

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DE COLABORADORES PRESTADORES DE
SERVIÇOS E SEU IMPACTO NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES: estudo de caso
Projetele Engenharia S.A.**

Pamella Mendes Lima*
Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

A qualidade na prestação de serviços é apontada como diferencial para o sucesso das organizações, porém este se dá devido ao trabalho humano. Desta forma este artigo o tem como objetivo geral analisar a satisfação de colaboradores prestadores de serviços e seu impacto na satisfação de clientes da empresa Projetele Engenharia S.A. Especificamente, identificar o nível de satisfação dos colaboradores; mensurar a qualidade percebida pelos clientes, bem como sua satisfação através do método de análise servqual; e propor ações estratégicas como melhoria na prestação de serviços. Sendo assim, este artigo refere-se à um estudo de caso realizado por meio de investigação e análise de dados através de questionários de pesquisa, de abordagem quali-quantitativa e entrevista estruturada de caráter descritivo. Em suma, os resultados das pesquisas aplicadas identificaram uma análise positiva de satisfação dos dois grupos pesquisados: colaboradores e clientes; bem como atributos que serviram de parâmetro para apontar ações estratégicas de melhoria contínua.

Palavras-chave: Satisfação. Colaboradores. Clientes.

*Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;
pamella.lima@projetele.eng.br

** Professora Orientadora; Mestre em Administração; apaulacmoreira@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O ser humano carrega em si, sentimentos de ambição, expectativas, e necessidades pessoais que podem afetar a sua rotina diária não somente pessoal, como também profissional, por este motivo o artigo a seguir buscou estudar a satisfação organizacional e se este está relacionado ao ambiente de trabalho, tal como a benefícios específicos.

Entende-se que uma organização certificada atualmente com normas de qualidade na prestação de serviços, possui vantagem competitiva frente ao mercado em que atua, e por mais tecnológica ou complexa esta seja, ainda sim, utiliza-se de recursos humanos em seus processos.

A relação entre pessoas e organização deve ser agradável, a fim de que estas alinhem seus objetivos pautando-os em resultados positivos e eficazes; por esta razão são estudados os desafios que levam à satisfação organizacional e à satisfação de clientes.

Existem várias teorias que norteiam assuntos relacionados à pesquisa de satisfação de colaboradores e clientes, porém somente através de estudo, observação, pesquisa e acompanhamento é que se pode entender e afirmar sobre importância de um sob o outro.

Então, quão impactante é a satisfação do colaborador prestador de serviços na satisfação de clientes? Mediante o exposto, tem como objetivo geral analisar a satisfação de colaboradores prestadores de serviços e seu impacto na satisfação de clientes da empresa Projetele Engenharia S.A. Especificamente, identificar o nível de satisfação dos colaboradores; mensurar a qualidade percebida pelos clientes, bem como sua satisfação através do método de análise servqual; e propor ações estratégicas como melhoria na prestação de serviços.

Inicia-se este artigo com o referencial teórico que foi baseado em autores como Samul Bekin (1995), Analisa Brum (2000), Idalberto Chiavenato (2008), Antonio César Amauru Maximiano (1997), Claus Moller (2001) dentre outros estudiosos do marketing interno bem como do comportamento humano, onde pode ser esclarecida a importância do ser humano na prestação de serviços. Em seguida é feita uma breve apresentação da empresa de pesquisa, empresa esta que foi escolhida para a realização deste artigo por se tratar de uma empresa já consolidada na região em que atua, e que obteve um crescimento considerável nos

últimos anos. Após é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada para a realização da desta; e finaliza-se com a apresentação da análise de dados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender melhor as organizações e como elas funcionam, não basta conhecer brevemente seu histórico e procedimentos, é necessário conhecer as pessoas envolvidas em seus processos; pois é através delas que os valores da organização ganham forma. E gerenciar pessoas envolve um grande trabalho de saúde e bem-estar no ambiente em que estes exercem suas atividades diárias.

Em uma era como a nossa, cheia de incertezas e ameaças, a administração de pessoas se torna cada vez mais importante, complexa e desafiadora, pois tanto o mercado quanto as necessidades das pessoas estão em constante mudança.

Conforme citado por Davis e Newstrom (2001), ao passo em que ocorram mudanças nas pessoas e no ambiente é necessário estudo e atenção redobrados para que o foco, as metas, os objetivos e os valores da organização não se percam nesse processo, afinal tudo deve se adequar à melhoria contínua tanto na qualidade de vida quanto na prestação de serviço.

Para as pessoas as organizações podem ser vistas como um local na qual as mesmas dispõem de esforços, muitas vezes em equipe, na prestação de serviços a fim de conquistar objetivos pessoais específicos; e para que este contexto refletido por Chiavenato (2008) possa ser entendido, é necessário assimilar alguns pontos chave na resolução da questão tema deste trabalho: Qual é o impacto da satisfação de colaboradores na prestação de serviços e na satisfação de clientes?

2.1 Clima organizacional

Maximiano (1997) já enfatiza que clima organizacional é algo intangível, ou seja, não se pode tocar; mas que é facilmente percebido pelas pessoas em seu ambiente de trabalho; e que pode ser representado pela sensibilidade e feição destas.

Em complementação à afirmação de Maximiano, Chiavenato (2008) diz que um clima organizacional pode ser considerado favorável quando possibilita aos seus

integrantes satisfação de suas necessidades, elevando sua sensação de integridade; porém quando propicia a frustração destas necessidades é considerada desfavorável.

Porém Anjos (2008) descreve que é necessário levar em consideração outros fatores relacionados ao ambiente organizacional devido a complexibilidade humana.

2.2 Relacionamento entre pessoas e organizações

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) reconhecem que formalmente podemos definir a organização como sendo um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, com tarefas bem definidas e divididas entre si, a fim de juntos atingirem um objetivo comum, ou seja, é indispensável o recurso humano.

Fato importante é que os seres humanos possuem objetivos pessoais, e considera-se que utilizam na maioria das vezes da organização para alcança-los, dando ênfase maior para o individual (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) ainda cita que a relação entre pessoas e organizações pode não ser totalmente recíproca, mas quando há cooperação entre as partes, o resultado conclui-se satisfatório.

2.3 Motivação

Dentre os fatores que podemos citar como influentes no desempenho humano, um que daremos maior destaque é a motivação, que conforme apontado por Chiavenato (2008) é vista de um modo geral como um impulsionador que faz com que o indivíduo se comporte de determinada forma.

Krech, Crutchfield e Ballachey (1962) apud Chiavenato (2008) explicam que as atitudes humanas podem ser definidas por serem guiadas pelo que o indivíduo pensa, sente, acredita e vê, porém a motivação é um influente de maior força impulsionadora traduzida pelas suas necessidades.

2.3.1 Necessidades Segundo Maslow

Chiavenato (2008) Explica que conforme a teoria de Maslow essas necessidades são organizadas de forma hierárquica, e assim elaborou um sistema

em pirâmide que explica de forma sistemática as necessidades humanas, conforme a Figura 1.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Gaspar (2013)

Na base da pirâmide, como primeiro fator motivacional estão as **“necessidades fisiológicas”** definidas como instintivas ou biológicas; são elas: necessidade de alimentação, descanso e abrigo; que norteiam o ser humano desde seu nascimento, e são predominantes em sua existência.

Acima das “necessidades fisiológicas, estão as **“necessidades de segurança”**, que constituem-se na proteção de qualquer situação de perigo, seja ele físico ou até mesmo fictício, levando a pessoa a procurar formas previsíveis de proteção; este está diretamente relacionado à sobrevivência humana.

Subindo mais um pouco temos as **“necessidades sociais”**, que são caracterizadas ao vínculo entre seres humanos, a aceitação e a troca de afeto entre eles; ou seja está ligado à adaptação social.

Mais acima temos as **“necessidades de estima”** que envolvem uma auto-avaliação que leva o ser humano à um aumento ou redução de auto-estima, pois envolve auto-confiança, reconhecimento e aprovação social, status, e prestígio diante outros.

