

CLIMA ORGANIZACIONAL: FATOR DE SATISFAÇÃO E RESULTADOS EFICAZES NA ORGANIZAÇÃO

¹Iolanda Caroline Ramos Silva Pita

²Lídia Chagas De Santana

³Antônio César Magalhães

RESUMO

O presente artigo foi realizado com base nas experiências vivenciadas no setor comercial em organizações de culturas diferentes e convívio com diversas personalidades profissionais distintas, pelo interesse da autora. A principal motivação para realização da pesquisa foi apresentar o ambiente comercial de maneira clara e sensata destacando pontos positivos e negativos que podem ser vividos, ampliando a necessidade do bom clima organizacional para a área, analisar melhorias do clima organizacional no setor comercial a partir de estratégias e regras onde se encontram maiores desafios competitivos, mantendo a motivação dos funcionários. É possível ter uma visão ampla da organização através da pesquisa de clima organizacional e após analisado oferecer melhorias aos colaboradores. O setor comercial é um dos setores mais importantes de uma organização e com isso, é necessária maior atenção e cuidado com os profissionais para que seja possível reter os talentos desde o processo seletivo.

Palavras-chave: Gestão comercial. Clima Organizacional no Comercial. Setor Comercial. Retenção de Talentos.

¹ Graduando em Tecnólogo em Gestão Comercial/ ioleramos27@gmail.com

² Lídia Chagas de Santana /Graduada em Letras Vernáculas / Pós-Graduada em Literatura/ Docente orientadora de Projeto Integrador 4 com produção científica /lidialadas@yahoo.com.br

³ Administrador/Pós graduado em administração e direito na empresa/Pós graduado em metodologia do ensino superior/ Mestrando desenvolvimento e responsabilidade social/ Consultor em gestão de estoque e logística/ acms52@gmail.com

ABSTRACT

The present article was carried out based on the experiences lived in the commercial sector in organizations of different cultures and interaction with several different professional personalities, in the interest of the author. The main motivation for carrying out the research was to present the commercial environment in a clear and sensible way, highlighting positive and negative points that can be experienced, expanding the need for a good organizational climate for the area, analyzing improvements in the organizational climate in the commercial sector from strategies and rules where there are greater competitive challenges, keeping employees motivated. It is possible to have a broad view of the organization through the organizational climate survey and after analyzing offer improvements to employees. The commercial sector is one of the most important sectors of an organization and with that, greater attention and care is needed with professionals so that it is possible to retain talents from the selection process.

Keywords: Commercial management. Organizational Climate in Commercial. Commercial Sector. Retaining talent.

INTRODUÇÃO

Analisar melhorias do clima organizacional no setor comercial a partir de estratégias e regras onde se encontram maiores desafios competitivos, mantendo a motivação dos funcionários. Os objetivos desse artigo foi avaliar a gestão do setor comercial e adversidades; verificar os principais processos para manutenção do clima organizacional e investigar a melhor forma de retenção de talentos na área. A metodologia utilizada no projeto de pesquisa foi de natureza aplicada direcionado para conhecimento do problema citado e como trazer melhorias para o mesmo. Através do método indutivo com objetivo explicativo, identificando as causas do tema e aprofundando a realidade. O clima organizacional é notado de forma direta ou indiretamente pelos seres humanos que vivem maior parte do seu tempo neste ambiente. Formado por pessoas de diferentes criações, conceitos e objetivos pessoais e profissionais, o ambiente de trabalho precisa ser reavaliado a cada dia para que não se torne hostil e pesado para todos, sendo eles líderes ou liderados. O

setor comercial é um dos principais alvos quando se trata de melhor convivência por se tratar de um ambiente altamente competitivo que determina o andamento de cada organização.

O equilíbrio nas relações interpessoais afeta diretamente a produtividade assim como também a permanência dos funcionários e a saúde mental. A motivação é um dos principais pilares para que o comercial de uma empresa seja alavancado e suas metas alcançadas, anda juntamente com o bem estar e satisfação nos processos diários de cada colaborador interligado com sua concentração nas atividades, afinal, os desafios em números nem sempre serão os únicos sinalizadores. Cada pessoa inserida em uma organização possui um talento a desenvolver e no setor de vendas, não é diferente. Através de pesquisas de clima organizacional pode ser feita a leitura de como balancear e utilizar melhores ferramentas para capacitar cada um dos funcionários da melhor maneira possível de acordo com as próprias opiniões dos mesmos e as disponibilidades ao redor, informações valiosas que diminuem a grande rotatividade no setor e contratações capacitadas para suas funções. O comercial não possui somente o lucro como objetivo pois, é o setor que obtém relação direta com o cliente desde a prospecção até a pós venda e para que as etapas sejam concluídas de maneira satisfatória para ambas as partes é necessário que o grau de motivação e satisfação andem em equilíbrio. Essa balança pode estar nas mãos dos líderes e gestores sabendo delegar e avaliar cada situação respondendo a todas as expectativas de forma coerente e saudável.

