

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ
INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUAN DA SILVA ABÉLIO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA OBTENÇÃO DE
RESULTADOS**

**SÃO MATEUS-ES
2019**

LUAN DA SILVA ABÉLIO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA OBTENÇÃO DE
RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Vale do Cricaré como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador (a): Mestre Maria da Penha Rodrigues Amaral.

**SÃO MATEUS-ES
2019**

LUAN DA SILVA ABÉLIO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA OBTENÇÃO DE
RESULTADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___de___de 2019.

BANCA EXAMINADORA

**PROF.
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
ORIENTADOR**

**PROF.
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

**PROF.
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Dedico esse trabalho a minha família e a todos que sempre me auxiliaram na consecução de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização e finalização desta monografia. Aos professores e Instituição pela dedicação profissional dispensada.

Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.

Sêneca

RESUMO

Para bem atender o cliente externo, satisfazendo suas necessidades e motivando-os para bem produzir com satisfação e qualidade, se faz necessário investir fortemente no clima organizacional, ou seja, o clima entre organização e funcionário, ampliando os laços de interação entre ambos, com isso contribuindo para o processo de desenvolvimento e otimização do fator pessoal que é o principal “produto” da organização, investindo cada vez mais nestes, através dos recursos apropriados que virão beneficiar ambas as partes. Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar as principais dificuldades no relacionamento entre as pessoas dentro e fora das organizações, para que se possa obter uma melhor qualidade do clima organizacional e dos serviços prestados pelas empresas. Através deste estudo foi possível constatar que o clima organizacional é um instituto que deve ser priorizado dentro das organizações, pois influencia diretamente nos resultados e, conseqüentemente, no sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Clima. Organizações. Equipe. Interação.

ABSTRACT

In order to serve the external customer well, satisfying their needs and motivating them to produce well with satisfaction and quality, it is necessary to invest heavily in the organizational climate, that is, the climate between organization and employee, expanding the ties of interaction between both, with This contributes to the process of development and optimization of the personal factor that is the main "product" of the organization, investing more and more in these, through the appropriate resources that will benefit both parties. Given the above, this paper aims to present the main difficulties in the relationship between people inside and outside organizations, so that a better quality of the organizational climate and the services provided by companies can be obtained. Through this study it was found that the organizational climate is an institute that should be prioritized within organizations, because it directly influences the results and, consequently, the success of the company.

Keywords: Climate. Organizations. Team. Interaction.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 ORGANIZAÇÃO.....	13
1.1 TRABALHO DE GRUPO: SINERGIA, RESISTÊNCIA E CRESCIMENTO DA EQUIPE.....	13
1.2 ADMINISTRAÇÕES DE CONFLITOS: ADMINISTRAÇÃO E RESOLUÇÃO.	16
2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.1 TRABALHO EM EQUIPE.....	20
2.2 PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	21
3 MOTIVAÇÃO.....	23
3.1 RECONHECIMENTOS E RECOMPENSAS.....	24
4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
4.1 PESQUISA ORGANIZACIONAL.....	27
4.2 CAPITAL HUMANO.....	28
4.3 TALENTOS.....	29
4.4 INVESTIMENTOS EM PESSOAS.....	30
4.5 ENDOMARKETING.....	31
5 TREINAMENTO E FOCO NO CLIENTE.....	33
5.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING	35
5.2 FOCO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	40
5.3 O ATENDIMENTO DE QUALIDADE E SUA ESSENCIALIDADE.....	42
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	49

INTRODUÇÃO

A maneira como o clima organizacional influencia no sucesso das organizações tem se modificado e acompanhado o avanço das tecnologias com mais velocidade do que a capacidade de adaptação dos trabalhadores. Com essas mudanças, ocorrendo ao mesmo tempo, geram ambientes sociais empresariais em ebulição. Enquanto a tecnologia avança, se tornando cada vez mais presente na vida do homem e muitas vezes tomando o seu lugar, o indivíduo torna-se inseguro, achando-se incapaz da realização da tarefa. A grande exigência do mercado em relação à carreira profissional leva os indivíduos a se preocuparem com sua carreira fazendo com que busquem constantemente o conhecimento e atualizações.

