

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO E INTERNO: RELAÇÕES ESQUECIDAS

SOARES, Gislaine Aparecida ¹

SALLES, Taciana Lucas de Afonseca ²

RESUMO

Atualmente o mundo tem passado por muitas mudanças, em todos os setores da economia, sociedade, tecnologia, além do crescimento populacional, que tem transformado o mercado de serviços e produtos cada vez mais competitivo. Assim, para que as organizações possam vencer a competição e garantir resultados positivos, as empresas buscam como ferramenta principal a qualidade de seus serviços e a qualidade de atendimento aos clientes. Diante desta questão, o objetivo deste artigo é fazer uma análise sobre a qualidade de tratamento dos colaboradores e funcionários dentro das empresas sobre o que é importante para que o funcionário seja motivado. Para buscar dados para a análise a para pesquisa foi realizada a partir de levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo qualitativa, que visa conhecer melhor a percepção dos funcionários e o seu comprometimento com a empresa.

Palavras chave: Atendimento ao Cliente. Qualidade. Qualidade de Vida. Políticas de Gestão de Pessoas. Motivação

ABSTRACT

Currently the world has gone through many changes in all sectors of the economy, society, technology, and population growth, which has transformed the market of services and products increasingly competitive. So for organizations to win the competition and ensure positive results, companies seek as the main tool the quality of their services and the quality of customer service. Faced with this question, the purpose of this article is to analyze the quality of treatment of employees and employees within companies about what is important for the employee to be motivated. To fetch data for analyzing the research was carried out a literature review and a qualitative field research, which aims to better understand the perception of employees and their commitment to the company.

Keywords: Customer Service. Quality. Quality of Life. People Management policies. Motivation

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP Unidade de Sertãozinho-SP). E-mail: gislaineapsoares@gmail.com.

² Mestre em Administração de Empresas e Docente do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP Unidade de Sertãozinho-SP). E-mail: taciana_afonseca@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo está cada vez mais consumista e exigente, devido à evolução da tecnologia, acirrada competição entre indústrias e empresas e à diversidade de marcas presente no mercado, fatores estes que têm feito com que o foco principal da maioria das empresas seja a qualidade. Organizações lutam cada vez mais para conseguir manter-se no mercado com um bom nível de competitividade e para isso investem cada vez mais na qualidade de seus serviços.

Diante desta preocupação com a qualidade, boa parte das empresas dedica-se à qualidade dos produtos e à qualidade no atendimento ao cliente, mas nota-se que poucas buscam na qualidade das condições de trabalho, uma forma de se atingir aquelas duas outras qualidades. Várias discussões surgem frente às pesquisas sobre qualidade no trabalho, e se estas questões internas influenciam realmente no atendimento ao cliente. Para responder estas dúvidas é necessário analisar as políticas e exigências das empresas em relação à qualidade dos serviços, bem como as políticas de RH que são consideradas como sendo promotoras de motivação e satisfação, como por exemplo a remuneração, os incentivos, os benefícios, os treinamentos e que fazem com que eles comprometam-se com as metas e objetivos da empresa. Estas e muitas outras questões vêm sendo debatidas diante desta nova gestão, que visa a qualidade em todos os aspectos.

Uma vez que a qualidade é o principal foco das empresas o que se torna essencial neste caso, são os colaboradores, pois são eles que vão promover a qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços. Neste sentido, necessita-se de uma reflexão sobre o que é exigido destes colaboradores pelas empresas, e o que é oferecido a ele para que esteja motivado, tenha comprometimento, e acima de tudo trabalhe com qualidade.

Tanto no caso da fabricação de produtos, quanto na prestação de serviço, se os colaboradores estiverem desmotivados e descomprometidos, haverá uma perda da qualidade no seu trabalho, fato esse que muitas empresas não percebem ou não dão a devida importância.

Sabe-se que, para que o colaborador se envolva com os objetivos da empresa e realize um bom serviço são necessários vários fatores, entre eles: conhecer a missão e os objetivos da empresa, estar motivado, ter uma gestão mais

participativa, sentir-se justamente recompensado pelo esforço dispendido, ter treinamento apropriado, ter condições adequadas de trabalho e qualidade de vida.

Neste sentido, surge a questão: Será que a empresa que exige muito em qualidade no atendimento ao cliente também está oferecendo de forma proporcional um tratamento de qualidade aos seus colaboradores, para que estes possam enfim tratar bem seus clientes? Assim, o presente trabalho tem como objetivo compreender e resgatar a importância da relação entre a qualidade dos recursos oferecidos ao cliente interno, e a qualidade do atendimento fornecido ao cliente externo. Para tanto, foram utilizados como metodologia, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo de forma exploratório com análise qualitativa e quantitativa, a partir da perspectiva do colaborador sobre as condições de trabalho oferecidas pela organização e a qualidade exigida do seu trabalho. Para esta análise, a pesquisa será feita em uma empresa prestadora de serviço, no caso, um Banco, que normalmente foca muito sua gestão na qualidade de atendimento ao cliente.

Uma vez que as exigências do cliente estão cada vez mais intensas e a exigência das empresas também, é provável que o colaborador encontre-se e sintasse pressionado por todos os lados. Assim, o presente trabalho faz-se necessário, pois é de extrema importância compreender a percepção do trabalhador sobre essa situação para então ser possível propor às organizações melhorias na qualidade de vida dos colaboradores para atingirem o tão desejado sucesso.

1. QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO

Quando se pretende falar sobre qualidade de atendimento ao cliente, antes de tudo é importante definir e conceituar o termo qualidade.

