráfico 1 – Cooperação entre Equipes.

Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 33

Observa-se no gráfico, que no quesito cooperação entre equipes a maior parte (52%) dos colaboradores que responderam a pesquisa estão satisfeitos com a cooperação que existe entre as equipes de trabalho;

Contudo, pode-se analisar que 48% não estão totalmente satisfeitos com a forma de cooperação entre as equipes, desta forma, podendo ser reavaliado pela organização, em como conseguir que as contribuições entre as equipes se tornem ainda mais satisfatórias para os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004), os conflitos são parte inevitável da natureza humana, sendo mais simples entender os fatores causadores e a forma de feri-los do que realizar tentativas de combater os conflitos a todo custo, ou até mesmo fingir que os mesmos não existem, postergando uma solução plausível para os envolvidos.

GRÁFICO 2: IMAGEM DA EMPRESA

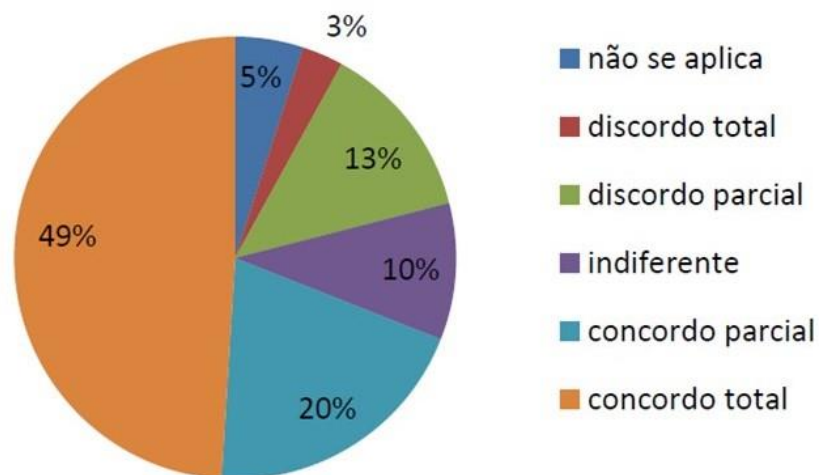


Gráfico 2 – Imagem da Empresa.

Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 34

O gráfico demonstra que 49% dos colaboradores concordam totalmente em relação a satisfação da imagem da empresa, 20% concordam parcialmente, 13% discordam parcialmente e 10% indiferentes. Percebe-se a importância de a empresa reavaliar o porquê que a maior parte (51%) dos colaboradores estão insatisfeitos com a imagem da empresa, uma vez que isso

poderia gerar um resultado negativo, pois se os colaboradores que são os clientes internos não estão satisfeitos com isso, poderão mostrar essa insatisfação fora da empresa.

GRÁFICO 3: AMBIENTE E ESTRUTURA FISICA

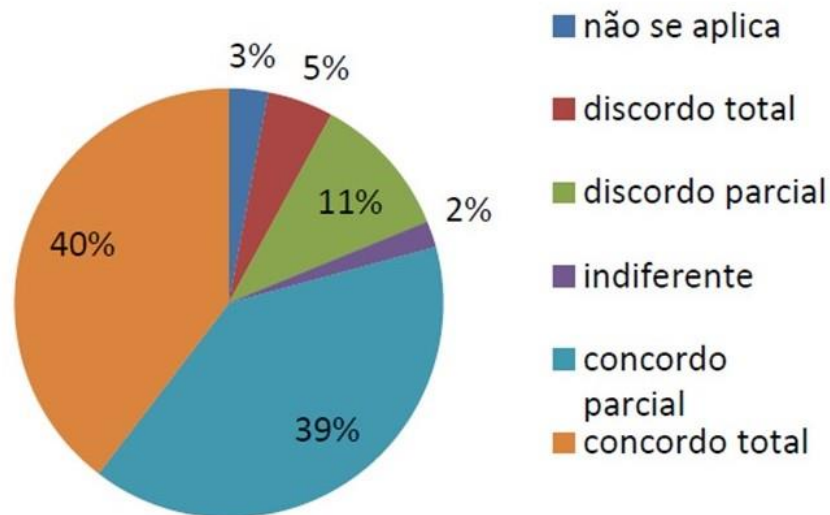


Gráfico 3 – Ambiente e Estrutura Física.

Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 34

De acordo com os dados no gráfico, 40% dos participantes da pesquisa concordam totalmente com a relação de satisfação com a estrutura e ambiente da empresa, porém 39% dos mesmos concordam parcialmente. Desta forma 60% dos participantes estão insatisfeitos com o ambiente e estrutura física da organização.

Ferasso (2017), conclui que a relação entre as pessoas e clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre várias situações, e isso pode causar um impacto positivo ou negativo em relação a motivação e desempenho dos colaboradores, e ainda contribuir para a produtividade no local de trabalho;

GRÁFICO 4: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

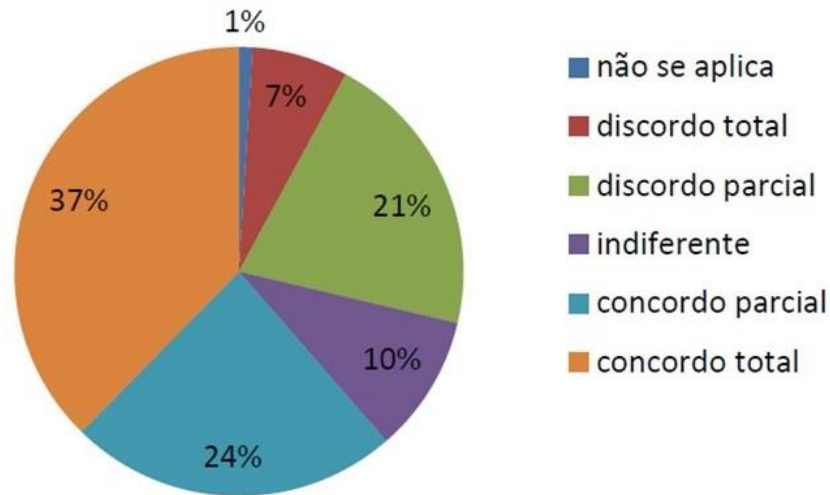


Gráfico 4 – Desenvolvimento Profissional.

Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 36

No gráfico pode-se observar que as respostas foram bem diversificadas, e em modo geral, a satisfação dos colaboradores está baixa no quesito de Desenvolvimento Profissional.

Dos resultados, 7% discorda totalmente, 10% é indiferente, 21% discorda parcialmente, 24% concorda parcialmente e 37% concorda totalmente.

Chiavenato (2005) aponta que, algumas organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes todas as condições e suportes possíveis para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos[...]

GRÁFICO 5: REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

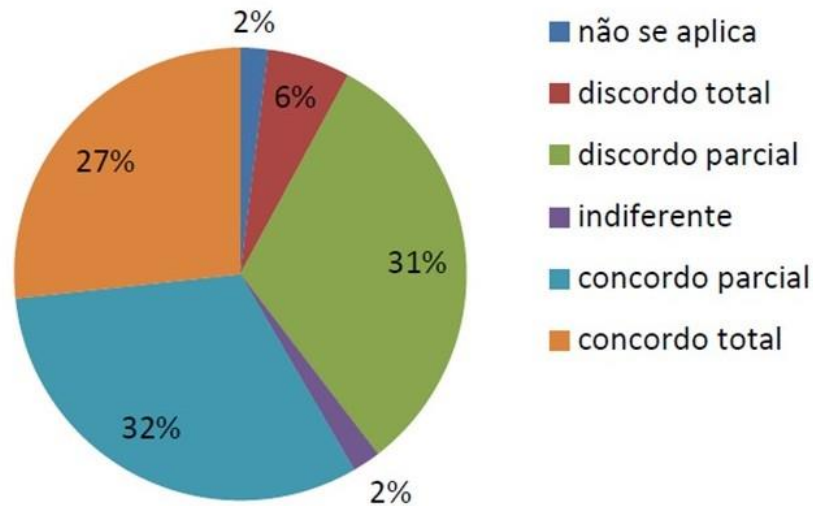


Gráfico 5 – Remuneração e Benefícios.

Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 37

De acordo com o quesito de Remuneração e Benefícios, pode-se observar que dos entrevistados, 27% concordam totalmente, 31% discordam parcialmente e 32% concordam parcialmente;

O pagamento é o meio pelo qual um funcionário proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família, sendo certamente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego;

Para a organização, deve-se analisar as possibilidades e desenvolver um plano de cargos e salários, para que seja realizada uma avaliação e com isso, possibilitando uma remuneração mais apropriada e justa na visão dos colaboradores e da organização, desta forma evitando insatisfações que podem vir a refletir de forma negativa na empresa;

Para Chiavenato (2015), benefícios sociais são facilidades, conveniência, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

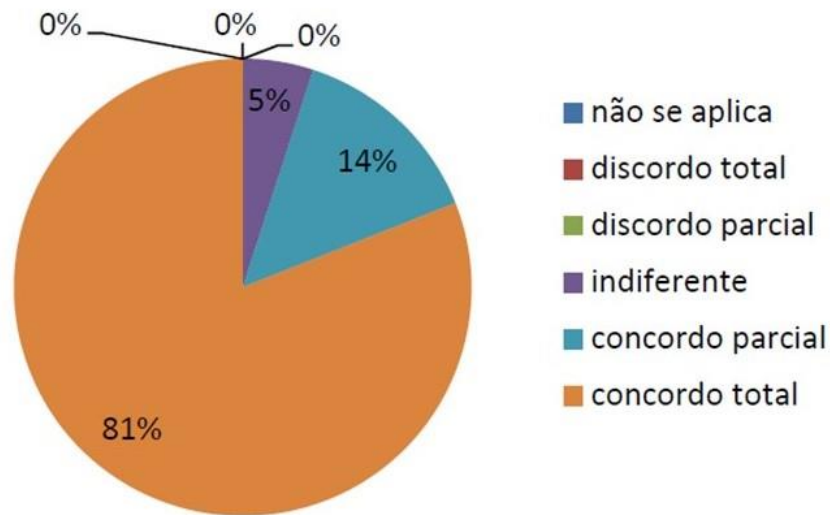
GRÁFICO 6: PRAZER PELO TRABALHO QUE FAZ

Gráfico 6 – Prazer pelo Trabalho que Faz.
 Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 38

É possível observar que a grande maioria dos participantes concordam totalmente na afirmação de prazer pelo trabalho que faz, havendo 81% dos colaboradores, 14% concordam parcialmente e 5% foi indiferente.

Desta forma havendo o maior índice de satisfação com o trabalho realizado dentro da organização pelos colaboradores;