As empresas vêm crescendo cada vez mais e o seu diferencial está na qualidade de vida que cada uma proporciona a seus colaboradores, hoje ainda há uma grande quantidade de empresas que só pensam em lucrar e esquecem que os responsáveis por esses lucros são os próprios colaboradores que estão à disposição da empresa. Isso contribui para a mudança de comportamento dos colaboradores, o clima organizacional em uma empresa é o diferencial para se tornar cada vez mais interessante para se trabalhar.

Desde que nascemos vivenciamos o mundo através das relações sociais que estabelecemos. À medida que crescemos os ambientes sociais em que interagimos mudam e ao chegar à vida adulta começamos a nos relacionar mais com as pessoas em um ambiente, o local de trabalho (CHIAVENATO, 2012).

As empresas evoluíram em sua maneira de pensar quanto aos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho e com aspectos motivacionais desse ambiente. Percebe-se que essas mudanças somente ocorreram em virtude da conquista dos objetivos de qualquer empresa: a produtividade e por consequência aumento dos lucros, ou seja, obtenção dos resultados almejados. Essa maneira de pensar e agir transformou completamente o universo das organizações, obrigou os responsáveis por diferentes setores da administração a se adaptarem, estudarem temas que envolvam relações sociais, humanas e a motivação, pois o mercado de trabalho mudou, pessoas valorizadas e ambiente de trabalho humanizado.

Dentro das organizações, ocorre uma busca por ações que despertem maior motivação e que favoreçam o fortalecimento de relações sociais no ambiente de

trabalho, mas é praticamente impossível falar desse assunto sem correlacionar com o relacionamento interpessoal, sobretudo quando se fala do ambiente de trabalho.

É cada vez mais relevante o estudo do comportamento organizacional para que as necessidades do consumidor sejam satisfeitas. Nesse contexto, é importante entender esse comportamento com campo de estudo das pessoas nas organizações, justamente com o propósito de verificar como o comportamento humano impacta nos resultados das organizações.

Atualmente, cada vez mais se tem dado importância ao clima organizacional, pois se verificou que ele pode influir efetivamente na motivação dos funcionários e isso no faturamento da empresa. Afinal, toda empresa vive de metas e objetivos e que refletem sua verdadeira razão de existir, o lucro.

O objetivo do trabalho de pesquisa é demonstrar a importância do clima organizacional e sua influência na obtenção de resultados, através do comportamento organizacional, com pessoas motivadas.

Para que as organizações consigam a motivação no ambiente de trabalho, é preciso ter foco nas relações interpessoais.

Os objetivos específicos do trabalho de pesquisa são:

- Identificar como a motivação dos empregados, e a qualidade de seus relacionamentos interpessoais influem na vida das empresas;
- Descrever a importância do clima organizacional para a empresa, com foco nas relações interpessoais;
- Especificar quais os fatores que devem ser observados para a criação de um clima organizacional capaz de influir nos resultados da empresa.

Quanto ao percurso metodológico, foi preciso entender o significado de metodologia da pesquisa, que Segundo Vergara (2004), a “metodologia compreende as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam o entendimento, aliados ao potencial do pesquisador”. E ainda de acordo com Severino (2007, p.122) “A pesquisa bibliográfica é aquela que se realizam a partir de registros disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” Por isso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foram selecionados vários livros de teoria geral da administração, gestão de pessoas, gestão de qualidade e da área de recursos humanos, além de artigos científicos e revistas. Este método foi adotado pelo interesse em organizar as ideias de diferentes autores e contextualizá-las de forma a delinear a importância

dos fatores de relacionamento dentro das organizações. O resultado dessa metodologia trouxe conteúdo desenvolvido, estudo e entendimento do tema e resposta do problema em questão.

O tema delimita-se na área de administração de empresas, especificamente na área de gestão estratégica e organizacional. Está intrinsecamente relacionado, sobretudo, à compreensão de como a motivação dos colaboradores e a qualidade de seus relacionamentos interpessoais influem na obtenção de resultados das empresas.