E por fim, no topo da pirâmide estão as **“necessidades de auto-realização”** que impulsionam o ser a desenvolver-se potencialmente, através de uma sensação de autonomia, independência, auto-controle, e realização plena de talento; porém esta pode torná-lo mais ambicioso.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

De forma um pouco distinta à teoria de Maslow, temos a teoria dos dois fatores de Herzberg, explicada por Chiavenato (2008) que divide as necessidades humanas em dois fatores:

- a) **Fatores higiênicos**, que se referem às condições externas à sua função, como por exemplo condições físicas de trabalho, supervisão recebida, relações interpessoais, oportunidades de carreira, salários, benefícios etc.
- b) **Fatores Motivacionais**, que se referem ao cargo exercido em si, como por exemplo a sensação de responsabilidade, liberdade decisória, simplificação do serviço, enriquecimento profissional e intelectual

Herzberg ainda cita em sua teoria que a satisfação organizacional está ligada aos fatores motivacionais, e que a insatisfação organizacional está ligada aos fatores higiênicos, conforme demonstrado na Figura 2.



Fonte: Gaspar (2015)

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) concluem afirmando que para motivar colaboradores é necessário conhecer quais são suas necessidades e suas prioridades, a fim de combiná-las com recompensas para que estes colaboradores se mantenham motivados.

2.4 Qualidade de vida no trabalho

Conforme descreve Moller (2001) para que uma organização consiga satisfazer os requisitos de qualidade de seus clientes externos é necessário que primeiro ela possua um ambiente propício para isso, ou seja, um ambiente que possua qualidade para seus clientes internos.

Fica claro que um ambiente que propicie qualidade de vida aos seus colaboradores, os leva ao comprometimento, conseqüentemente aumentando a produtividade dos mesmos (MOLLER, 2001).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) ainda complementam dizendo que o engajamento das organizações com a qualidade de vida no trabalho, deixa claro que o desempenho dos colaboradores é diretamente proporcional ao nível de satisfação dos mesmos; e este pode ser considerado um valor adicional da organização.

Por fim, Chiavenato (2008) conclui dizendo que a qualidade de vida no trabalho gera por consequência a extensão a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente das organizações.

2.5 Endomarketing

Bekin (1995) lembra-se da importância do endomarketing quando explica que este nada mais é do que ações de marketing voltadas para os colaboradores de forma à promover os valores destinados a satisfazer o cliente externo.

Estas palavras são reafirmadas por Brum (2000) que exemplifica a fórmula do endomarketing como: funcionários felizes = clientes felizes; uma vez que os sentimentos transmitidos em uma prestação de serviço são capazes de chegar ao cliente de forma eficiente. Brum (2000) ainda complementa dizendo que gostar do que faz deve ser um ponto específico de chegada e não de partida na vida do ser humano.

Com o endomarketing as organizações possuem instrumentos capazes de estimular talentos e outras qualidades dos clientes internos (BEKIN, 1995).

2.6 Qualidade de serviços

Hoffman et al (2009) afirma que a qualidade relacionada a serviços tem uma relação direta com a satisfação do cliente; porém entende-se que esta segunda é uma medida de curto prazo, ao passo que a primeira é formada por uma performance geral, avaliada a longo prazo.

Entende-se que a racionalidade desta relação se da seguinte forma: o cliente percebe a qualidade do serviço prestado, ao passo que haja novos encontros este confirma suas expectativas, reforça sua percepção, e a modifica conforme há novas intenções de interação e compra (HOFFMAN et al, 2009).

Gomes (2014) complementa estas informações afirmando que as organizações deveriam elaborar métodos de medição e identificação das necessidades de seus clientes a fim de entender seu perfil e assim proporcionar decisões mais assertivas em relação aos seus clientes.

Outro ponto ressaltado por Gomes (2014) é que o grau de complacência que os clientes tem com irregularidades apresentados pelos serviços ofertados, está ligado diretamente ao relacionamento existente entre eles e a empresa prestadora de serviços.

2.7 Satisfação do cliente

Conforma Hoffman et al (2009) a razão da existência de uma organização pode ser definida por seus clientes, afinal uma empresa sem clientes perde sua essência.

A satisfação do cliente é medida pelo grau de deleite aos requisitos e especificações exigidos pelo mesmo, realizados através do serviço (MOLLER, 2001); e o cliente pode perceber isso tanto de maneira positiva, quanto de maneira negativa, dependendo dos padrões inicialmente exigidos.

Portanto entende-se que não há como impor um grau de satisfação ao cliente, pois a satisfação vai depender da visão dele sobre a prestação de serviço; e se tratando do fator humano, qualidade é um fator subjetivo.

Moller (2001) completa dizendo que diversos estudos demonstram que o recurso humano possui grande efeito na concepção da satisfação do cliente em uma

prestação de serviço, visto que nesta situação há uma interação direta entre cliente e colaborador.

Conforme Hoffman et al (2009) geralmente as organizações se esquecem de observar a interação de seus colaboradores na busca de satisfação do cliente, porém as organizações que querem identificar as necessidades de seus clientes, não podem deixar em último lugar as necessidades de seus colaboradores.

2.8 Escala Servqual

Clientes nem sempre conseguem revelar com exatidão seu sentimento em relação a uma prestação de serviço, e para que a qualidade de serviço possa ser mensurada as organizações podem utilizar da ferramenta conhecida como Servqual, gerindo informações baseada em dados e fatos (RAMOS, 2017).

Abrahão, Sanches (2015) explica que a escala Servqual foi criada por três grandes pesquisadores: Zeithaml, Parassuraman e Berry a fim de medir a qualidade dos serviços através da percepção dos clientes; eles dividiram a escala em cinco dimensões que são organizadas em ordem decrescente de importância, que são:

Figura 3: Dimensões da escala Servqual

Aspectos Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> Aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos e pessoal
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade para prestar o serviço ofertado da melhor forma possível
Presteza	<ul style="list-style-type: none"> Boa vontade, por parte dos prestadores, para servir o usuário com eficácia;
Garantia	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade dos prestadores de inspirar credibilidade e confiança
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> Consideração e atenção aos usuários

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Ramos (2017) explica que esta ferramenta é composta por vinte e duas perguntas subdivididas dentro das cinco dimensões, e estas devem ser respondidas em duas etapas a fim de determinar a qualidade de serviço através da equação:

$$AV - EX = QUAL$$

Onde:

AV: Avaliação do cliente em relação à organização

EX: Expectativa

QUAL: Qualidade do serviço prestado

Suarez (2015) ainda complementa dizendo que a utilização da escala Servqual possui ainda mais valor quando é realizada periodicamente pela organização, pois gera informações de suma importância a fim de monitorar a predisposição das expectativas dos clientes externos; é recomendável ainda a realização de outras formas de medição de forma conjunta, como por exemplo a medição da satisfação de colaboradores.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Projetele Engenharia S.A foi fundada em 13/09/93, pelo Engenheiro eletricitista Gildo Martins Barros e pelo então técnico Kléber Fernandes Lima, para atuar nas diversas áreas da engenharia. No primeiro ano de funcionamento (1993), iniciou atuando na elaboração de projetos elétricos e telefônicos para prédios comerciais e residenciais.

No ano seguinte (1994) se iniciou no ramo de construções elétricas tendo como principais clientes a Telemig (atual Oi), o Posto Longana e o Tribunal Regional do Trabalho, todos localizados em João Monlevade - Minas Gerais.

Em 1995, foi assinado contrato com a Belgo Mineira (atual ArcelorMittal Monlevade) para prestação de projetos eletromecânicos. Este contato vem sendo renovado anualmente vigorando até a atual data. Em 1997, a Projetele engenharia iniciou as atividades de montagem eletromecânicas industriais tendo como principais clientes a CVRD/VALE, Belgo Mineira/ Arcelor Mittal, Nova Era Silicon, White Martins e outras indústrias da região do Médio Piracicaba. Após, no ano de 2000, a Projetele Engenharia vem também realizando a prestação de serviços na área de Manutenção Elétrica Industrial em diversas indústrias da região.