De acordo com Lacombe (2005), qualidade são todas as características de um produto ou serviço que o tornam capaz de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas do cliente. Neste sentido, a qualidade de um produto, por exemplo, envolveria os aspectos sobre sua aparência estética, durabilidade, segurança, desempenho, custo da operação, facilidade de instalação, utilidade, manutenção, entre outros. No caso dos serviços, a qualidade estaria relacionada ao tempo de espera para o atendimento, à cortesia, prestatividade e capacidade de resolução do atendente, passando também por aspectos ambientais, como limpeza, temperatura, decoração e organização do local.

A busca pela qualidade de atendimento ao cliente, consiste então na busca da eficácia e da eficiência de todos os procedimentos envolvidos, incluindo desde a preparação do ambiente até a finalização do serviço, a manutenção deste e, o feedback de satisfação do cliente.

Em qualquer um dos casos é possível concluir que quem decide se um produto ou serviço é ou não de qualidade, é o cliente, ou seja, é o seu julgamento e opinião sobre os aspectos apresentados que atribuirá qualidade a um produto ou serviço. Assim, para compreender melhor essa questão, cabe entender mais afundo sobre a percepção dos indivíduos sobre o que é qualidade.

Uma vez compreendida a idéia de que a noção de qualidade está intimamente relacionada à visão e ao julgamento dos clientes, ou seja, que é algo particular, cabe conhecer como se processa e que fatores interferem na percepção desses indivíduos a cerca dos serviços prestados pelas organizações.

Segundo Banov (2008, p. 56) "a percepção é um processo por meio do qual os estímulos físicos, captados pelos órgãos dos sentidos, são transformados em interpretações psicológicas". Dessa forma, os órgãos do sentido recebem estímulos, que a todo o momento são encaminhados ao cérebro e se processam, entrando em contato com alguns conhecimentos já existentes ou incluindo novos conhecimentos. O resultado disso é o que se chama percepção.

Pode-se dizer então que perceber é dar significado às sensações captadas pelos sentidos e interpretadas pelo cérebro, ou seja, é a capacidade de interpretar o mundo externo. O processo de percepção então, apenas para fins didáticos, poderia ser dividido em dois processos menores que são a captação e a significação ou interpretação dos dados. Todos os cinco sentidos do ser humano, visão, audição olfato, tato e paladar, estão então envolvidos no processo de captação da qualidade.

Isto é, ao chegar em um ambiente, o sentido da visão permite que se observe o tamanho do local, as cores, o fluxo de pessoas, a limpeza, a organização, etc.; a audição capta o barulho dos equipamentos, a conversa, ente outros ruídos; o olfato, também revela aspectos da qualidade como o cheiro vindo do banheiro, o cafezinho sendo preparado, odores de cigarro, suor ou perfume; o tato capta detalhes como a temperatura, a maciez da cadeira, o aperto de mão; e por último o paladar que permite entrar em contato com o gosto do café servido, a temperatura da água, entre muitas outras percepções.

Todos esses elementos e dados captados pelos sentidos são interpretados

pelo indivíduo como sendo aspectos que denotam qualidade ou não, de acordo com o que ele julga ser adequado. Isso significa dizer que, além da percepção da qualidade depender da capacidade dos órgãos dos sentidos de cada um, ela depende também do julgamento subjetivo que as diferentes pessoas possam dar.

Banov (2008), afirma que esse processamento de informações envolve algumas fases que são: a seleção, a organização, o armazenamento e a recuperação da informação.

Embora as informações e os estímulos sejam muitos, cada um faz a seleção do que é importante para si. Argyle (1976) *apud* Bergamini (2006), explica que quando se fala em sensações e percepções, trata-se de falar em funções psicológicas que, portanto, terão definições muito peculiares devido às diferenças individuais daquele que observa o comportamento alheio. Cada personalidade escolhe ângulos inéditos para observar seu interlocutor. Isso significa dizer que, cada pessoa irá filtrar e interpretar a realidade a partir de sua própria lente de percepção social, a qual poderá ser fiel à realidade posta, ou não, dependendo daquilo que lhe interessa ver. Um gerente pode avaliar bem seu subordinado por este ter um excelente discurso, característica que o gerente valoriza e considera importante, desprezando assim, o fato deste colaborador chegar sempre atrasado, demorar a entregar as planilhas solicitadas e atrapalhar o andamento do setor.

Na medida em que as lentes de percepção social forem mais nítidas, melhor será a interação e o vínculo entre as pessoas, pois estarão mais próximas da realidade, das verdadeiras intenções e motivações.

Para tanto, torna-se necessário conhecer os fatores responsáveis por essa distorção na leitura da realidade. Bergamini (2006), diz que há muitos fatores internos e externos, físicos e psicológicos que influenciam e modificam o modo como as pessoas vêem o mundo, que são as crenças, os valores, a história de vida, a cultura na qual estão inseridas, as expectativas, o estado emocional, entre outros. É pela interação desses vários fatores que se processa e se constrói a percepção das coisas.

Dentre esses fatores, a emoção é considerada uma das maiores causadoras de distorções, conforme Malhas *apud* Banov (2008, p. 58) exemplifica:

Os torcedores percebem melhor as falhas que o outro time comete; o juiz erra mais contra o time pelo qual se torce; os filhos dos outros cometem mais impropriedades; a professora é sempre a culpada; o gerente nunca orienta corretamente; o empregado não presta

atenção à orientação, etc.

Os valores pessoais também influenciam muito na percepção uma vez que representam as convicções básicas de que certo modo de conduta é preferível em relação a outro modo. Segundo Robbins (2002, p. 48):

Os valores contém um elemento de julgamento baseado no que o indivíduo acredita ser bom, correto ou desejável, sendo, portanto de grande importância para a "compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.

Distorcidos ou não, após esta seleção, os dados precisam ser organizados. Elementos mais próximos no tempo e no espaço tendem a ser agrupados e valorizados, como perceber o setor onde se trabalha como sendo o setor mais importante da empresa; elementos parecidos tendem ser agrupados e generalizados, como por exemplo, perceber e acreditar que todo trabalhador de fábrica é limitado para aprender; além disso, há uma tendência do cérebro completar os elementos faltantes para garantir a compreensão da situação, como quando funcionários sentem-se inseguros e acreditam que serão demitidos por perceberem que a empresa está sofrendo mudanças (BANOV, 2008).