Com a constante evolução das organizações, ocorreram diversas mudanças nas empresas, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, e com os funcionários observa-se a mesma exigência. Ter um bom relacionamento com os funcionários é papel fundamental dos chefes de departamento, conhecer seus funcionários para poder tentar ajudar de alguma forma, fazendo com que o Clima da Organização esteja sempre harmonioso, incentivando as pessoas a trabalharem sempre motivadas. Para que o clima organizacional seja positivo é preciso conhecer a estrutura, a cultura, os líderes, a motivação e o programa de “feedback” que a organização oferece para seus colaboradores.

O estudo deste tema é de suma importância, eis que vivemos um momento de contínua evolução tecnológica, que tem um reflexo direto nos lucros das organizações, facilitando o trabalho dos colaboradores, porém, esta evolução pouco contribuiu para o relacionamento das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Neste sentido, torna-se necessário a compreensão de como a motivação dos empregados e a qualidade de seus relacionamentos interpessoais influem no sucesso das empresas, e por isso se justifica a realização deste estudo.

O problema está focado em, quais os fatores que devem ser observados para a melhoria do clima organizacional, de forma a influenciar diretamente na obtenção de resultados das empresas?

As hipóteses estão relacionadas com: organização com relação de reciprocidade; desenvolver ambiente de cooperação; o comportamento organizacional de satisfação; manter equipes motivadas. Sua evolução

O trabalho de pesquisa está apresentado em quatro capítulos:

O primeiro capítulo aborda o estudo da Organização: sua evolução e eras temporais; a organização e o ambiente; tipos ambientais; o que as organizações esperam das pessoas e vice-versa.

O segundo capítulo traz O Comportamento Organizacional: conceitos; características; níveis de comportamento; desafios e utilidades.

O terceiro capítulo apresenta a Motivação: Conceitos; teorias; visão; utilização e efeitos.

O quarto capítulo trata do Clima Organizacional: conceitos; histórico; o clima e a cultura; os fatores que interferem no clima.

Já o quinto capítulo traz o tema treinamento e foco no cliente, demonstrando como o clima organizacional deve se comportar frente às necessidades dos clientes.

1 ORGANIZAÇÃO

Tratando-se de desenvolvimento humano, o homem, passa por inúmeras modificações psicossomáticas, sofrendo estas características fortes influências do ambiente a qual os sujeitos estão inseridos. A relação homem-ambiente é uma relação de mudança recíproca, ou seja, o homem age sobre o meio e o meio interfere no seu desenvolvimento, (KREBS, 2015).

Ao tentarmos explicar algo sobre este ser tão complexo, não podemos analisá-lo de forma unidirecional, devemos procurar fazer correlações com os aspectos que englobam o meio social. Este aspecto nos parece simples, mas análise dos contextos do ambiente e a relações estabelecidas neste são complexas. É muito importante, ao mesmo tempo em que é difícil a compreensão do ser humano, os diferentes contextos de inserção e as inter-relações que este estabelece com o meio.

Naturalmente, o homem é um ser social, pois vive em grupos e assim constroem as organizações. Nossa sociedade é constituída de organizações, ou sistemas ecológicos, e cada uma delas carrega a mistura da singularidade de cada pessoa e vice-versa, ou seja, ao mesmo tempo em que influi para determinadas características de determinada organização está de alguma forma também influi em seu comportamento cotidiano. Podemos citar como exemplos: a escola, igreja, a empresa (local de trabalho), a família, (CHIAVENATO, 2012; KREBS, 2015).

As organizações caracterizam-se por um comportamento voltado para determinado objetivo ou meta. Desta forma, a ação conjunta das pessoas envolvidas na organização tange-se para atingir estes objetivos de modo mais eficaz e eficiente.

Desde o início da sua existência, o homem se organizou, porém, estes esforços não recebessem nomes formais, assim a história das organizações é tão antiga quanto a história do próprio homem. Como hoje, as pessoas foram se reunindo para alcançar determinadas metas/objetivos: Primeiramente em tribos; após em famílias, até chegar as unidades políticas mais sofisticadas, (GIBSON et al., 2011).

As pessoas trazem para dentro das organizações o que elas de fato são. Com o passar do tempo algumas características que definem singularidade de cada um, como personalidade, expectativas e necessidades individuais são exteriorizadas e também são afetadas por diferentes problemas. A intensidade como se dão estas

relações afetam diretamente as organizações, a sociedade como um todo e a própria pessoa, num sistema de retroalimentação, (GIBSON et al., 2011).