A partir do ano de 2008, a diretoria da organização optou pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, motivada pelos benefícios dos controles derivados do sistema e pela necessidade de atender melhor os requisitos dos clientes, colaboradores e fornecedores. Em 2011, certificou-se na ISO 9001-2008,

adquirindo assim novos clientes e se destacando na Faixa Prata do Premio Regional da Qualidade Vale do Aço. Atualmente tem como sócios os Engenheiros Eletricistas Kleber Fernandes Lima e Alan Jardim da Silva Bittencourt, se firmando a cada ano como uma empresa sólida e de confiança nas áreas em que atua.

Hoje a Projetele Engenharia está apta a executar serviços de montagem e manutenção eletromecânica; montagem e manutenção mecânica; projetos elétricos residenciais, prediais e industriais em alta, média e baixa tensões; além da fabricação de estruturas metálicas. A seguir será exposta na Figura 4 a visão frontal do escritório da Projetele Engenharia que hoje se situa no bairro José Elói em João Monlevade.

Figura 4: Visão frontal da empresa



Fonte: Fotografado pela acadêmica (2017)

Segue abaixo na Figura 5 um dos locais de prestação de serviços da Projetele Engenharia S.A nas dependências de uma de suas empresas clientes.

Figura 5: Área de trabalho



Fonte: Fotografado pela acadêmica (2017)

4 METODOLOGIA

Este artigo trata de uma pesquisa de caráter descritivo, um estudo de caso; realizado através de investigação, e levantamento de informações de características comportamentais significativas do dia a dia na vida real e sem a interferência do pesquisador (YIN 2010). Foi utilizada também pesquisa bibliográfica.

Quanto à abordagem, este é quali-quantitativo; quantitativo por se tratar de uma pesquisa que gerou dados numéricos que conforme Marconi e Lakatos (1996) levam o leitor a uma melhor visão e compreensão de dados e fatos; e qualitativa que segundo Gil (1999) levam ao aprofundamento detalhado da investigação inicial, e à uma maior valorização do conteúdo estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários aplicados; em colaboradores da Projetele Engenharia, de diferentes idades e que prestam serviço para diferentes clientes em diferentes ambientes de trabalho (APÊNDICE A); e outro aplicado com as empresas clientes (APÊNDICE B); a fim de analisar a satisfação dos mesmos através de perguntas simples de avaliação numérica. Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) destacam como vantagens do questionário, o baixo custo, e pelo fato de ser anônimo, gerar conseqüentemente respostas mais confiáveis.

A pesquisa em questão foi realizada em uma amostra representativa de 80 (oitenta) colaboradores de uma população total de 265 (duzentos e sessenta e

cinco); sendo considerada uma margem de confiança de 95%, e uma margem de erro de 10%; esses resultados geraram cálculos estatísticos que exemplificam a satisfação organizacional, e assim junto à pesquisa realizada com os clientes determinam os impactos de um sob o outro. Para as perguntas foi aplicada a escala Likert, que é utilizada para medir de forma mais específica o nível de satisfação de quem o responde.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa e análise de dados que se segue, foram encontrados através da aplicação de questionários de satisfação aplicados em duas etapas; sendo uma com colaboradores e outra com clientes da empresa Projetele Engenharia S.A.

5.1 Apresentação da análise de dados da pesquisa aplicada em colaboradores

Considerando o método proposto, foram respondidos oitenta questionários pelos colaboradores da Projetele Engenharia que trabalhavam em frentes de serviço aleatórias em dois clientes ativos. Primeiramente foi realizado um pré-teste da pesquisa no escritório da organização para observar se os questionamentos seriam bem entendidos; este após ser realizado com sucesso parte-se para a pesquisa de campo.

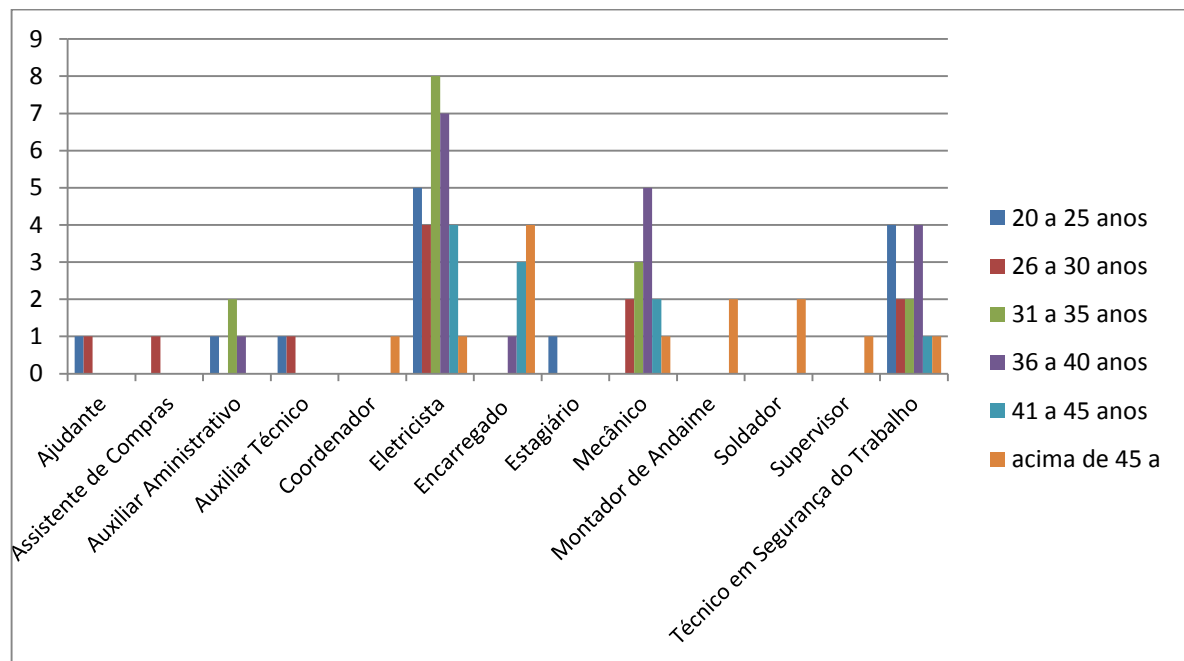
Os colaboradores foram convidados a participar da pesquisa de satisfação organizacional através do questionário (APÊNDICE A), das quais foram definidas dois itens de variação sendo função e idade conforme identificado na tabela abaixo:

Tabela 1: Variação Função x Idade

Função	Idade					
	20 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	acima de 45 a
Ajudante	1	1				
Assistente de Compras		1				
Auxiliar Administrativo	1		2	1		
Auxiliar Técnico	1	1				
Coordenador						1
Eletricista	5	4	8	7	4	1
Encarregado				1	3	4
Estagiário	1					
Mecânico		2	3	5	2	1
Montador de Andaime						2
Soldador						2
Supervisor						1
Técnico em Segurança do Trabalho	4	2	2	4	1	1
Total de Pesquisados:	80					

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Gráfico 1: Variação Função x Idade



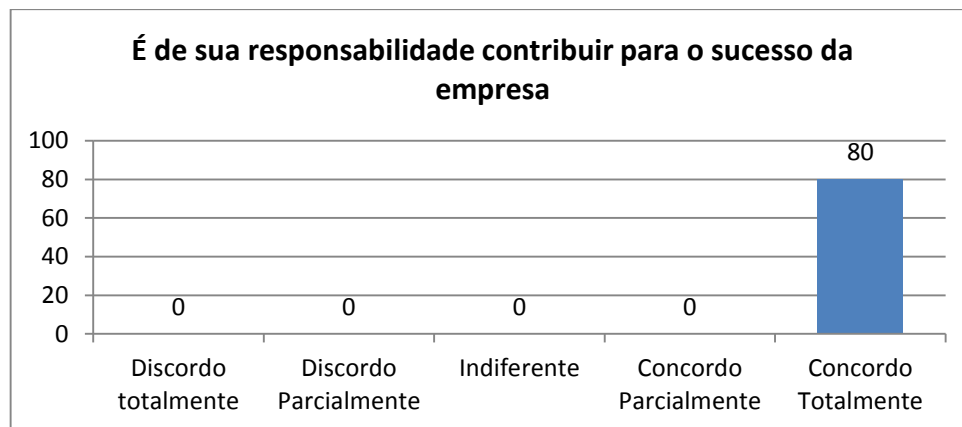
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Dois fatores foram identificados como fatores variáveis; a função dos participantes, que foram escolhidos aleatoriamente, e a idade dos mesmos que variou de 20 à 60 anos; destes 16,25% compreendem o grupo de 20 à 25 anos, 13,75% compreendem o grupo de 26 à 30 anos, 18,75% compreendem o grupo de 31 à 35 anos, 22,5% compreendem o grupo de 36 à 40 anos, 12,5% compreendem

o grupo de 41 à 45 anos e por fim 16,25% compreendem o grupo acima de 45 anos.