Na sequência, feita a seleção e a organização dos elementos, o cérebro armazena tudo na memória para posterior recuperação. A recuperação da informação será feita sempre que a mente se deparar com uma situação próxima ou semelhante.

De acordo com este processo, muitos julgamentos, conflitos e tomadas de decisão serão afetados, pois se baseiam em registros previamente selecionados pelos fatores que influenciam a percepção que despreza informações importantes, distanciando-se da realidade objetiva (BANOV, 2008, p. 61).

Cabe lembrar que, tanto os processos de captação e interpretação, quanto os subprocessos de seleção, organização, armazenamento e recuperação da informação, não ocorrem necessariamente na respectiva ordem, sendo de difícil delimitação, podendo ser muitas vezes simultâneas, ou seja, no mesmo instante em que uma informação está sendo captada e selecionada, o cérebro já está organizando e recuperando uma informação existente parecida e assim por diante.

Via de regra, uma vez que estão envolvidos fatores puramente individuais e particulares, os processos de captação e interpretação certamente não permitem uma percepção fiel da realidade, havendo sempre ilusões e distorções.

Diante disso, a Teoria da Gestalt surge como uma forma de vencer as distorções à que esse processo todo pode levar a incorrer, buscando minimizar a distância entre a realidade objetiva e a realidade percebida, tendo como pressuposto a percepção da totalidade indo além da soma das partes. De acordo com essa teoria, o todo é a realidade objetiva que é perdida quando o cérebro busca interpretar as partes (BANOV, 2008).

Na linguagem da Gestalt, as partes seriam a figura, ou seja, o foco de atenção são os objetos de destaque, aquilo que consideramos importante no momento, e o fundo é a percepção global como por exemplo, quando se chega a um local e solicita-se informações sobre o horário de atendimento ou agendamento de uma reunião. Neste instante, a figura é a recepcionista, ela é o foco, e o fundo é todo o restante do local.

Assim, as pessoas tendem a dizer que a empresa é ruim só porque a recepcionista não soube dar a informação exata, ou tendem a julgar o serviço da recepcionista como ruim, caso ela não resolva o problema.

Transferindo esta idéia para a qualidade, pode-se dizer que a qualidade em um exato momento é considerada boa e em outro momento não e ainda mais, pode não ser considerada qualidade para o outro individuo. Neste ponto observa-se que a percepção influi na tomada de decisão, seja para qualidade do serviço ou para outra qualquer situação.

Em uma empresa a percepção dos funcionários possui grande influência, pois a partir dela pode resultar uma grande negociação ou a perda da mesma. Um exemplo que demonstra bem esta relação é o que Rangel *apud* Banov (2008, p. 62) diz:

Uma empresa desenvolveu um projeto de exportação de sapatos para a Índia. Enviou dois vendedores a pontos diferentes daquele país, para que levantassem o potencial de mercado. O primeiro vendedor enviou o seguinte fax para a diretoria da empresa: "Senhores, cancelem o projeto de exportação de sapatos para a Índia. Aqui ninguém usa sapatos." Sem ter conhecimento deste fax, o segundo enviou o seu: "Senhores, tripliquem o projeto de exportação de sapatos para a Índia. Aqui ninguém usa sapatos ainda."

No exemplo acima, percebe-se claramente o quanto é importante a percepção para cada um, e como ela pode mudar o rumo das coisas.

Assim, como o foco da atenção geralmente é a figura e não o fundo, para que as pessoas percebam qualidade desejada, cabe aos gestores identificarem o que é considerado figura (foco) ao público-alvo, para então manipulá-la, destacando-a ou

desviando a atenção para outro ponto.

Percebe-se, portanto que o fator humano, ou seja, o colaborador é importante elemento gerador de sensações e percepções sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas, merecendo, portanto, uma atenção especial nos esforços dos dirigentes em buscar o bem-estar, a satisfação e a motivação destes para que proporcionem momentos de excelência ao cliente externo.

2. QUALIDADE DE TRATAMENTO AO CLIENTE INTERNO

Quando se trata do atendimento, ou tratamento ao cliente interno, a questão não é menos importante, pois são os colaboradores que realizam as atividades da empresa, fabricam os produtos e prestam os serviços.

Assim para que possam realizar essas tarefas com qualidade e excelência é imprescindível que as pessoas estejam comprometidas, empenhadas e engajadas com os objetivos da empresa, isto é, as pessoas precisam estar motivadas.

Abraham Maslow, a partir de seus estudos, chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e elas são divididas em prioridade e hierarquia. Para tanto, criou uma pirâmide elencando o que é considerado mais importante para o indivíduo (AGUIAR, 2005).

Na base da pirâmide Maslow colocou as necessidades fisiológicas, que incluem as necessidades de alimentação, sede, sono, repouso, enfim as necessidades importantes para a sobrevivência do indivíduo. Logo acima estão as necessidades de segurança, que se dividem em segurança física, segurança psíquica, e segurança profissional. No estágio seguinte localizou as necessidades sociais que estão ligadas às participações de amizade afeto e amor. Acima destas estariam às necessidades de estima, que significa não só ser aceito pelos outros, como também ser reconhecido e valorizado. Por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização e autoconhecimento. Importante ressaltar que na primeira versão da pirâmide, Maslow postulou que necessidades localizadas em qualquer ponto da pirâmide só surgiriam caso as necessidades do estágio imediatamente anterior estivesse relativamente satisfeitas. Posteriormente em revisão à própria obra, o autor retificou essa afirmação, dizendo que o surgimento das necessidades não era algo estático e sempre de baixo para cima, mas que poderiam sim coexistir, por exemplo, as necessidades de segurança com as de autorrealização (AGUIAR, 2005; SILVA et al, 2013).