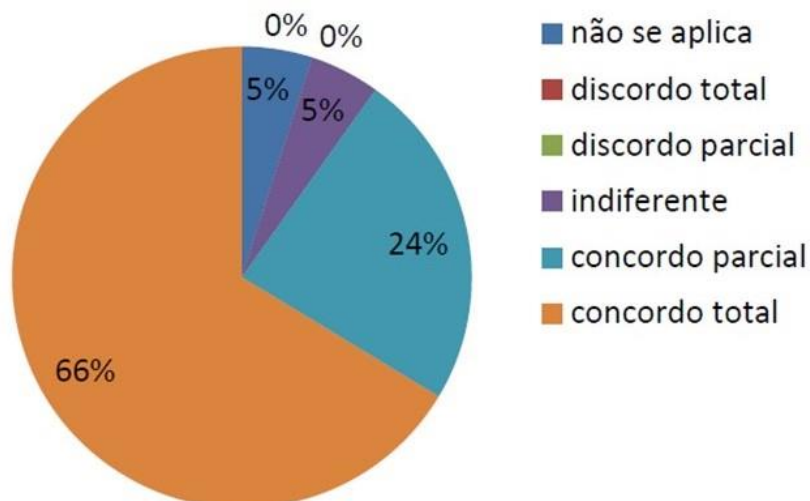
GRÁFICO 7: SE POSSUI UMA RELAÇÃO DE FÁCIL COMUNICAÇÃO COM A EQUIPE DE TRABALHO

Gráfico 7 – Se Possui uma Relação de Fácil Comunicação com a Equipe de Trabalho.
 Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 38

Dos participantes, 66% respondeu que concorda totalmente com a afirmação de uma boa relação e fácil comunicação com a equipe, 24% concorda parcialmente, 5% indiferente e 5% que não se aplica;

Mesmo havendo a concordância da maior parte dos colaboradores, é orientado à organização que conversem com os colaboradores, que sejam realizadas reuniões informais, para que possam se conhecer melhor e criar uma afinidade e liberdade para que melhore cada vez mais o trabalho em equipe e a comunicação entre colaboradores e gestores;

Chiavenato (2015), diz que a participação nas decisões que afetam as pessoas e a consulta visando obter suas opiniões pessoais têm a finalidade de encorajá-las a dirigir suas energias criadoras em direção aos objetivos da organização. Isso, proporciona significativas oportunidades para a satisfação das necessidades sociais e de estima.

GRÁFICO 8: SE A EMPRESA É UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR

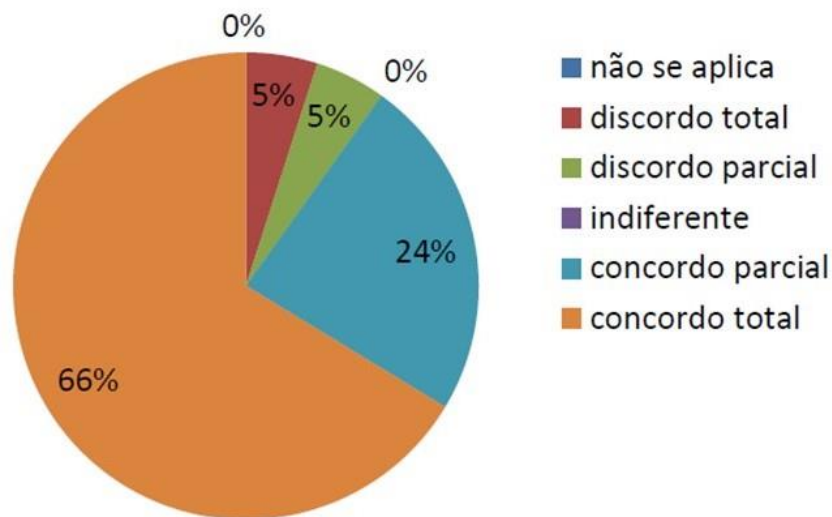


Gráfico 8 – Se a empresa é um bom lugar para trabalhar.
 Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 39

É possível observar que 66% dos participantes concordam totalmente com a pergunta se a empresa é um bom lugar para trabalhar, contudo 24% concorda parcialmente; 5% discordou totalmente e 5% discordou parcialmente.

De acordo com o resultado obtido, sugere-se que a empresa reavalie o quesito e busque entender o motivo pelo qual 34% dos participantes não gostam de trabalhar na organização. Esse resultado poderá impactar negativamente na produtividade devido a insatisfação dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005, p. 68):

Trabalho em equipe é requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo de envolvimento e comprometimento das pessoas. Não se trata de uma equipe de vencedores individuais, mas a equipe vencedora, na qual prevalece o sentimento de pertencer ao grupo.