Não vivemos isolados, porém em contínua interação com nossos semelhantes. Ao interagir os seres humanos envolvem-se mutuamente e devido as suas limitações individuais veem-se na obrigação de cooperarem a fim de alcançarem objetivos, formando assim organizações. A organização é uma sistematização de atividades conscientes e coordenadas de duas ou mais pessoas, sendo cooperação entre estas pessoas a base para a existência da organização. Neste sentido, uma organização sem pessoas não faz sentido e parece inconcebível que exista, pois as organizações são feitas por pessoas, o trabalho é feito por elas e o produto do trabalho é destinado à outras pessoas, (LUCENA, apud CHIAVENATO, 2012, p. 142).

Ao falarmos do contexto empresarial, a compreensão e a estimulação da integração entre indivíduos da organização, no ambiente de trabalho, são importantes. Pois, se houver um clima organizacional positivo, favorecida será a cooperação, fazendo com que os indivíduos atinjam determinados objetivos juntos e destes objetivos a empresa poderá usufruir.

Destarte, dependendo da forma como a empresa favorece a integração entre os funcionários, poderá também influenciar na motivação e na cooperação entre os funcionários e conseqüentemente com os objetivos da empresa, gerando lucros, (CHIAVENATO, 2012).

1.1 TRABALHO DE GRUPO: SINERGIA, RESISTÊNCIA E CRESCIMENTO DA EQUIPE

Sinergia refere-se ao ato ou esforço simultâneo na realização de uma função. Energia refere-se à dinâmica das diferenças individuais presente na equipe onde são constatada a capacidade de produzir, forças, firmeza, potencial, satisfações, discordâncias, conflitos, resistências, tensões, emoções e sentimentos mais ou menos intensas que afetam a objetividade e transformam o clima emocional da equipe.

Shinyashiki (2010, p. 63) fala o seguinte: “Em um time de alto desempenho, nunca se ouvirá alguém dizer: eu fiz a minha parte”, e ainda faz uma citação de Erich Fromm (2010, p. 73) que traduz muito bem o conceito de sinergia e equipe “No amor ocorre o paradoxo de dois seres se tornarem um, mas continuarem a ser dois”.

O conceito de resistência relaciona-se diretamente ao conceito de contato. O movimento natural do mundo e das pessoas é de entrar em contato, e toda a mudança se dá através do ou no contato.

O contato mobiliza todo o organismo para a ação o “dar-se conta”. A riqueza da experiência do contato depende da capacidade do indivíduo perceber seu impacto pessoal (GIBSON, 2011).

Alguns tipos de resistência são:

- Dificultar o contato – Resistir é fazer qualquer coisa que impeça ou minimize o contato, é sempre resistir ao contato com algum aspecto de si mesmo, do outro ou da natureza. A resistência é um conceito energético, é sempre necessário energia para resistir. Resistir é frear-se, e geralmente usamos mais energia para esta auto inibição do que usaríamos entrando simplesmente em contato.

A resistência não é falta de energia posta em ação de impedir o fluxo natural do contato, energia essa que pode desgastar e mesmo exaurir o recurso energético da pessoa. A resistência tem sido uma palavra do “outro”, do facilitador ou do avaliador, e não, da pessoa que resiste isto é importante. Resistência geralmente refere-se à ideia, na cabeça do facilitador de um lugar para onde o facilitando deveria estar indo, e não está indo, ou uma velocidade com a qual deveria estar caminhando e não está;

- Manter a própria integridade – Existe um preconceito, que consiste em entender e postular a resistência como algo errado, algo ruim, assim como um pecado, que não se deveria fazer. A expressão “você está resistindo”, geralmente traz consigo, de forma mais ou menos velada, uma censura de admoestação: “pare de resistir”. Essa atitude é típica das pessoas, facilitadores, pessoas que trabalham em equipe.

A resistência tem uma função capital de manter a integridade do organismo, em última instância, é a energia usada para a autopreservação da individualidade tal como apresenta. Dizemos “não” ao contato, pelo o medo de dissolução do modo de “ser” com o qual nos identificamos e queremos manter, consciência ou não; e

- Aprendizado de sobrevivência – A resistência representa sua chance de permanecer viva, é a energia que ela deve consumir para se auto preservar, entretanto a resistência a mudanças é o fator que impede constantemente o comprometimento das pessoas para tornar-se uma equipe.