Os colaboradores em questão responderam a quatorze perguntas relacionadas ao clima organizacional, que conforme Maximiano (1997) é algo intangível, porém facilmente percebido pela sensibilidade das pessoas que nela trabalham bem como questões que apontam características relacionadas à satisfação organizacional. As questões presentes no questionário aplicado podem ser identificadas na tabela 2 que se seguem bem como a quantidade de respostas relacionadas que também podem ser observadas nos gráficos que se seguem.

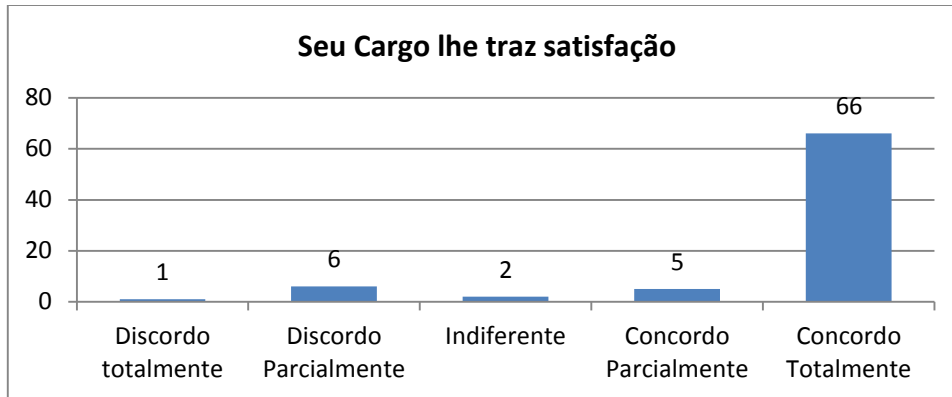
Gráfico 2: É de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

O primeiro questionamento refere-se à percepção do colaborador sobre sua importância dentro da organização, bem como seu sentimento em relação à sua responsabilidade, fator motivacional este que é definido na teoria dos dois fatores de Herzberg (CHIAVENATO, 2008). Questionados se é de responsabilidade dos mesmos contribuir para o sucesso da empresa, a resposta foi unânime para os oitenta colaboradores, ou seja, 100% dos colaboradores questionados, responderam que concordam plenamente que é de responsabilidade deles contribuir para o sucesso da empresa em questão.

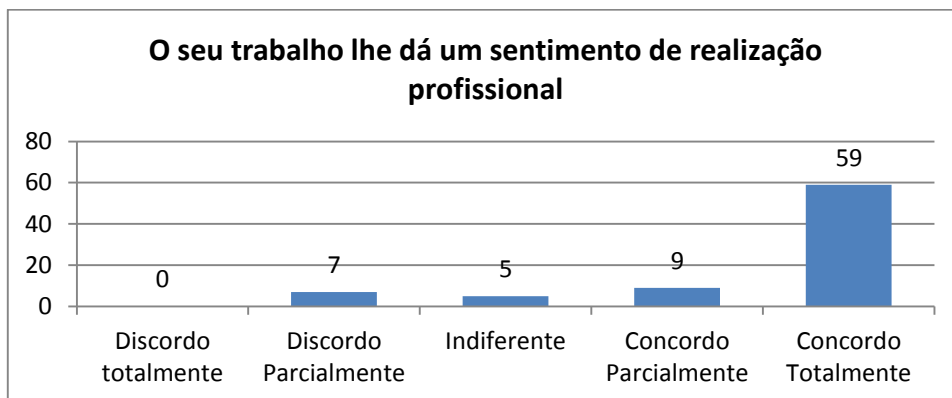
Gráfico 3: Seu Cargo lhe traz satisfação



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Quando questionados sobre a satisfação relacionada ao cargo dos mesmos, a maioria, ou 82% dos colaboradores concordaram totalmente que estão satisfeitos com seus cargos atuais, 6% concordam parcialmente com esta afirmativa, 3% se sentem indiferentes, 8% discordam parcialmente, e apenas 1% discordam totalmente ou seja, não estão satisfeitos com seu cargo atual.

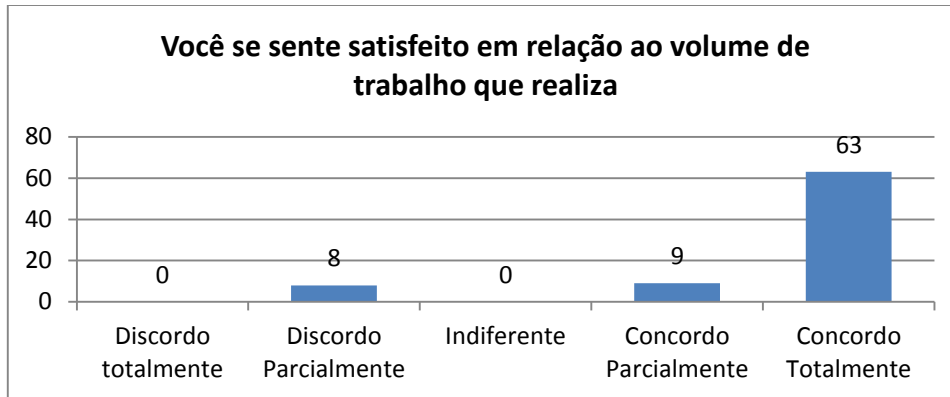
Gráfico 4: O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Quanto ao sentimento de realização profissional, quando questionados, 74% concordaram totalmente que seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, do restante 11% concordam parcialmente, 6% foram indiferentes e 9% discordam parcialmente. Neste quesito nenhum dos colaboradores questionados discordou totalmente.

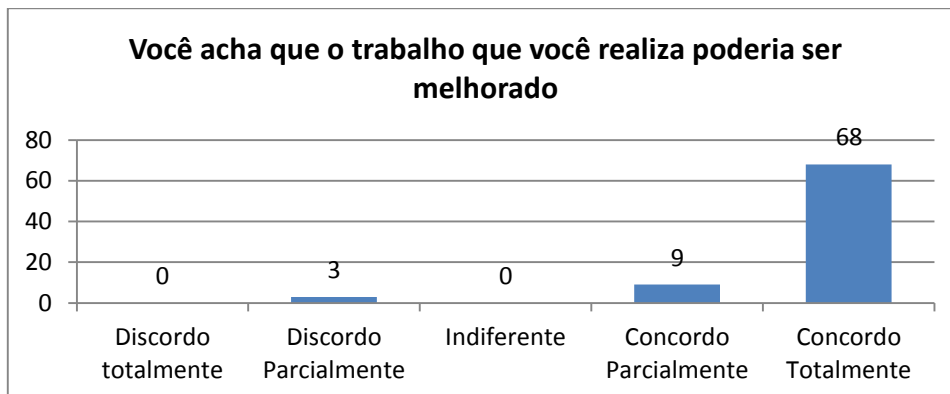
Gráfico 5: Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Dos colaboradores em questão, quando questionados sobre o volume de trabalho que realizam, 79% concordaram totalmente que se sentem satisfeitos, 11% concordaram parcialmente e 10% discordaram parcialmente.