Transportando essa teoria para dentro das organizações, e associando com a questão da qualidade no tratamento do cliente interno, fica claro o quanto pequenas ações podem proporcionar a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente uma percepção de qualidade no que a empresa oferece. Salários e benefícios buscam atender às necessidades básicas; as adoções de uma política clara com regras, normas e objetivos específicos, promovem a segurança; um ambiente amistoso, com práticas gerenciais mais participativas, políticas de incentivo e reconhecimento, satisfazem as necessidades sociais e de estima; bem como os programas de desenvolvimento profissional e ascensão de carreira, proporcionam a auto-realização e autoconhecimento.

Pode-se complementar essas questões também a partir da teoria da Equidade de J. Stacey Adams, a qual afirma que as pessoas fazem comparações umas com as outras, e neste caso dentro de uma empresa é importante uma igualdade entre salários e funções apresentadas. Tais aspectos se adequados contribuirão para funcionários que buscam a qualidade e o melhor atendimento. No entanto, em alguns lugares chefes e gerentes despreparados tentam fazer com que os seus funcionários atendam com qualidade sem perceberem que estão desmotivados, muitas vezes por causa de necessidades pessoais mal resolvidas e mal atendidas pela empresa. Assim, "enquanto as empresas cultivarem a hipocrisia do bom atendimento externo, a custa do péssimo atendimento interno, jamais haverá energia direcionada para a qualidade na prestação de serviços" (SILVA, 2004, p. 6 *apud* BANOVA, 2008, p. 76).

2.1. Políticas de Gestão de Pessoas: subsistemas de RH que proporcionam maior envolvimento, motivação e comprometimento do colaborador

Com as atuais mudanças no mercado de trabalho, houve também uma significativa reformulação nos sistemas de RH. Anteriormente este setor era responsável pela administração dos funcionários, envolvendo desde o recrutamento e a seleção, o treinamento, a comunicação, a higiene no trabalho, até a segurança, os benefícios salariais e assistenciais.

Isso não quer dizer que hoje este departamento não cuide destas questões, porém, o seu foco dentro das empresas é o colaborador como ser humano e não apenas como um recurso a ser administrado. Pensando desta forma, a atuação do setor de Gestão de pessoas deixou de ser operacional para ser também estratégico,

que busca através de pessoas motivadas e engajadas, atingir as metas e objetivos organizacionais. Ou seja, criou-se uma política de gestão de pessoas cujo princípio básico é a criação de incentivos para que o colaborador torne-se envolvido, motivado e tenha maior comprometimento com a empresa e com os resultados e metas que a mesma possui (CHIAVENATO, 2010).

Desta forma as empresas e os sistemas de RH criaram diversos incentivos que a partir de estudos e da observação prática, acreditam mudar a percepção de seus empregados sobre o trabalho e seu comprometimento. A maioria das empresas usa a remuneração como forma de incentivo por acreditarem que ter um bom salário e ganhar benefícios seja o principal alvo dos membros da organização, embora saiba-se que somente a área financeira não é suficiente para influenciar na questão da motivação e do empenho das pessoas (SILVA, et al, 2013).

Mas já que muitas empresas se utilizam da recompensa para conseguirem maior empenho de seus colaboradores, cabe citar as formas mais utilizadas pelas empresas.

Neste sentido, a recompensa pode ser direta, oferecida por meio de premiações, comissão por vendas de produtos ou serviços, entre outros que chegam à mão do funcionário em espécie. E pode ser indireta, ou seja, pode ser oferecida na forma de benefícios, como cesta básica, ticket alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, etc. e de bens e utensílios, como bicicleta, moto, computador, celular ou até mesmo viagens. Além destas é possível encontrar uma grande diversidade de benefícios entre os mais comumente oferecidos estão: seguro de vida em grupo, empréstimos aos funcionários, refeitório, assistência odontológica, clube ou grêmio, transporte gratuito de casa para a empresa e vice-versa, horário flexível, creche para filhos de funcionários, cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho, entre outros (SILVA, et al, 2013).

Estes incentivos podem ser oferecidos independente de alguma regra ou administrados a partir dos mais diversos critérios, como por tempo de serviço, cumprimento de metas, ou de regras do trabalho, como exemplo não faltar no mês, não ter atrasos, não entregar atestados, entre outros, podendo ser um valor fixo, variável, ou ser pago por percentual alcançado.

Outra opção utilizada é a participação do funcionário nos resultados obtidos pela empresa ao longo de um ano, a conhecida Participação nos Lucros e

Resultados (PLR). Organizações que utilizam esta forma de incentivo, normalmente impõem algumas regras, levando o funcionário a obedecer certos padrões de qualidade, produtividade e comportamento, de modo a evitar ao máximo algum deslize para que não venha perder o incentivo (SILVA, et al, 2013; CHIAVENATO, 2010).

Com os estudos sobre motivação humana, e sobre a motivação no trabalho, as empresas perceberam que somente uma remuneração adequada e programas de incentivos e recompensas não são suficientes para motivar o colaborador, então passaram a investir em formas não financeiras de incentivo, dentre os quais Chiavenato (2010), ressalta as oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa e o reconhecimento do trabalho, aumentando desta forma a autoestima do profissional, segurança e qualidade de vida no trabalho, que leva o funcionário a ter orgulho da empresa e do trabalho que realiza.

Além destes pontos, algumas empresas se utilizam de promoções, permitindo ao funcionário mudanças de cargo, de setor, dão liberdade e autonomia para opinarem, criarem e se desenvolverem, tornando o funcionário cada vez mais ativo e envolvido, fazendo com que lute pelos objetivos da empresa como se fossem particularmente seus.