A troca constante de colaboradores na área comercial é desgastante tanto para gestão como para a equipe e será que somente a remuneração seria o fator crucial para essa rotatividade? Através deste artigo buscamos compreender o clima organizacional adequado para o setor comercial em seu hábito de competição para retenção de talentos.

O SETOR COMERCIAL, OBJETIVOS E METAS

Apresentado como um dos setores mais importantes de uma organização, o comercial é responsável por gerir as expectativas do cliente mantendo atração e consequentemente fidelização. A presença do setor nas etapas de relacionamento da empresa é indispensável para o progresso da organização, são elas prospecção, abordagem, necessidades do cliente, valores, negociação, venda e pós venda.

As pessoas são peças fundamentais para que uma empresa consiga atingir suas metas de forma eficiente e alinhadas de acordo com a sua gestão que tem a responsabilidade de criar e colocar em prática as estratégias definidas alinhadas ao mercado com melhor absorção pela equipe com um bom controle de resultados mostrando os próximos passos a serem seguidos. Um gestor de equipe comercial realiza algumas atividades para que o objetivo da equipe seja alcançado como: planos de ação, a visão do mercado para que tenha metas assertivas e compatíveis, análises de lucros e relatórios de desempenho de cada colaborador, treinamentos e capacitações otimizando sempre as atividades diárias desenvolvendo competências, estabelecer diretrizes.

A partir dessas atribuições é possível verificar a eficácia e garantir que o progresso seja diário, o setor vai muito além de somente número e vendas abrangendo a saúde financeira da organização quando bem alinhado, não possuem somente metas, mas sim trazer a importância do papel de cada colaborador nesta função para que tudo funcione conforme planejado estrategicamente. Os colaboradores da área comercial atualmente começam a entender que não são meras ferramentas, mas cruciais para o crescimento de um negócio e seu próprio crescimento. A gestão comercial precisa disponibilizar todos os recursos otimizados e detalhados sendo eles humanos, tecnológicos, financeiros aos profissionais para que seja eficiente e fluido o trabalho.

Atualmente, ser comercial é além de vender produtos ou serviços, mas também criar relacionamentos e se conectar com os clientes e guiar até a jornada de compra não bastando somente apresentar os produtos, mas sim implantar motivações, fazer o sucesso do consumidor, o seu sucesso se tornando cada vez

mais complexo e exigindo profissionais mais preparados para o mercado. O maior desafio do setor é unir pessoas com harmonia, boa convivência e equilíbrio, sendo que cada uma possui seus objetivos e metas.

Segundo O blog da empresa Procenge⁴, (2022) define-se a gestão comercial como a identificação e desenvolvimento de oportunidades de negócio e o gerenciamento lucrativo de projetos e contratos, do planejamento à conclusão. Por ter que lidar com frentes diversas, o papel do gestor comercial costuma mudar de acordo com a empresa em que ele atua. Seja qual for a cultura organizacional, o gestor comercial precisa envolver todos os membros da sua equipe identificando as habilidades e novos aspectos para que a cada mudança do mercado sua equipe também esteja preparada para avançar.

CLIMA ORGANIZACIONAL E EQUIPE COMERCIAL

A qualidade do ambiente de trabalho e a percepção dos colaboradores com base em pensamento, sensações, preocupações e necessidade é o que forma o clima organizacional. Hoje os seres humanos procuram ambientes onde possam sentir a leveza de ter uma vida pessoal e viver o profissional durante a determinada carga horária de trabalho sem negligenciar seus sentimentos pessoais e aflorar o melhor da sua carreira com o passar dos dias lidando com as dificuldades. Uma equipe de vendas motivada e com um ambiente organizacional equilibrado consegue expor ideias novas para a gestão, aumentando o faturamento, diminui o índice de rotatividade do setor, aumenta os lucros em até 7% e o engajamento profissional facilitando a cada atividade diária sua eficiência de acordo com uma pesquisa feita através da Great Place to Work⁵ – empresa de consultoria organizacional.