GRÁFICO 9: SE É TRATADO COM RESPEITO PELOS COLEGAS

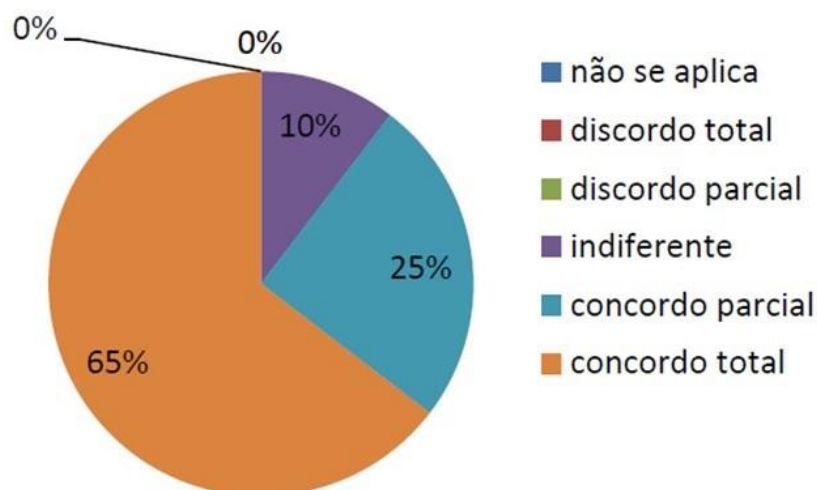


Gráfico 9 – Se é tratado com Respeito pelos Colegas.
Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 40

Observa-se que 65% dos colaboradores respondeu que é tratado de forma respeitosa pelos colegas de trabalho, 25% concorda parcialmente e 10% se mostrou indiferente;

É necessário que a empresa busque reavaliar o motivo de 35% dos participantes não concordarem totalmente com a pergunta realizada. Os funcionários passam a maior parte do seu dia trabalhando com outras pessoas, manter a boa convivência com a equipe é necessário para manter também, a saúde física e mental de todos na empresa.

De acordo com Caravantes e Kloeckner (2018) “[...]somente quando concentrarmos nossa atenção é que nos apercebemos de que o problema é não apenas comunicar-se, mas comunicar-se bem, com eficácia. Assim, podemos definir comunicação como o processo de transferir informação, significado e compreensão, de um emissor para um receptor [...].”

GRÁFICO 10: SE A CARGA HORÁRIA DO TRABALHO ESTÁ ADEQUADA PARA REALIZAR OS TRABALHOS COM QUALIDADE

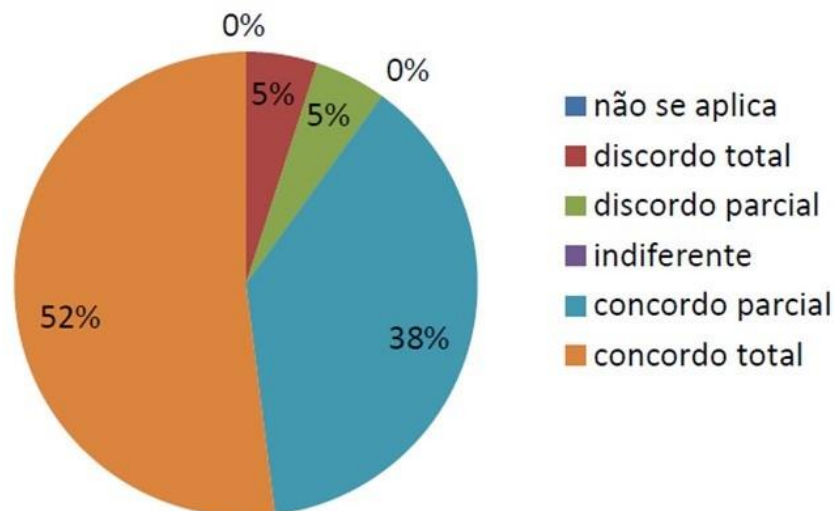


Gráfico 10 – Se a carga horária do Trabalho está adequada para Realizar os Trabalhos com Qualidade.
Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P.41