Percebe-se que as possibilidades são amplas, alguns benefícios a própria empresa toma conta de tudo sem a necessidade de pagar aos funcionários estes benefícios. Para muitos, no momento da escolha da empresa para se trabalhar estes requisitos são avaliados, podendo ser decisivos na opção por esta ou aquela organização.

2.2. Foco dos Programas de Qualidade de Vida e Incentivos das Organizações

Os programas de qualidade de vida e de incentivos presentes nas organizações, mais do que manter os indivíduos satisfeitos, pretendem realizar a manutenção dos funcionários dentro da empresa.

No entanto, sabe-se que mantê-los satisfeitos e envolvidos não é simples e fácil, por este motivo são desenvolvidos planos de qualidade de vida e de incentivos a fim de que os mesmos obtenham os resultados necessários para manutenção da qualidade do trabalho (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o mesmo autor, os programas servem para manter os funcionários satisfeitos e motivados e devem cuidar do desenvolvimento e das

condições, físicas, psicológicas e sociais deste, para que assim possa contribuir para com as metas da organização. Dessa forma, o ambiente deve ter algumas características psicológicas e sociais centrais como ser seguro, agradável, promover desenvolvimento e entrosamento com o grupo, além de assegurar relações amigáveis.

Chiavenato (2010), faz uma comparação entre dois tipos de organização que agem de formas diferentes em relação aos programas que utilizam para reter o funcionário na empresa. Denominado pelo autor de Processo de Manter pessoas, e ilustrado na Figura 1, mostra o quanto é importante o comportamento das mesmas.

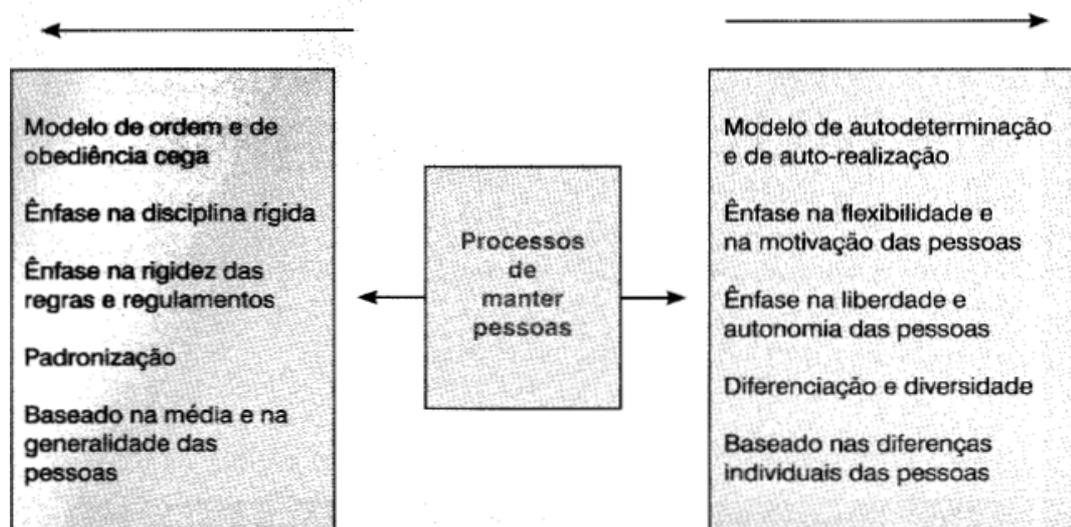


Figura 1: Abordagem das empresas tradicional e moderna
Fonte: Chiavenato (2010, p. 437).

Segundo a Figura 1, pode-se perceber que atualmente para manter as pessoas na empresa, é preciso oferecer bem mais do que um salário alto, pois exige uma junção de fatores que na hora da escolha são estudados detalhadamente para ser adequado à realidade de empresa e às necessidades daquele público em específico, pois, como já visto, sabe-se que nem todos os indivíduos possuem a mesma percepção sobre benefícios e incentivos, podendo ser interessante apenas à uma parcela da população.

Assim como as empresas buscam informações sobre a contratação dos funcionários, os mesmos também têm feito uma análise sobre os benefícios que as empresas oferecem, e com a diversidade de fatores que estão sendo levados em consideração, o mercado de trabalho está ficando cada vez mais competitivo para ambos os lados. As empresas buscam a qualidade, o comprometimento e a lucratividade, e do outro lado, o funcionário busca segurança, benefícios, planos de

carreira, reconhecimento de seu trabalho e acima de tudo a qualidade das relações de trabalho.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em uma das unidades bancárias de um grupo nacional, situada no interior do Estado de São Paulo, na cidade de Jaboticabal, cujo principal ramo de atividade é o financeiro, voltado ao setor de varejo múltiplo, que oferece serviços de finanças e seguros a dezenas de milhões de clientes. Atualmente considerado o maior banco da América Latina e do hemisfério sul. A empresa tem o seu atendimento dividido em dois setores distintos que contemplam os clientes físicos e os clientes jurídicos, disponibilizando uma diversidade de produtos e serviços.

A unidade pesquisada conta com 8 colaboradores, divididos da seguinte forma entre os setores: 01 Gerente Geral Comercial, 01 Gerente Comercial, 02 Caixas Operacionais, 01 Gerente da Uniclass, 02 Gerente Operacional e 01 Assistência de Gerência.

A principal missão da empresa é a busca pelo fornecimento de soluções para seus clientes, bem como produtos de qualidade, serviços financeiros e seguros de forma transparente, ágil e competente. Devido à enorme preocupação com a qualidade de seus serviços, com o cumprimento de suas metas, objetivos e missão e para realizar com qualidade estes objetivos, tem preocupação com todos os aspectos que o envolvem.