Conforme uma matéria publicada no site da empresa Great Place to Work podemos afirmar que(2022):

⁴ A Procenge é uma empresa de TI com 50 anos de mercado e faz parte do Porto Digital com especialidade é desenvolvimento de soluções de gestão empresarial. (<https://procenge.com.br/sobre-a-procenge/>)2022

⁵ Tradução – Ótimo lugar para trabalhar. CP 186 - Av. Brg. Faria Lima, 1461 - cj. 41 - Jardim Paulistano, São Paulo - SP, 05414-020. (2022)

A qualidade de vida no trabalho é a situação de equilíbrio em que a produtividade do(a) colaborador(a) é obtida sem prejuízo de suas necessidades físicas, psicológicas e sociais. Logo, existem boas condições de saúde e bem-estar no ambiente corporativo. Nesse contexto, a organização deixa de tratar a pessoa como um recurso, que pode ser usado e descartado. É quando o(a) “funcionário(a)” passa a ser enxergado como ser humano, que tem desejos e necessidades a serem atendidas em uma relação de parceria ou colaboração para com a empresa. O tema está ligado à saúde e bem-estar do talento. Além de cuidar da segurança e eliminar os acidentes, a empresa deve ficar atenta às consequências do trabalho com tempo, como problemas físicos e psicológicos.

(GPTW – Por ADM, artigo Qualidade de vida no trabalho:5 dicas para a empresa, 28 .Abr. 2022)

Um bom ambiente de trabalho proporciona melhores experiências tanto do colaborador como da empresa além de alavancar o financeiro que move as organizações.

IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para DUBRIN (2006, p. 8), “a história do comportamento organizacional está enraizada na abordagem comportamental à administração, ou a crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria maior satisfação e produtividade”.

A organização que consegue investir no clima organizacional obtém melhores retornos dos seus colaboradores pois um bom clima cultiva a saúde mental e física das pessoas mantendo sua motivação para fazer acontecer o negócio. Pessoas satisfeitas e felizes com sua trajetória diária conseguem realizar uma melhor comunicação tanto interpessoal como com o cliente o que se torna fundamental para uma organização ir bem, a propagação de boas notícias se torna corriqueiro e com isso diminui a rotatividade de funcionários retendo os talentos. O clima é o resultado da cultura que a organização acredita e quando essa cultura começa a ser

transformada pelos líderes ou funcionários do quadro, o clima sofre alterações de forma linear. Alguns fatores podem afetar o clima como liderança vertical, onde todas as decisões são somente ditadas sem compreender as opiniões dos funcionários; a motivação e inspiração da liderança; comunicação aberta e eficiente; processos e projetos estruturados com treinamento e capacitação para os colaboradores; feedbacks e reconhecimento para os trabalhos executados e a transparência em todos os aspectos.

A APLICAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA

A imagem de uma empresa deve ser moldada de dentro para fora, ou seja, primeiro ela deve atingir o público interno, aumentar sua credibilidade junto aos colaboradores que fazem parte e depois aos clientes, fornecedores, seus expectadores externos. Isso inclui todo o seu ambiente interno, desde a infraestrutura disponível para que os funcionários possam produzir da forma que quiserem, até as relações humanas entre os funcionários.

A importância dessa ferramenta nas relações públicas é mensurar a situação em todo o ambiente, por isso os profissionais da área devem estudar e analisar variáveis e precisam utilizar ferramentas de pesquisa de clima organizacional e trabalhar com recursos da área. Ações que uma pessoa deve realizar depois de analisar os resultados. Com essa ferramenta é possível identificar as estratégias de melhorias para o ambiente com a possibilidade de absorver as críticas dos colaboradores por meio de questionários. A pesquisa pode ser feita de forma presencial ou virtual abordando assuntos como: remuneração e benefícios oferecidos pela organização, relacionamento entre equipes e gestores, infraestrutura e tecnologia oferecida para melhor desempenho dos profissionais, plano de carreira e o crescimento de cada profissional e comunicação interna.

A pesquisa de clima é sempre anônima e além de questionários para assinalar suas opiniões é necessário um campo para escrita onde o funcionário consegue demonstrar de forma específica suas insatisfações do dia a dia sem que precise expor sua identidade. Essa ferramenta precisa ser analisada com expertise para que cada ponto relatado seja considerado e avaliado com as consequências de

melhoria e ainda mais importante informar quando e como será a avaliação aos participantes.