A eficiência da habilidade de lidar com equipes está na relação interpessoal entre equipes e seus componentes. Trabalhando-se as motivações e objetivos comuns no conjunto, bem como a problemática do poder como autoridade, controle e influência social, podemos promover a qualidade do trabalho.

Faz-se necessário aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de diagnosticar conflitos, de liderança e participação em equipe. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, o membro do grupo pode dispor-se a trabalhar em equipe de forma real e não apenas no rótulo, denominando-se essa situação de clima grupal, em que essa se refere ao ambiente interno existente entre os membros da instituição e está intimamente relacionada como o grau de motivação de seus participantes.

Para se elevar o nível de desempenho de uma equipe é necessário criar um ambiente psicológico caracterizado por: União; Solidariedade; Dar e fornecer informação concisa; Honestidade, compaixão; comunicação autêntica; Dar ênfase nas partes positivas das pessoas; Discrição; e Amor às pessoas.

O fator que mais influencia o relacionamento da equipe é a autoestima de seus membros. Oliveira (2014, p. 79) diz: “Mantenha-se motivado e motive as equipes com as conquistas alcançadas. Todos se orgulham de troféus (vitórias)” e ainda (2014, p. 25) “Tenha motivos convincentes. Não trate seu funcionário como um idiota”.

1.2 ADMINISTRAÇÕES DE CONFLITOS: ADMINISTRAÇÃO E RESOLUÇÃO

O conflito é uma realidade do dia de uma pessoa. Em casa, no trabalho ou em outras situações da vida, as necessidades e os valores da pessoa entram constantemente em choque. Conflito é, portanto, a indecisão da escolha entre duas ou mais alternativas.

Há conflitos relativamente pequenos e fáceis de vencer. Outros são maiores e requerem uma estratégia para uma resolução satisfatória, do contrário, eles criam tensões constantes e inimizades entre indivíduos. KANAANE (2015, p. 47) diz que:

“O clima organizacional é, às vezes, consequência e, outras vezes, condicionante da saúde mental de uma organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente. Observa-se a tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais, que assinalam os impactos decorrentes do clima organizacional, uma vez

que este tende a ser determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos, e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados”.

“Encarregue-se de corrigir o comportamento, não apenas de puni-lo”, é o que diz GOLDZIMER (2011, p. 184) e é essa a atitude proativa que deve ser utilizada para a resolução dos conflitos. Na resolução de conflitos depara-se com algumas etapas:

a) Diagnóstico – É a etapa em que se faz o exame das naturezas, das diferenças/informações diferentes, procedimentos, estratégias, métodos divergentes, dos fatores subjacentes e os estágios de evolução.

b) Estratégias – É a forma que se utiliza para resolver a situação, compondo-se ela de três: evitar o conflito - Há pessoas que procuram evitar certas situações conflitantes; adiamento do conflito - Consiste essencialmente numa ação de protelar, em que a situação se resfria, ao menos temporariamente, o assunto permanece não muito claro, e uma tentativa de confronto é impossível, e confronto com as situações e pessoas com o conflito - Esse confronto pode, por sua vez, subdividir-se em táticas de poder e negociação.

c) Táticas de poder- essa tática inclui o uso da força física e outras punições. Tais táticas são muitas vezes eficientes. Em geral, há um vencedor e um vencido. Infelizmente, para o vencido o conflito muitas vezes recomeça. Hostilidade, angústia e ferimentos físicos são as consequências das táticas dos protagonistas da estratégia do poder; e

d) Táticas da negociação – nesses táticos ambos os conflitantes podem ganhar. O objetivo da negociação consiste em resolver o conflito com o compromisso ou a solução que satisfaz a ambos os envolvidos no conflito. O uso da tática da negociação fornece uma quantidade maior de consequências positivas ou, ao menos, poucas consequências negativas.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Toledo (2016), administrar é uma obra específica, dessa maneira existem habilidades específicas que ajudam o administrador a compreender o que é preciso utilizar e quando utilizar:

Comunicar-se com ou sem a organização; tomar decisões eficazes; aplicar adequadamente os controles e as mensurações; ser capaz de trabalhar orçamento e planejamento; ser capaz de empregar instrumentos analíticos as ciências da administração.