O gráfico indica que 52% dos colaboradores participantes concordam totalmente que a carga horária do trabalho é adequada para realização dos trabalhos com qualidade; 38% concorda parcialmente; 5% discorda totalmente e 5% não se aplica;

Sendo um alto índice de insatisfação (48%), sugere-se que a empresa reavalie os horários de serviço e tempo de execução, tanto para aumento de carga horária como também

diminuição da mesma dependendo da área, a reavaliação poderá ser realizada pelos próprios gestores e acompanhamento das metas;

GRÁFICO 11: EM RELAÇÃO A INFRAESTRUTURA E CONFORTO PARA COMODIDADE DO COLABORADOR

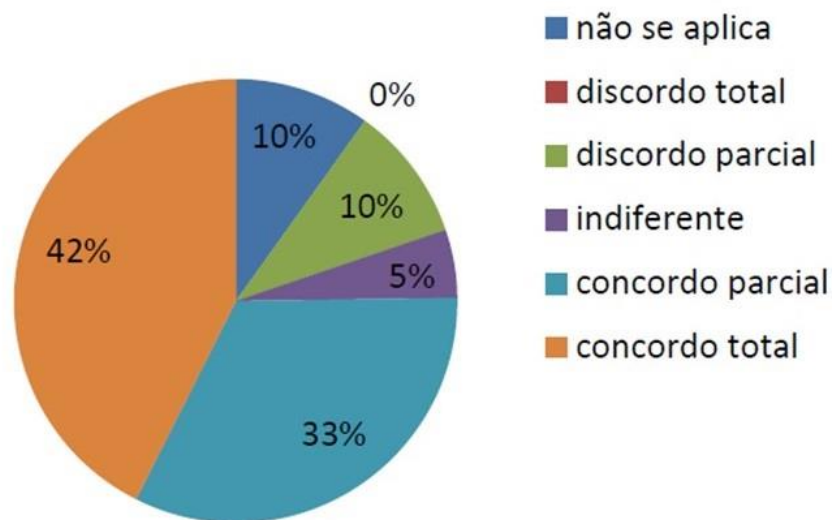


Gráfico 11 – Em relação a infraestrutura e conforto para comodidade do colaborador.
 Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 41

Pode-se observar pelo gráfico 11 que 42% dos participantes entendem que a infraestrutura para a comodidade e conforto dos ambientes avaliados está adequada; 33% respondeu que concorda parcialmente; 5% discorda totalmente; 5% é indiferente e 10% não se aplica;

Desta forma, nota-se que 58% dos colaboradores estão insatisfeitos, havendo a necessidade de a organização realizar uma implantação de uma análise ergonômica, buscando melhorias e adaptações nos locais avaliados, para que assim haja a satisfação do maior índice de colaboradores, e com o maior índice de bem-estar os funcionários tendem a desempenhar suas funções com mais empenho;