OS DESAFIOS DO SETOR COMERCIAL

A área comercial por um determinado tempo foi tratada de forma indiferente por estar diretamente ligada a vendedores focados somente em números conhecido como enganadores, induzindo clientes a adquirir produtos ou serviços que não necessitam ou prometem e não entregam o combinado. Hoje a realidade já tem sido transformada pois o mercado exige maior especialização dos profissionais de venda e a utilização de boas técnicas para conseguir a efetivação de uma venda com sucesso, o famoso vendedor que entende as necessidades do cliente e adequa posições para tais.

O vendedor consultor precisa conhecer o que está trabalhando e apresentar o custo benefício além do convencimento do cliente ao adquirir o seu e não o do concorrente. O comercial se renova todos os dias e vender exige paciência e estudos além de motivação e remunerações equivalentes. As organizações precisam valorizar o setor de forma cuidadosa pois é a ligação entre seus clientes e o atingimento de metas. Há uma grande competitividade no mercado e com isso é necessário investir em uma boa equipe comercial para que o negócio flua de acordo com as expectativas.

Por se tratar de um ambiente extremamente competitivo, as relações interpessoais se tornam mais difíceis e alinhar as diretrizes de cada funcionário com a gestão e a organização é uma missão complexa a ser cumprida. Os profissionais da área comercial estão sempre em busca da sua melhor remuneração, comissão e reconhecimento, neste quesito mais do que qualquer outra profissional de outras áreas. São peças fundamentais para o desenvolvimento da organização e quando desalinhadas podem transformar o clima organização em hostil e descer o rendimento financeiro da empresa. Um dos maiores desafios de um gestor do comercial é manter os seus liderados em uma mesma sintonia e sem a corrida desordenada pela melhor comissão e destaque no dia a dia. Ser um profissional de vendas exige paciência e capacidade de se adaptar a cada mudança pois se trata

de um setor que está diretamente ligado a volatilidade do mercado atual, exigindo maiores especializações com o passar dos anos.

Por diversas vezes a modalidade escolhida para remuneração traz rivalidade entre os membros da equipe, os dias de trabalho se tornam campos de luta para o fechamento de uma venda com o cliente de forma mais rápida antes que o colega possa realizar o atendimento. A briga constante pelo merecimento e reconhecimento visto nos setores faz com que haja uma maior rotatividade tanto dos líderes como liderados. Como a maioria das empresas hoje contratam por indicação, aumenta a rivalidade, pois por afinidade as pessoas começam a escolher com que vão se relacionar da melhor maneira criando barreiras para a chegada de novas pessoas e seu desenvolvimento na área.

Por muitos anos foi possível observar o desgaste mental e emocional de profissionais de vendas que apesar de serem bem remunerados não conseguiam assegurar sua saúde mental para prosseguir e começaram a busca por empresas mais detalhadas e segmentadas para o setor. A rotatividade no setor se tornou comum e corriqueira, geralmente os colaboradores permanecem em média 1 a 3 anos na mesma organização desenvolvendo a função de comercial.

Por ser um setor responsável pela movimentação financeira da empresa, existe uma cobrança aos colaboradores e gestores dessa área para que haja um avanço do negócio e por muitas vezes essas cobranças se tornam uma espécie de pressão exagerada afetando não somente o desenvolvimento profissional, mas também as pessoas dos seres humanos. As metas e números que precisam ser alcançados dependem de diversos outros fatores como momento econômico do país, sazonalidade, crises, potencial de compra, infrações e impostos além da decisão do cliente, porém no dia a dia é direcionado para quem está à frente desse contato.

A cobrança de resultados é o comum em qualquer ambiente organizacional, porém feita de maneira exacerbada pode ser considerada como assédio moral e vários colaboradores da área relatam fatos sobre essa situação. ⁶O Banco Bradesco foi condenado na instância superior a pagar uma indenização no valor de R\$ 50 mil à uma ex-funcionária que ocupava o cargo de gerência. Tal condenação

⁶ <https://nobeadvogados.com.br/cobranca-excessiva-de-metas-pode-ser-considerada-assedio-moral/> (02/2007)

ocorreu principalmente em razão do agravamento de um quadro de depressão que se deu em razão das condições de trabalho.” Os cargos de gerência e gestão são linha de frente pois estão diretamente ligados com a presidência, atualmente a comunicação é feita de forma horizontal porém em algumas situações de metas e direcionamentos acontecem de forma vertical para que seja filtrado pela liderança e passado aos seus liderados o que carregar os gestores de responsabilidades para filtrar da melhor maneira e reproduzir a cobrança com outras pessoas. Esses níveis de exigência trazem sérios riscos à saúde do colaborador enquanto ele busca o melhor desempenho para apresentar.