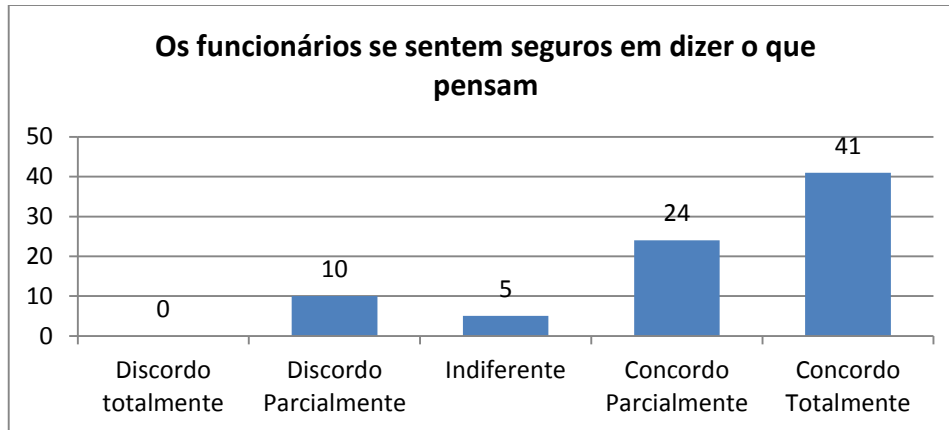
Gráfico 6: Você acha que o trabalho que você realiza poderia ser melhorado



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados se o trabalho dos mesmos poderia ser melhorado, 85% dos questionados concordaram totalmente com esta afirmativa, 11% concordaram parcialmente, e apenas 4% discordaram parcialmente. Ou seja a maioria dos colaboradores questionados, identificou possíveis melhorias no trabalho que realizam.

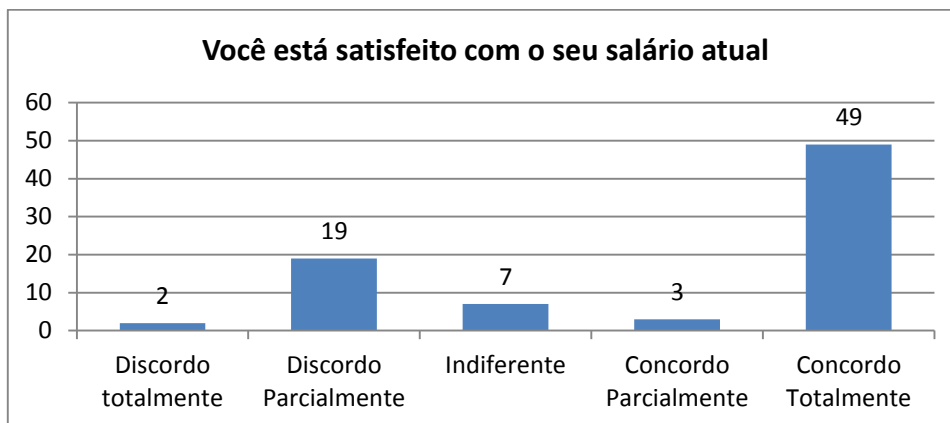
Gráfico 7: Os funcionários se sentem seguros em dizer o que pensam



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Os colaboradores também foram questionados quanto à se sentirem seguros em dizer o que pensam dentro da organização, destes 51% concordam totalmente com esta afirmação, 30% concordam parcialmente, 6% se sentiram indiferentes e 13% discordam parcialmente; o que nos leva a afirmar que apenas 19% não concordam com essa afirmação, nos levando a pensar quais os motivos que os fazem se sentir assim. Desta forma partimos para os próximos questionamentos.

Gráfico 8: Você está satisfeito com o seu salário atual

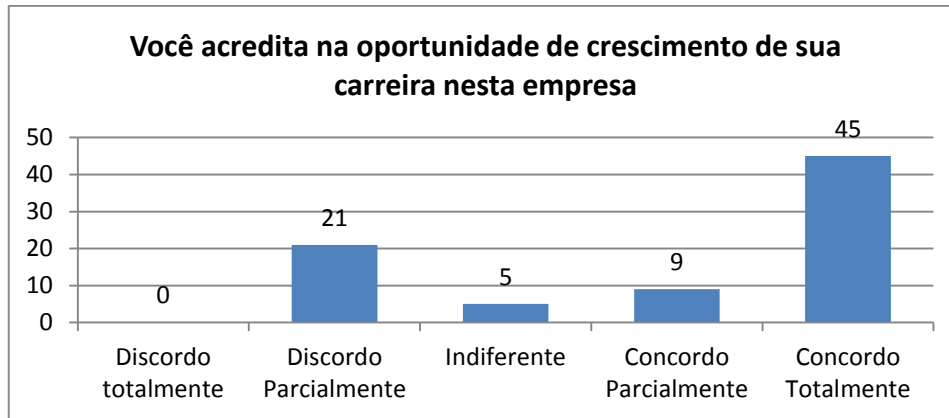


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados sobre a satisfação relacionada à remuneração, a maior parte dos colaboradores concordaram totalmente que estão satisfeitos com seus salários atuais; ou seja 61%. Do restante, 4% concordaram parcialmente, 9% se sentiram indiferentes, 24% discordam parcialmente e 2% discordam totalmente com a afirmativa em questão. Lembrando que Salário é citado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg como fator higiênico, ou seja, que produz efeito negativo quando

ausente (GASPAR, 2015).

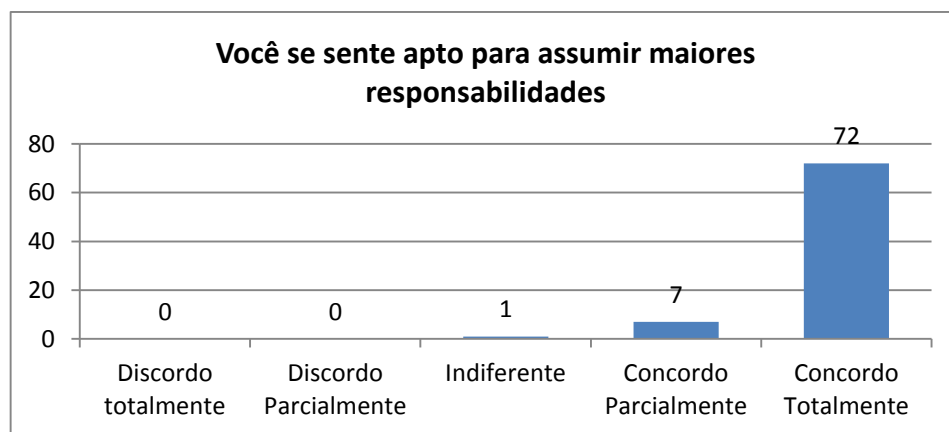
Gráfico 9: Você acredita na oportunidade de crescimento de sua carreira nesta empresa



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

O sentimento dos colaboradores em relação ao crescimento de carreira na empresa, 57% concordaram totalmente que acreditam na oportunidade dentro da empresa em questão, 11% concordaram parcialmente, 6% se sentiram indiferentes e 26% discordaram parcialmente.