GRÁFICO 12: SE A DELEGAÇÃO DAS TAREFAS É FEITA DE FORMA ADEQUADA PARA AS SUAS HABILIDADES

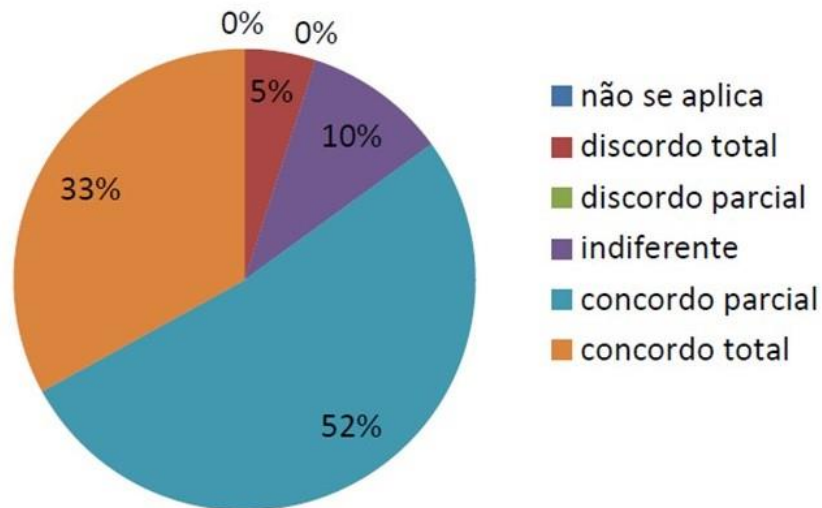


Gráfico 12 – Se a delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas Habilidades.
Fonte: Sartor E. (2019) - Trabalho de Conclusão de Curso P. 42

De acordo com o gráfico, nota-se que 33% dos colaboradores concorda totalmente com a afirmação avaliada, 52% respondeu que concorda parcialmente; 10% se mostrou indiferente; 9% discorda totalmente e 5% respondeu que não se aplica;

Pode-se avaliar que existe 67% de insatisfação dos colaboradores com o questionamento de se a delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades.

Orienta-se que os gestores tenham conhecimento pelas aptidões de cada um de seus colaboradores, para que as delegações sejam realizadas de forma adequada, não repassando responsabilidades a colaboradores que não tem competência para exercê-las, desta forma obtendo um menor risco de trabalhos mal realizados, demora na conclusão dentre outros.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu analisar e observar situações pontuais de pesquisas já realizadas dentro de uma organização, onde foi possível se aprofundar no ambiente interno da empresa, identificando as oportunidades e pontos necessários de melhorias e adaptações que os gestores podem tomar de medida para uma melhora interna significativa da empresa, gerando assim uma melhora externa indireta, que ajudaria a atingir o objetivo principal.

Para este projeto elaborado, o objetivo principal é a aumento do nível de qualidade no atendimento ao cliente externo e se observa que existe relação direta com o nível de motivação e satisfação dos funcionários, que são os clientes internos.

Os resultados analisados, foram essenciais para a análise prática de um estudo, mesmo que já elaborado, onde, foi possível compreender de uma forma mais transparente os dados e informações levantadas, podendo ser analisado, discutido e proposto soluções com o embasamento teórico deste projeto.

Argumenta-se que a gestão do clima organizacional é um caminho a ser percorrido pelas organizações para atingirem um futuro sustentável, e fica claro que o cotidiano organizacional atual precisa ser transformado, constantemente, procurando-se sempre uma nova forma de gestão de pessoas, de atividades e de seus processos de desenvolvimento e, neste sentido, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta administrativa relevante, para que se tome decisões mais acertadas e se possa manter as pessoas motivadas, buscando melhorias, unindo esforços, sendo mais competitivas no mercado.

Neste sentido, conhecer as opiniões e tomar conhecimento dos pontos que estão gerando insatisfação entre seus colaboradores, permite concretizar ações corretivas que certamente serão a diferença entre sustentar a corporação viva e preparada para a concorrência ou causar o seu desaparecimento frente à competitividade.

As expectativas não atendidas podem gerar um ambiente desfavorável, por isso, deve se rever as variáveis internas negativas, para que a organização possa obter o máximo de produtividade. Não existe um modelo específico, porque cada organização deve criar método que se aproprie melhor de modo geral entre seus colaboradores.

As mudanças normalmente ocorrem num longo prazo, existe um período de adaptação até porque nós seres humanos criamos barreiras frente as mudanças, mas é necessário atentar

as essas variáveis e tornar consciente a importância da colaboração de todos os empregados, para monitorar e intervir nos resultados e para que todo o investimento não seja em vão, e possa assim criar um ambiente favorável e de satisfação.