O administrador tem a função de assessorar, administrar e se responsabilizar pela a supervisão dos funcionários de um determinado setor.

Segundo Drucker (2012, p. 11) “o trabalho do administrador é composto por cinco operações básicas, que são elas: o administrador fixa objetivos; organiza; motiva e comunica; avalia; e forma pessoas inclusive a si mesmo.” Cada uma dessas categorias exige do administrador qualidade e habilidades.

- Fixar objetivos: essa habilidade exige do administrador um equilíbrio entre as necessidades imediatas e futuras da organização, devendo essas necessidades ser claras, pois essas necessidades devem obedecer a um princípio que é o de acreditar nas realizações das metas da empresa e que o mesmo tenha a capacidade analítica e o poder de síntese. Outro fator relevante que pode ser analisado é o equilíbrio entre as necessidades desejáveis e os meios disponíveis pela organização.

- Organizar: para organizar o administrador necessita medir a capacidade analítica e a integridade do ser humano. Porque o administrador irá organizar as pessoas que compõe a organização, e o mesmo deverá compreender e ter percepção que cada funcionário é diferente um do outro. A integridade e a capacidade analítica são habilidades importantes na formação das pessoas, com isso é preciso um envolvimento mutuo por parte de todos que representa a empresa.

- Motivar e comunicar: são habilidades basicamente sociais, que exige a participação de todos da empresa, a capacidade analítica é a mais importante, pois essa motiva e exige a integração das pessoas através da comunicação, é preciso inserir a integração com princípios de justiça e integridade, sendo um dos fatores que deve ser valorizado pela empresa.

- Avaliar: é a capacidade que o gestor tem de mensurar, medir e analisar as possibilidades e autocontrole e não se preocupar com o controle de terceiros, essa

avaliação deve ocorrer dentro da organização, dessa maneira o administrador estar mensurando a organização como um todo e as pessoas que fazem parte dela, a capacidade analítica é a que deve prevalecer, pois exige que a mediação seja utilizada para o crescimento da empresa.

- Formar pessoas: é o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno entre os funcionários, pois são categorias que o tempo e a experiência do administrador podem tornar-se expressivas e concretas suas decisões com relação ao todo da empresa, essa aptidão e desempenho para o trabalho aprimora a vida em si do administrador como também o seu desempenho profissional.

Um bom administrador é aquele que tem a capacidade de fixar objetivos, melhorando e aprimorando suas técnicas de desempenho em todas as categorias do seu trabalho.

Reconhecer a gestão por competência é reconhecer a complexidade do trabalho que exige uma escolha, julgamentos, tomar decisão diante de situações imprevistas.

Por mais simples que seja um problema ou situação, somos obrigados a nos posicionarmos e termos a capacidade de analisarmos as situações e compreendermos, decidindo qual melhor estratégia a ser tomada, medindo os custos e os benefícios, procurando os recursos necessários para realização desta situação.

Assumir riscos, agir proativamente, preventivamente e rapidamente em situações emergenciais, mesmo sem dispor de todas as informações necessárias. Gerência por competência também significa valorizar as atitudes do sujeito que pensa e que enfrenta as situações complexas e adversas, utilizando ao máximo sua inteligência e seu talento.

O ambiente de gestão por competência, cabe ao gestor o papel de comunicador empresarial. É preciso abrir espaço para o diálogo, mantendo-o com os diversos níveis organizacionais a fim de identificar competências corporativas, provocando o entendimento do modelo por seus colaboradores e compartilhar informações relevantes. É também seu dever conduzir e orientar as práticas de seu desempenho pelos funcionários.

Os métodos quantitativos são os mais abordados na competência de um gestor, pois as organizações trabalham em cima de um número. É fácil tomar decisões em cima de número, às vezes esquecendo o fator humano. Ter ou montar uma equipe de vencedores é um desafio que depende de muitos fatores, os

administradores e a cultura da empresa tem um fator relevante e muito importante para que essas competências sejam aplicadas, devendo o mesmo exigir alguns etéreos que são contratações de pessoas qualificadas, motivada e determinada a desenvolver o trabalho que a empresa exige.