Gráfico 10: Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades

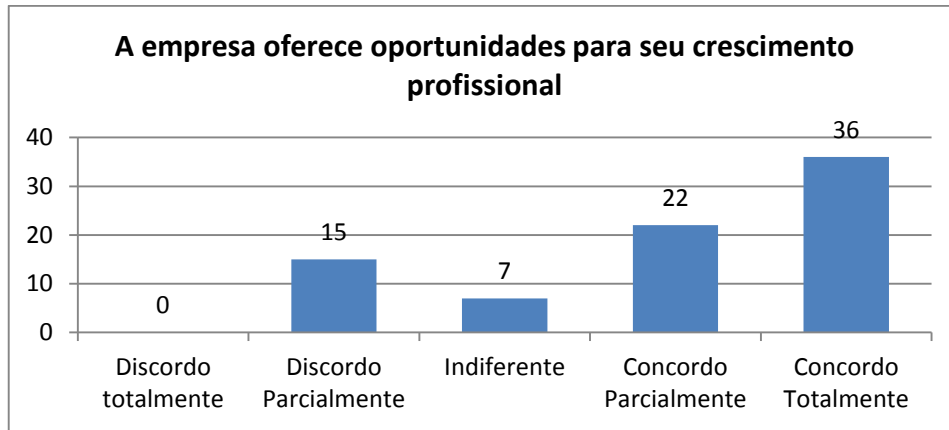


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados sobre se sentirem aptos para assumir maiores responsabilidades dentro da organização, 90% dos colaboradores concordaram totalmente com esta afirmativa, 9% concordaram parcialmente e apenas 1% dos colaboradores questionados se sentiram indiferentes. O que nos leva novamente à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que define como fator motivacional o sentimento de

responsabilidade unido ao sentimento de crescimento profissional (CHIAVENATO, 2008).

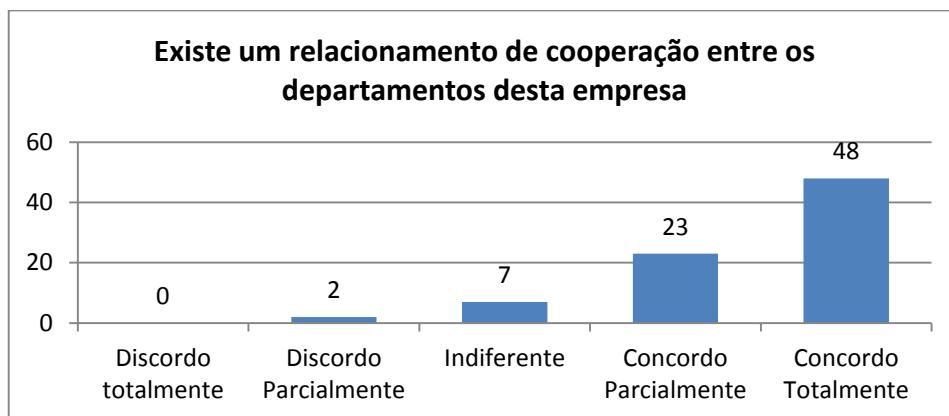
Gráfico 11: A empresa oferece oportunidades para seu crescimento profissional



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

A fim de reafirmar o questionamento anterior e identificar se a organização em questão oferece oportunidade para o crescimento dos colaboradores, dos mesmos 45% concordaram totalmente com esta afirmação, 27% concordaram parcialmente, 9% sentem indiferentes e 19% discordam parcialmente.

Gráfico 12: Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos desta empresa

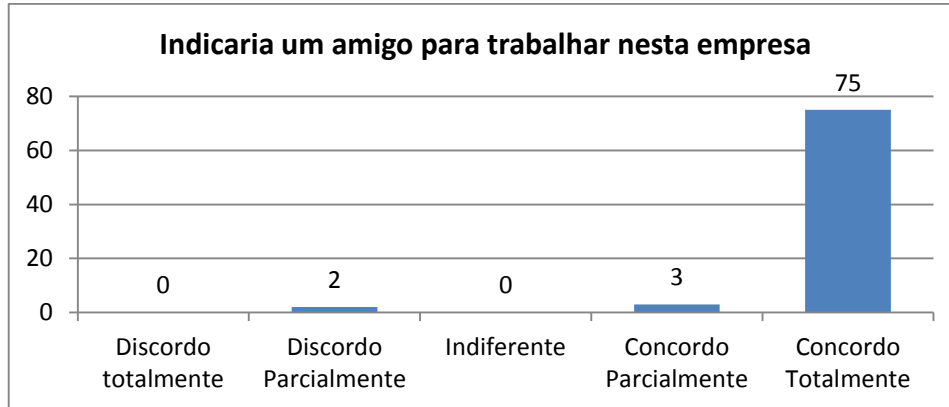


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados se existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, 60% concordaram totalmente com esta afirmação, 29% concordaram parcialmente, 9% se sentiram indiferentes e 2% discordaram parcialmente. Este quesito pode ser identificado como fator higiênico de

relacionamento com colegas conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg citada por Chiavenato (2008).

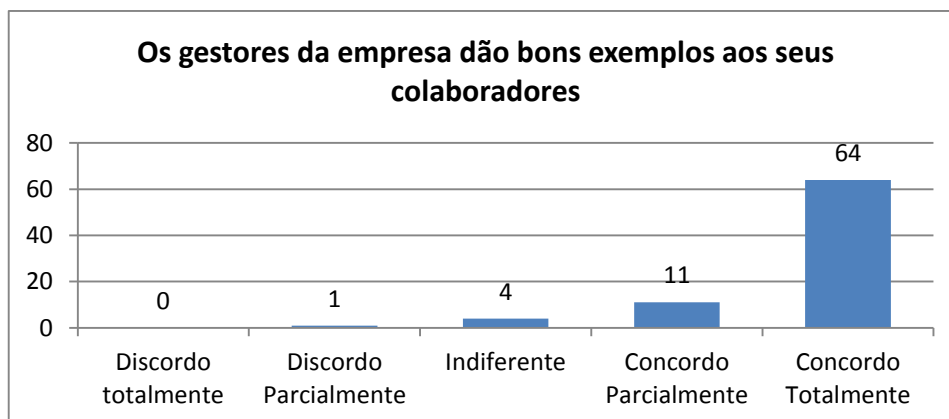
Gráfico 13: Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Quanto a indicar amigos para trabalhar nesta empresa, 94% concordaram totalmente em indicar, 4% concordaram parcialmente e apenas 2% se sentiram indiferentes. Nenhum dos colaboradores questionados discordaram com esta afirmação.

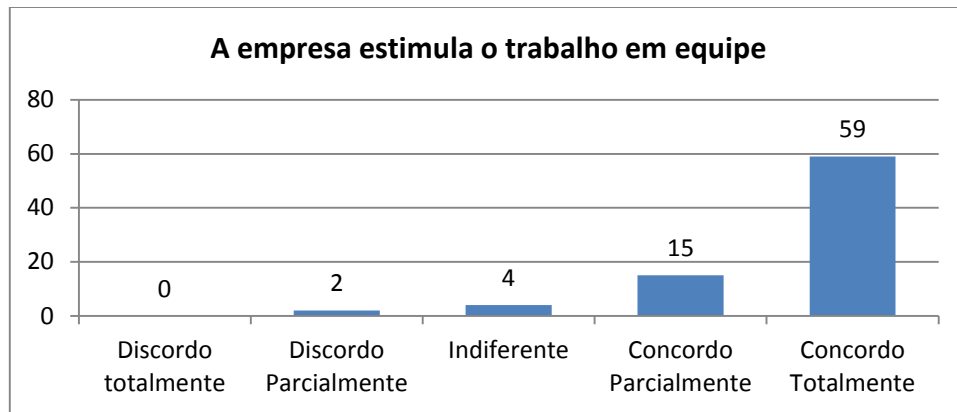
Gráfico 14: Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus colaboradores



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Em relação ao bom exemplo dos gestores dentro da empresa, 80% dos colaboradores concordaram totalmente que seus gestores dão bons exemplos, 14% concordaram parcialmente, 5% se sentiram indiferentes e 1% apenas discordou parcialmente.

Gráfico 15: A empresa estimula o trabalho em equipe



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Por fim os colaboradores foram questionados se a empresa estimula o trabalho em equipe, e dos colaboradores em questão, 74% concordaram totalmente com esta afirmação, 19% concordaram parcialmente, 5% se sentiram indiferentes e 2% discordaram parcialmente.

5.2 Apresentação da análise de dados da pesquisa aplicada em clientes

Neste ponto, foi realizada pesquisa de satisfação com os três clientes com contratos ativos, por meio de escala Servqual e entrevista estruturada enviada por email (APÊNDICE B), a fim de detectar o nível de satisfação dos mesmos e os principais pontos e dimensões à serem melhorados dentro da organização, e se estes estão ligados principalmente à prestação de serviço dos colaboradores da Projetele Engenharia. Os três clientes pesquisados referem-se às empresas siderúrgicas e de mineração de grande porte que atuam em João Monlevade e região.