3.1. Metodologia da Pesquisa

Como observado na caracterização da empresa o foco da mesma é o cliente e a qualidade do atendimento oferecido, mas diante da complexidade do assunto, levanta-se a questão foco deste trabalho: Será que as empresas estão atentas às relações existentes entre a qualidade com que trata seu colaborador (cliente interno) e a qualidade que o mesmo oferecerá ao cliente? Como será que os colaboradores percebem essa relação?

Por este motivo foi realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo e quantitativo. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado e composto por 19 questões no total, em que 14 eram perguntas fechadas, dentre as quais, em 11 delas foi pedido para que justificassem sua

resposta, e mais 6 perguntas abertas em que poderiam discorrer livremente sobre suas percepções. O questionário aplicado no período de outubro a novembro de 2014, sendo respondido por 9 pessoas, o que corresponde a 100% dos colaboradores da unidade em questão.

As questões visaram compreender a percepção dos colaboradores, acerca das condições oferecidas a eles, como por exemplo, a remuneração fixa e variável, os benefícios, a carga horária, o intervalo de almoço, a qualidade das relações interpessoais, a postura do líder, os treinamentos, a valorização e o reconhecimento, as oportunidades de crescimento e a segurança transmitida pela empresa, em termos de solidez.

Além disso, o questionário também investigou o grau em que a pessoa se sente cobrada e pressionada, o grau em que considera-se engajado com a empresa, como percebe o engajamento dos outros colaboradores, o que considera motivador e como percebe a relação entre o nível das exigências e os recursos oferecidos pela empresa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o recolhimento de todos os questionários devidamente respondidos, realizou-se o tratamento dos dados, em que as respostas foram organizadas em tabelas e posteriormente transformadas em gráficos para a melhor visualização e compreensão dos resultados, que serão apresentados a seguir.

Sobre os aspectos organizacionais, destacam-se os relacionados à remuneração, aos benefícios e à carga horária exigida.

No item sobre a remuneração, conforme ilustra a Figura 2, de modo geral, a maioria dos respondentes se dizem satisfeitos com a remuneração oferecida pela empresa. No entanto, apesar da satisfação quanto à remuneração variável (88%) e fixa (63% satisfeitos e 13% excelente) ser praticamente a mesma, os dados ainda revelam que a remuneração variável parece trazer maior satisfação, pois 25% está insatisfeito com a remuneração fixa.

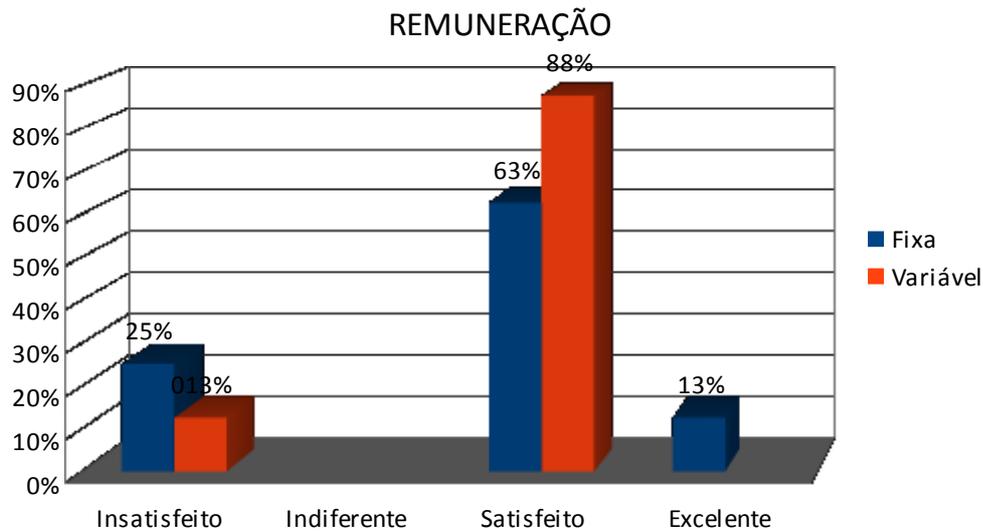


Figura 2. Índice de satisfação quanto à remuneração fixa e variável
Fonte: Próprio autor

Na sequência, visando uma melhor comparação, foram incluídos na mesma Figura 3 todos os benefícios disponibilizados pela organização, quer sejam, o ticket alimentação, que consiste em um valor fixo mensal que o colaborador pode utilizar para realizar compras diversas no supermercado; ticket refeição, que também é um valor mensal aceito em restaurantes, e o ticket cultura, que pode ser usado em cinemas, teatros, shows, etc.

O que se observa é que a maior parte das pessoas considera excelente (88%) ou está satisfeito (13%) com os três benefícios em questão. O destaque fica apenas para o fato de 50% ter classificado o ticket cultura como sendo indiferente, mas quando analisado notou-se que essas mesmas pessoas eram aquelas que devido ao seu cargo, não recebem esse ticket e que portanto este não interfere em sua satisfação.