É ainda competência de um gestor ser capaz de administrar o capital humano, vista que existe uma vasta opção de trabalho com pessoas. Sabemos que vivemos nem sociedade que valoriza muito o lixo, sem pensar muitas vezes na qualidade de vida, pois nos dedicamos 8 horas por dia, atendendo à coletiva da organização, sejam por serviço ou produto.

Portanto as empresas devem proporcionar um ambiente de trabalho com qualidade, motivação, envolvimento concorrência social.

Esse é o grande desafio de equilibrar. Os fatores econômicos, humanos, qualidade de vida e sustentabilidade, são termos que o gestor deve implantar na organização, para que os funcionários trabalhem na empresa com dedicação.

As organizações precisam desenvolver competências, metodológica, cada vez mais frequente para se manterem competitivas. Treinamentos pontuais podem fazer grande sentido, sendo uma parceria entre indivíduos e organizações, visando objetivos comuns de evolução profissional e competitivo é o que faz a grande diferença.

2.1 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe se tornou fundamental para se alcançar objetivos em comum, desde que se percebeu que a soma de conhecimentos e habilidades facilitavam o desempenho e a execução das atividades, no entanto, as empresas sentem uma grande dificuldade em transformar o seu conjunto de pessoas com interesses comuns em uma equipe unida que possam se dedicar à realização de uma mesma atividade (BAKER, 2015).

Hoje dentro das empresas o líder tem um papel fundamental diante das situações de transformação de grupos em equipes vencedoras. Por isso a necessidade de um líder dotado de conhecimentos, mente aberta, com ideias inovadoras e uma gigante capacidade de convencer alguém a acreditar ou aceitar algo por meio de argumentações.

Um bom líder precisa saber lidar com ocorrências emergenciais e imprevisíveis, pois estas podem gerar instabilidades e influenciar negativa ou positivamente os resultados, daí pode vir o porquê do fracasso de planos de mudanças, evidenciando o processo de formação de lideranças no ambiente de trabalho e os fatores psicológicos do relacionamento interpessoal, um principal fator que pode aí gerar o fracasso de uma liderança (ALBRECHT, 2012).

2.2 PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO

Na análise do Comportamento Organizacional, é de grande importância compreender dois conceitos fundamentais que estão inseridos dentro deste contexto: Percepção e Comunicação.

A Percepção é a maneira como cada indivíduo recebe os “inputs” advindos do ambiente ao qual está inserido. Como ele interpreta as informações, mudanças, conceitos, inovações muitos outros estímulos que ocorrem no meio em que vive. Este processo é extremamente complexo, pois é influenciado por todo histórico da pessoa, ou seja, os diversos “inputs” recebidos durante toda a sua vida (BAKER, 2015).

Tendo em mente o conceito de percepção, podemos entender como a comunicação se torna fundamental dentro do contexto de uma empresa, pois se uma empresa não estabelecer a forma mais eficaz de comunicação com todos os seus colaboradores (funcionários) e também entre eles, ela provavelmente não obterá êxito na importante tarefa de estabelecer a sua visão, missão e valores para todos os integrantes do sistema ao ponto de todos se identificarem com os princípios da organização e realizarem o seu melhor no desempenho de suas funções visando alcançar os objetivos da empresa e ao mesmo tempo, sua realização pessoal.

Além disso, a empresa precisa estabelecer uma forma de comunicação eficiente junto aos clientes para compreender as tendências mercadológicas e as necessidades do consumidor a fim de supri-las, transformando os “inputs de informação” recebidos, em inovação efetiva junto ao mercado em meio a um ambiente cada vez mais competitivo e exigente, ávido por qualidade e inovação (FREITAS, 2011).

Sendo assim, fica a pergunta: - Como estabelecer uma comunicação com o ambiente interno e externo que gere resultados efetivos? Em primeiro lugar, é

preciso enxergar a comunicação como parte estratégica do todo. Significa dizer que ela deve fazer parte da cultura da organização, fazendo-se presente nas diversas áreas inter-relacionadas da empresa, objetivando a interação constante das partes de forma aberta.