O questionário de pesquisa teve suas afirmativas divididas conforme escala servqual em dimensões, que podem ser identificadas na Tabela 2 que se segue.

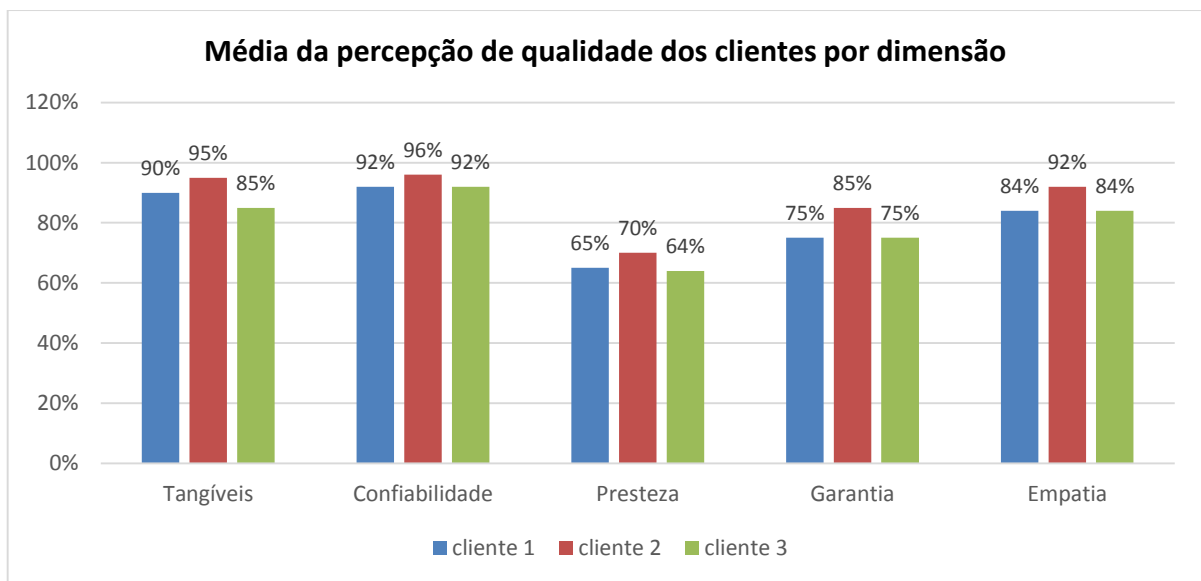
Tabela 2: Divisão de questões por dimensão

Dimensões da Qualidade	Questões Afirmativas
Tangíveis	1, 2, 3, 4
Confiabilidade	5, 6, 7, 8, 9
Presteza	10, 11, 12, 13
Garantia	14, 15, 16, 17
Empatia	18, 19, 20, 21, 22

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Quanto à análise de dados, inicialmente foi calculado o percentual das médias das dimensões descritas na Tabela 2 para cada questionário respondido, e finalmente os dados foram examinados em conjunto tendo em vista o percentual de satisfação.

Gráfico 16: Média da percepção de qualidade dos clientes por dimensão



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Conforme pode ser observado no Gráfico 16, verifica-se em linhas gerais que há um nível elevado de afirmação em relação à qualidade percebida pelo cliente nas dimensões que tratam de elementos tangíveis, de confiabilidade e de empatia, ultrapassando a média de 84%.

Já no que compete aos elementos de presteza os níveis ficaram entre 64% à 70% e relacionado ao quesito garantia, os níveis ficaram entre 75% à 85%; desta forma podemos afirmar que estas duas últimas dimensões são as que necessitam de atenção mais imediata, uma vez que conforme Silva et al (2014) apud Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998), presteza é uma das dimensões mais importantes no setor de prestação de serviços conforme a avaliação de clientes.

A análise de clientes também foi feita por meio de perguntas abertas em formato de entrevista estruturada onde foram feitos questionamentos referentes à cada dimensão. Para a dimensão de Confiabilidade foi feita a seguinte pergunta: de que forma a Projetele desempenha os serviços prometidos de maneira confiável e

precisa? Para esta, os clientes foram categóricos em responder que é necessário atender às especificações dos clientes que são descritos em contrato e a cada contato com o mesmo.

No que tange à dimensão empatia, foi feita a seguinte pergunta: como é o tratamento e a atenção individualizada que a Projetele oferece a seus clientes? Os mesmos responderam que as solicitações que fazem devem ser atendidas com rapidez, com prontidão e em conformidade.

Referente à dimensão garantia, foi feita a seguinte pergunta: de que forma se mostra o conhecimento, a cortesia dos funcionários da Projetele e sua capacidade de inspirar confiança e segurança? Os mesmos responderam que os colaboradores devem demonstrar respeito, autodomínio e autocontrole.

Referente à dimensão tangibilidade, foi feita a seguinte pergunta: as aparências das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação são atrativos? Todos responderam que sim.

Por fim, no que tange à dimensão de prestação, que foi o item com menor percentual de satisfação dos clientes, foi feita a seguinte pergunta: quais são as características diferenciadoras relativas à boa vontade da Projetele em ajudar o cliente e providenciar um serviço rápido? Os mesmos responderam que a organização deve ofertar profissionais mais bem qualificados, habilitados e capacitados a fim de evitar qualquer tipo de retrabalho.

5.3 Ações estratégicas

Diante da análise de dados apresentada, ficou evidenciado que os aspectos relacionados às dimensões de garantia e prestação foram os que apresentaram menor grau de satisfação dos clientes pesquisados. Estes ambos aspectos podem estar relacionados diretamente com os colaboradores prestadores de serviço, uma vez que todas as afirmativas do questionário de clientes estão focadas nos mesmos.

A dimensão de garantia, refere-se à confiança que o colaborador inspira ao cliente na prestação de serviço; enquanto a dimensão de prestação é definida pela disposição e boa vontade do colaborador em prestar um determinado serviço. Então como garantir a melhoria destas dimensões na Projetele Engenharia?

Foi proposto aos gestores da organização promover uma cultura de qualidade na mesma, focando na estrutura de apresentação da empresa, bem como na

estimulação de todos em sua responsabilidade para com a satisfação do cliente em forma de treinamento introdutório, a fim de que os mesmos conheçam melhor a organização, inspirem confiança, e estejam preparados para resolver problemas com eficiência.

Também foi proposto a realização de monitoramento da satisfação dos colaboradores através de pesquisa de satisfação organizacional, e assim dispor-se do aproveitamento de sugestões que surgirem a partir desta, bem como desenvolver uma política de feedback aos mesmos, o que servirá de motivação.

Ainda foi sugerido como forma de melhoria para este aspecto estimular a capacitação dos colaboradores através de cursos e palestras que podem ser ministrados por outros colaboradores qualificados ou até mesmo através de parcerias com empresas de capacitação existentes na comunidade.

Por fim foi ressaltada a importância de reuniões de estimulação, ou seja, reuniões para destacar os bons resultados alcançados pela equipe, bem como elogiar os trabalhos realizados por eles.

Após a implementação destas ações, a organização promoverá um ambiente agradável e participativo aos seus colaboradores, fazendo com que estes se sintam valorizados, e conseqüentemente a satisfação destes refletirá no serviço prestado, bem como na qualidade percebida pelo cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se através deste estudo analisar a satisfação de colaboradores prestadores de serviço e seu impacto na satisfação de clientes na empresa Projetele Engenharia S.A, por meio de pesquisa comparativa dos meios. A problemática deste artigo resultou em dados que indicam que os colaboradores da empresa em questão possuem um nível positivo de satisfação organizacional, algo que pode ser refletido na prestação de serviço dos mesmos, que se comprovou nos resultados das pesquisas de satisfação realizadas com os clientes.