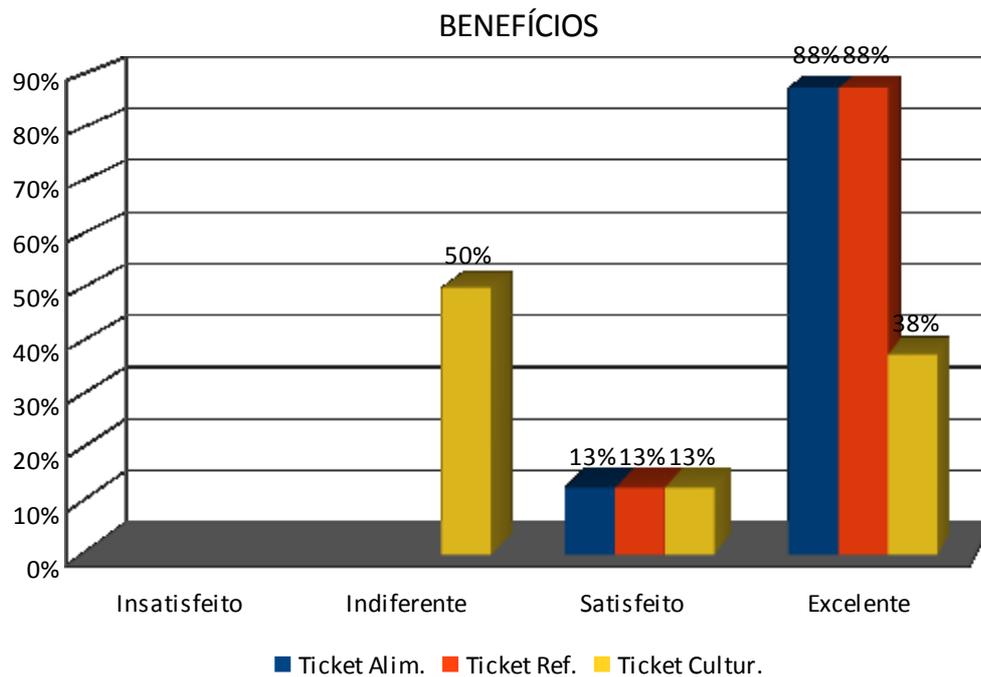


Figura 3. Índice de satisfação quanto aos benefícios oferecidos
Fonte: Próprio autor

A Figura 4, por sua vez, traz dados sobre o último aspecto organizacional, a carga horária de trabalho e o intervalo permitido para descanso e lanche. Assim, é observável que mesmo tendo altos índices de satisfação quanto aos itens, 50% em relação à carga horária e 38% em relação ao intervalo permitido, mais 25% que considera ambos excelentes, existem 25% dos colaboradores que estão completamente insatisfeitos com a carga horária do trabalho e 38% estão insatisfeitos com o tempo de intervalo para lanche.

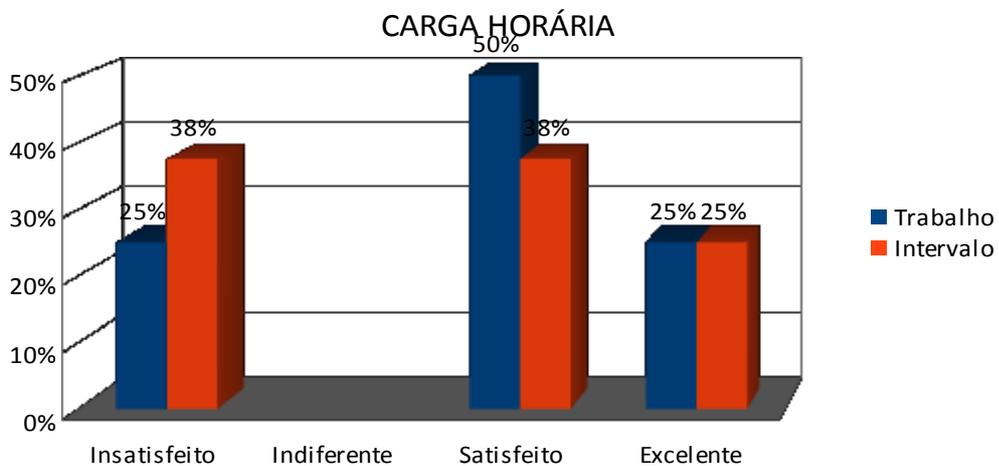


Figura 4. Índice de satisfação quanto à Carga Horária
Fonte: Próprio autor

No que diz respeito aos aspectos emocionais e de relacionamento da organização, cabe destacar que, o que chama mais a atenção é a percepção dos colaboradores quanto ao nível de pressão exercida sobre os colaboradores. A Figura 5 ilustra bem esse aspecto, demonstrando que 50% dos respondentes sentem-se insatisfeitos com o nível de pressão que recebem, 38% estão satisfeitos e 13% é indiferente ao assunto.

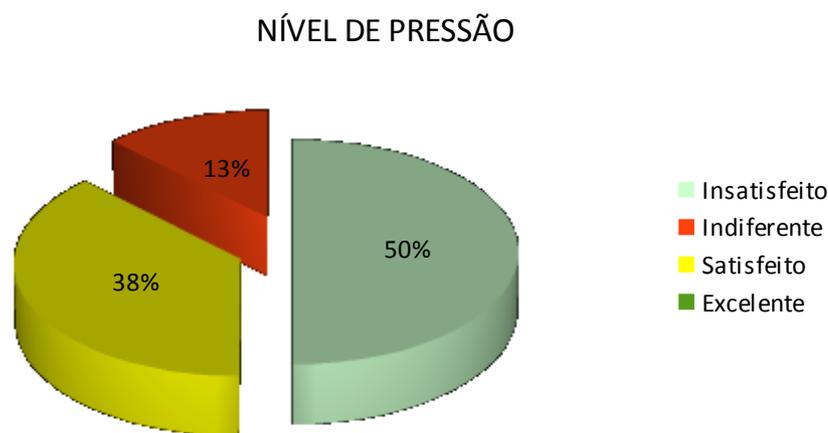


Figura 5. Índice de satisfação quanto ao Nível de Pressão.
Fonte: Próprio autor

Os demais itens avaliados obtiveram índices que demonstram satisfação por parte da maioria dos colaboradores. As relações interpessoais foram consideradas satisfatórias e excelentes por 75% dos respondentes. Os treinamentos oferecidos foram considerados satisfatórios e excelentes por 63% e 25% das pessoas, respectivamente. Sobre as oportunidades de crescimento, os colaboradores foram unânimes em dizer que a empresa oferece sim oportunidades. Já sobre a valorização, 63% disse que se considera valorizado, mas 25% disse que não e 13% disse que sente-se às vezes.