Não há outra saída para a avaliação do clima organizacional da empresa, pois ele precisa acontecer. Portanto, é preciso investigar e analisar os resultados e, então, estabelecer e implantar as ações necessárias que tornarão o ambiente de trabalho mais motivador e as pessoas mais produtivas e assertivas e direcionadas para o atendimento excelente ao cliente.

O clima organizacional de uma empresa não é fácil de ser estudado, porque falta transparência, ele é totalmente imensurável e de difícil compreensão total e, também, porque falta uma exploração maior da literatura administrativa ou gestão de pessoas em termos de capacitação para se aplicar eficazmente essa pesquisa, até porque cada organização possui sua própria identidade.

Baseados nos resultados do estudo, foi possível comprovar que as organizações obtêm ganhos como: sinergia entre os funcionários; aumento de produtividade; redução de conflitos; menos desperdícios; colaboradores comprometidos; queda de absenteísmo; foco nas necessidades dos clientes; elevação do nível de serviço; ambiente de trabalho saudável; diminuir os índices de acidentes e elevar a criatividade e aumento de implantação de melhorias por sugestões etc.

Diante disso, podemos entender que a melhora da qualidade no atendimento ao cliente é diretamente ligada ao quanto seu colaborador está motivado com seu trabalho; e que para descobrir se seus colaboradores precisam que alguma mudança dentro da empresa, a pesquisa de clima organizacional há de ser feita.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Atlas, 2016.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você**. 9. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ALVES, J.B. **Gestão de clientes**: a arte da conquista e manutenção do cliente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

ANDRETTA, C.S. **A qualidade no atendimento**. 2019. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-qualidade-na-prestacao-de-servicos-5980/artigo/> Acesso em 20 set. 2022.

ASSIS, M.T. **Indicadores de Gestão de Recurso Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2012.

BROWN, S.A. **CRM – Customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 20015.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2016.

FERASSO, Marcos. Diagnóstico de clima organizacional em uma indústria de alimentos catarinense. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, Paraná, v. 4, n. 1, p. 16-32, Jan/jun. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

GARRETT, A.; TACHIZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Cultura, 2016.

GASPARETTO, L.E. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Sortecchi, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. – 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2016.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2016.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços-pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Atlas, 2018.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2017.

MASCESTI, R.L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

PAULILLO, Gustavo. Como o atendimento ao cliente influencia no relacionamento. Disponível em <<https://www.agendor.com.br/blog/tudo-sobre-atendimento-ao-cliente-relacionamento/>> Acesso em 25 out. de 2022.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2016.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2017.

RUIZ, J.A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2010.

RUST, Roland e ZEITHAML, Valarie. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SARTOR E. **Avaliação do clima organizacional do setor de produção da Imprepel gráfica & editora Ltda**. Pato Branco, 2019.

SILVA, E.M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** Faculdade de Economia e Finanças Ibmec Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia - Rio de Janeiro, 02 de junho de 2016.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação.** São Paulo: Atlas. 1993, p. 43.

TRONCOSO, Julio Alejandro L. **Encantando o Cliente:** Externo e interno. 9. Ed. São Paulo: Julio Lobos, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar:** o atendimento e a satisfação do cliente como arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron Books, 1991.

WALKER, E.C.; FERREIRA, M.A. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa - ReCaPe – **Revista de Carreiras e Pessoas.** São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2012.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. Editora Futura, 2018.

SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
CRM	Customer Relationship Management – Gerenciamento da Relação com o Cliente
One to one	Forma de marketing individualizado e personalizado.
Prospects	Cliente em potencial.
Wallet share	Quanto de dinheiro uma empresa recebe da carteira de um cliente.
Cross selling	Venda de produtos ou serviços relacionados ou complementares que sejam do interesse do cliente.
Up-selling	Venda de produtos ou serviços onde o vendedor convida o cliente a atualizar, comprar e/ou complementar um item já comprado para poder gerar mais receita.