Entende-se que a melhoria deve ser contínua, a fim de desenvolver o relacionamento empresa e clientes, e neste caso específico, tratamos “clientes” tanto internos quanto externos; para tanto foi proposto o desenvolvimento de um treinamento de ambientação para os colaboradores a fim de que estes conheçam melhor sua responsabilidade para com o cliente e estejam mais bem preparados

para atendê-los inclusive estimular a capacitação destes colaboradores bem como foi proposto reuniões com a equipe para destacar os bons resultados e a utilização periódica do modelo de pesquisa de satisfação organizacional utilizado neste artigo, de forma a monitorar a satisfação dos colaboradores, e assim gerar sugestões de melhoria contínua.

O presente estudo teve como maior limitação, a dificuldade de obter respostas aos questionários de satisfação do cliente, uma vez que a empresa presta serviço à clientes de grande porte, e geralmente os gestores dos contratos em questão, trabalham em contato diário com diversos fornecedores, possuindo assim pouco tempo para responder à questionários. Felizmente os mesmos responderam aos questionários no prazo da pesquisa.

O artigo contribui principalmente na formação do Administrador pautando na gestão de pessoas e na melhoria contínua de serviços bem como, traz consigo uma gama de informações inerentes ao comportamento humano. Não se restringem apenas ao administrador como gestor, mas também como cidadão e ser humano com necessidades e expectativas que podem ser conhecidas e desenvolvidas fazendo com que o mesmo possa conviver bem em sociedade.

Como possibilidade de continuidade deste artigo, inicialmente pode-se que as ações estratégicas aqui propostas sejam colocadas em prática, e que enfim sejam verificados seus efeitos. Caso estes sejam realmente positivos e acarretem numa melhoria no nível de satisfação de clientes, poderão ser propostas novas práticas para garantir a melhoria contínua da prestação de serviços.

***ANALYSIS OF SATISFACTION OF SERVICE PROVIDERS COLLABORATORS
AND ITS IMPACT ON CLIENT SATISFACTION: a case study Projetele
Engenharia S.A.***

ABSTRACT

Quality in service delivery is indicated as a differential for the success of organizations, however this is due to human work. In this way, this article has as objective to analyze the satisfaction of service providers and their impact on clientsatisfaction of Projetele Engenharia S.A. Specifically, identify the level of collaborators satisfaction; to measure the quality perceived by the clients, as well as

their satisfaction through the method of servqual analysis; and propose strategic actions as an improvement in the provision of services. In this way, this article refers to a case study conducted through investigations and data analysis through research questionnaires, quali-quant approach and structured interviews of a descriptive character. In short, the results of applied research identified a positive satisfaction analysis of the two groups surveyed: collaborators and clients; as well as attributes that served as parameters to indicate strategic actions of continuous improvement.

Keywords: Satisfaction. Collaborators. Customers.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Nayara; SANCHES, Fernanda Garcia. **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE GERAL E DE SERVIÇOS EM UMA LANCHONETE UNIVERSITÁRIA ATRAVÉS DA ADAPTAÇÃO DO MODELO SERVQUAL**. Fortaleza: Abepro, 2015. p. 2 - 14.

ANJOS, Caliana Alves dos. **O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA IMPORTÂNCIA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES DE TRABALHO**: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. 2008. 1 v. Monografia (Especialização) - Curso de Recursos Humanos, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008. Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2017.

AMABIE, Teresa; KRAMER, Steven. **O princípio do progresso**. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

BEKIN, Samul. **Conversando Sobre o Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 8 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

DAVIS, Keith. NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo, SP: Thomson, 2001. 2 v.

GASPAR, Cristina. **Motivação é a 3ª função do líder efetivo**. 2015. Disponível em: <<https://blogsferas.wordpress.com/2015/04/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

GASPAR, Patrícia; MIRANDA, Jéssica. **Qual é a explicação da pirâmide de Maslow?** 2013. Disponível em: <<http://abrahammaslow190808.blogspot.com.br/2013/04/qual-e-explicacao-da-piramide-de-maslow.html>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, João Luiz Corrêa. **Qualidade em serviços: Como estimular a percepção positiva dos clientes?**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

HOFFMAN et al. **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, Estratégias, Casos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LOBOS, Júlio. **O Outro Desafio**. São Paulo, SP: Centro de Pesquisas de Relações no Trabalho, 1987.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RAMOS, Davidson. **SERVQUAL: Um método para avaliar a qualidade do serviço**. 2017. Disponível em: < <http://www.blogdaqualidade.com.br/4-passos-para-aplicar-analise-servqual-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R et al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Genilson Rufino da et al. Qualidade na Percepção dos Usuários de Ônibus: uma aplicação da escala Servqual em Caruaru-PE. **Revista Eletrônica Interdisciplinar em Negócios e Hospitalidade - Reinh**, Jaboatão dos Guararapes, v. 1, n. 1, p.102-127, 2014.

SUAREZ, Gregorio. **SERVQUAL: Medindo a Qualidade em Serviços**. Por Gregório Suarez. 2015. Disponível em:
<<https://qualityway.wordpress.com/2015/10/30/servqual-medindo-a-qualidade-em-servicos-por-gregorio-suarez/>>. Acesso em: 06 set. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL

<p>Caro colaborador,</p> <p>Essa pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso em Administração, pela Faculdade Doctum de João Monlevade, com o objetivo analisar a satisfação de colaboradores prestadores de serviços e seu impacto na satisfação de clientes da empresa Projetele Engenharia S.A. Todos os dados informados são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservados.</p>						
Função que ocupa:						
Idade:						
<p>Julgue as afirmativas do quadro, seguindo a escala abaixo: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente.</p>						
N°	Afirmativa	1	2	3	4	5
1	Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.					
2	Você está satisfeito com seu cargo.					
3	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.					
4	Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza.					
5	Você acha que seu trabalho poderia ser melhorado.					
6	Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam.					
7	Você está satisfeito com seu salário atual.					
8	Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira nesta empresa.					
9	Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades.					
10	A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional.					
11	Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.					
12	Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa.					
13	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.					
14	A empresa estimula o trabalho em equipe.					

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO DO CLIENTE

<p>Caro cliente,</p> <p>Essa pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso em Administração, pela Faculdade Doctum de João Monlevade, com o objetivo analisar a satisfação de colaboradores prestadores de serviços e seu impacto na satisfação de clientes da empresa Projetele Engenharia S.A. Todos os dados informados são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservados.</p> <p>Julgue as afirmativas do quadro, seguindo a escala abaixo: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente.</p>						
N°	Afirmativa	1	2	3	4	5
1	Os equipamentos utilizados são atualizados					
2	As instalações físicas são visualmente atraentes					
3	Os empregados estão uniformizados e são facilmente identificáveis					
4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços					
5	A empresa atende os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)					
6	A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente					
7	Os profissionais da empresa são bem qualificados					
8	Os preços condizem com a qualidade dos serviços prestados					
9	A empresa mantém registros de tudo que envolve o serviço					
10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço					
11	Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente					
12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente					
13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente					
14	Os colaboradores são confiáveis					
15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores					

16	Os colaboradores são educados/gentis					
17	Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente					
18	A empresa dá a cada cliente atenção individualizada					
19	Os colaboradores dão atenção individualizada a cada cliente					
20	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente					
21	Os colaboradores carregam consigo os interesses do cliente					
22	A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente					

Por favor, responda as questões abaixo, relativas a cada elemento condicionante da qualidade de serviço:

A) De que forma a Projetele desempenha os serviços prometidos de maneira confiável e precisa?

B) Como é o tratamento e a atenção individualizada que a Projetele oferece a seus clientes?

C) De que forma se mostra o conhecimento, a cortesia dos funcionários da Projetele e sua capacidade de inspirar confiança e segurança?

D) A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação são atrativos?

E) Quais são as características diferenciadoras relativas à boa vontade da Projetele em ajudar o cliente e providenciar um serviço rápido?

Agradeço pelo tempo e cooperação dispensados para responder a esta pesquisa. Muito obrigada!