A RETENÇÃO DE TALENTOS

Um talento consiste em colaboradores que se destacam com suas competências sendo elas técnicas e comportamentais e que se adequam de maneira mais eficiente e coerente as mudanças da cultura da empresa. Alguns pontos como atitude, bons comportamentos, estrutura física e emocional, experiências ganham propriedade em um funcionário talentoso. Para reter pessoas com essas habilidades é necessário o reconhecimento por parte da gestão e valorização além de estratégias para que o mesmo entenda que pode permanecer no ambiente e alcançar novos lugares.

O processo se inicia desde o momento em que o setor pessoal inicial um recrutamento com base no perfil desejado pela empresa havendo compatibilidade com a cultura organizacional. Ao início da jornada de trabalho e no período de experiência já é possível verificar habilidades e qualidades sendo aprimoradas com base no treinamento e capacitação oferecidos. É necessário reconhecer e trazer uma estabilidade para esses talentos além de uma expectativa de crescimento, comunicação transparente e liderança assertiva nas tratativas. Uma equipe composta por um profissional de talentos baseado na cultura da empresa consegue influenciar outras ou novas pessoas por já possuir uma bagagem e caminho percorrido pela empresa.

O comercial dos dias atuais procura mais do que bons planos de comissões e remunerações, mas também um plano de carreira onde ele consiga galgar novos cargos e obter novas oportunidades. As pesquisas de clima auxiliam nesse processo

pois através do relato de outras pessoas é possível identificar onde estão as falhas para realizar uma retenção assertiva. A retenção diminui de maneira significativa a rotatividade do setor onde conseqüentemente só estará efetuando as atividades funcionários que realmente desejam estar na posição e tenha a mesma diretriz da empresa para que possa alavancar o crescimento. Atualmente após um ano de crise pandemia as pessoas estão em um processo de mudanças de atitudes e pensamentos preferindo assim estar em ambientes de trabalho mais harmônicos e tranquilos, com isso manter uma boa relação em todas as etapas da organização de tornou fundamental para que todos permaneçam habituados em suas devidas funções e consigam conciliar sua vida profissional e pessoal sem maiores transtornos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do setor comercial tem tornado sua ficha técnica cada vez mais exigente tanto da parte do funcionário como da organização. Os principais fatores que influenciam esse ambiente é o clima organizacional que está diretamente ligado à cultura, retenção de talentos e resultados eficazes para ambas as partes. A área comercial de uma organização conecta consumidores aos serviços ou produtos para uma melhor evolução no funil de etapas de venda. Nos dias atuais, mapear, conhecer e apresentar possibilidades para o cliente faz toda a diferença para influenciar a decisão de compra além de criar um relacionamento. Apesar de ainda ter uma visão de ambiente “hostil”, o clima organizacional equilibrado tem invadido a gestão comercial.

Com o passar dos anos e avanços tecnológicos o clima organizacional possuiam novas ferramentas para ser medido e aplicado trazendo maior segurança de que tem sido mantido os profissionais com mais experiência, técnicas, habilidades para as funções. O setor comercial ganhará novas formas e a cada dia será necessário se tornar mais consultivo do que apenas vendedor para continuar no mercado de trabalho e alcançar as metas estabelecidas.

REFERÊNCIAS

Carlos A. Ferreira, Carina Martins Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. EESC – USP, 2006.

Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, Retenção de Talentos. São Paulo, 14 de junho de 2019

GPTW – Por ADM, artigo Qualidade de vida no trabalho:5 dicas para a empresa, São Paulo 28 de Abril de 2022

Gustavo Gomes, Tipos de Clima Organizacional/. Rio de Janeiro 2006

Redator Pontotel, Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 02, Ed. 01, Vol. 16, pp. 25-35., Goiania março de 2017

Kátia Regina Fernandes, O que é Retenção de Talentos e como aplicar práticas para manter colaboradores engajados. São Paulo Data de publicação: 24/09/2020 | Data de atualização: 06/05/2021)

João Xavier, Quais são as Vantagens e Dificuldades de trabalhar na área comercial. João Pessoa 2020

Livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas” Dale Carnegie (escrito por Dale Carnegie em Outubro 1936)