Por fim, sobre a questão do comprometimento, todos os colaboradores afirmaram estar comprometidos e perceberem os colegas comprometidos também.

4.1. Discussão

A presente pesquisa vem contribuir para colaborar com a discussão sobre o tema qualidade no atendimento ao cliente interno e externo, como dito ao longo do trabalho. Diversos são os fatores que contribuem para a percepção da qualidade,

bem como os fatores que contribuem para que os clientes internos, ou seja, os colaboradores estejam motivados para o trabalho. Existe um grande número de fatores que contribuem para motivação, e que na maioria das vezes não está ligada ao valor financeiro recebido no final de um período.

Pode-se perceber que os colaboradores que possuem cargo de alto nível, salário alto, benefícios diferenciados, plano de carreira, relatam que são comprometidos com a empresa, mostrando que uma junção de fatores permitem que o colaborador trabalhe mais motivado.

Um fator da pesquisa que chamou a atenção foi que empregados com mais tempo de casa, apesar de não terem os salários mais altos da empresa, sentem-se completamente comprometidos e motivados, pois possuem segurança e estabilidade dentro da empresa, deixando claro que, conforme a teoria nos mostra, somente o incentivo financeiro não é motivador.

Sobre as cobranças que ocorrem por vendas de produtos e metas atingidas, apesar de serem retribuídas financeiramente, a maioria dos entrevistados acha desnecessária toda esta cobrança, fato esse elucidado nas respostas em que 02 entrevistados colocam como ponto de melhoria a menor cobrança por metas e resultados e outro ressalta sobre a necessidade de salários mais equiparados. Essa questão do salário nos mostra que a teoria da motivação no trabalho pode auxiliar as empresas pois está de acordo com a teoria da Equidade de J. Stacey Adams, que afirma que os colaboradores fazem comparações uns com os outros, sendo importante uma igualdade entre salários.

Outro ponto de melhoria sugerido pelos respondentes foi a redistribuição de tarefas em alguns setores, ponto este que também é tratado nas teorias, na medida em que ressaltam o quanto é importante a distribuição adequada das tarefas para a motivação dos colaboradores, pois, em alguns casos os colaboradores se sentem desmotivados por estarem sobrecarregados de tarefas e passam a pensar que não são valorizados pois não recebem o suficiente para exercer tantas responsabilidades.

Um dos funcionários que respondeu a pesquisa dá como sugestão de melhoria a bonificação anual por ações da empresa, prática presente em algumas organizações, e ainda destaca a necessidade de bonificação em dias de folga caso as metas sejam cumpridas, comprovando novamente que o incentivo financeiro não é o mais importante em muitos casos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho vem contribuir humildemente com as pesquisas sobre qualidade no trabalho e qualidade de vida no trabalho, pois a partir delas percebemos que mais do que colaboradores com necessidades fisiológicas básicas, eles são seres humanos dotados de todas as formas de pensamento, de orgulho, de sonhos, de valores, culturas, percepções e atitudes diferentes, e que, a empresa nada mais é que uma pequena sociedade fonte de todo tipo de estímulo que mexe com a auto-estima e os valores internos de cada um.

Com esta nova visão sobre o trabalho é necessário que as empresas se proponham a cada vez mais conhecer os seus funcionários já que via de regra, depende dele a qualidade dos produtos e dos serviços prestados à população.

Realmente estamos frente a uma nova realidade, o que exige um novo paradigma do trabalho em que tornou-se necessário investir no ser humano para que se possa ter um profissional de qualidade, envolvido e comprometido e uma empresa de sucesso.

Fica evidente que o "velho" perfil de administração dentro das empresas não é mais viável atualmente. Deve-se ter como ponto principal a colaboração mútua. Não que as hierarquias não possam existir, mas todos devem contribuir para o bom funcionamento da empresa. O foco atual das empresas deve ser a boa gestão de pessoas.

Diante desta perspectiva faz-se necessário que, empresas que queiram investir na qualidade de seus produtos e na qualidade de atendimento ao cliente, tenham em primeiro momento que pensar na qualidade do atendimento ao cliente interno, ou seja, que esta relação direta não permaneça esquecida.

Além disso, é importante que as organizações tenham sempre em mente que mais do que salários altos, incentivos financeiros, planos de carreira, bonificação, e demais formas de incentivos, para que o funcionário seja motivado, ele deve ter o seu trabalho reconhecido e deve ter uma junção de fatores para que o mesmo chegue ao tão desejado estado motivacional que resulte em comprometimento e resultados para a organização.

Com o mercado de trabalho cada mais competitivo cabe à empresa e aos líderes conseguirem reter os colaboradores competentes, oferecendo uma composição de incentivos que pareçam interessantes aos seus trabalhadores.

A qualidade de vida na sociedade, a qualidade de vida no trabalho e a

qualidade do atendimento são interdependentes, porém será sempre possível, através de medidas simples e criativas, amenizar a vida dos cidadãos, dos empregados e dos clientes.

Criar estratégias e mecanismos de avaliação nos sistemas internos e externos das organizações poderá ajudar a avaliar os resultados e promover melhoria da qualidade dos serviços ao cliente.

Por fim, cabe lembrar também, que a presente pesquisa não pretende formular qualquer postulado ou afirmação generalizada sobre todas as realidades organizacionais, sendo restrita ao perfil público pesquisado. No entanto, traz importantes considerações a serem feitas e investigadas nas demais empresas, a fim de se verificar como estas questões se configuram para assim poderem realizar as adequações e mudanças necessárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multi-disciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008,

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

CARAVANTES, Geraldo R; et al. **Comportamento Organizacional e Comunicação**. Porto Alegre, RS: Age, 2008.

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

JUNIOR, João Chang; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. In: JUNIOR, João Chang; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 3, n.2, p. 13-38.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, K, F. da. **Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes**. v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN. *Revista Diálogos Acadêmicos: FNSA*, 2013.