A organização precisa também, promover um ambiente saudável para que as pessoas se sintam a vontade para expressar as suas ideias e pontos de vista, deixando clara a importância do indivíduo no todo. Isso possibilitará um conhecimento mais apurado do seu “público interno” a fim de desenvolver uma estratégia de comunicação mais eficaz, com ações e informações que realmente serão relevantes para o desenvolvimento de todo o sistema.

Muitas organizações já fazem uso de diversas ações como as pesquisas de clima, brainstorming, reuniões de grupo e muitos outros mecanismos (ALBRECHT, 2012).

Também é necessário enxergar as pessoas como agentes ativos no estabelecimento de uma cultura de comunicação, pois ao participarem deste processo, produzirão reações, conceitos e soluções a partir da realidade em que estão inseridos.

A consolidação deste processo produzirá o fortalecimento da organização como um todo refletindo em suas ações junto ao ambiente externo, e por consequência, os resultados florescerão.

3 MOTIVAÇÃO

Atualmente, empresas inovadoras, que estão contextualizadas com pesquisas científicas de resultados, mostram grande interesse em assuntos ligados aos temas liderança e motivação.

O estudo e compreensão destes temas auxiliam para constituição de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido.

Pois, pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. Por outro lado, atualmente as empresas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade, (SILVA, 2011).

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, é direcionada e intensificada pelos objetivos de um indivíduo. Para o entendimento do que se é “estar motivado” e para que entendamos o que é motivação, devemos partir do conhecimento e compreensão de satisfação e insatisfação.

Aquilo que satisfaz motiva e o que gera insatisfação reduz a motivação, pois a necessidade é que gera impulso nos seres vivos é diretamente ligado ao motivo, (TELES, 2014).

Estimular pessoas não é nada fácil. Geralmente, cabe ao líder a função de motivar sua equipe, afim aumentar a produtividade da empresa e por consequência o lucro. Mas, para isto o líder deve estar preparado para estimular sua equipe para trabalho e para influenciar seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo em relação aos objetivos da empresa. Por outro lado, existem estudos que indicam que, mais do que tudo, a motivação independe de estímulo externo e que ela é pessoal, (SILVA, 2011).

Atualmente existem vários estudos que tratam sobre o tema motivação. Este assunto ganhou interesse no meio empresarial, muito provavelmente, pois constatou-se que pessoas motivadas produzem mais e assim geram mais lucros as empresas.

As pessoas podem realizar feitos extraordinários, porém, é preciso conduzi-las e estimulá-las sabiamente por meio de uma liderança que influencie seu comportamento em direção aos objetivos que a organização pretende alcançar.

Chiavenato (2012) define três tipos de liderança são: autocrática, liberal e democrática. A autocrática é coerciva e se impõem aos subordinados; a liberal, por sua vez, não tem força é de extrema liberdade; na liderança democrática a situação atual é exposta, assim como objetivos pretendidos, o líder delinea as alternativas e encontra a melhor solução juntamente com sua equipe. Desta forma os colaboradores participam ativamente nas decisões a respeito de seu trabalho, mas com a supervisão da liderança.

Segundo Oliveira (2014), o estudo de liderança sofreu influência da psicologia nos aspectos comportamentais com ênfase na escola behaviorista. O enfoque passou dos traços de personalidade para o comportamento do líder, desta forma, originou três estilos básicos que são: estilo autocrático caracteriza-se pelo controle do grupo; estilo democrático, com ênfase na participação do grupo e decisão da maioria; e o estilo laissez-faire, que cabe a cada liderado a responsabilidade por sua atividade e decisões.

Os líderes devem ter consciência de que os negócios são em sua essência, um importante empreendimento humano, onde as pessoas se encontram, conversam e trabalham.

Em meio à inovação tecnológica, onde produtos e mercados emergem e desaparecem muitos líderes mecanizam a função de seus colaboradores em vez de tentar descobrir os obstáculos que atrapalham seus desempenhos (STEPHENS, 2013).

3.1 RECONHECIMENTOS E RECOMPENSAS

Conforme Chiavenato (2012), a remuneração não só recompensa funcionários pelo seu trabalho e sua dedicação, como também torna vida mais fácil e agradável.

Os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários são maneiras indiretas de remuneração. O salário é uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem aos seus funcionários. A outra parcela é oferecida por meio

de benefícios e serviços. A qualidade de vida dentro de uma organização é influenciada pelos serviços e benefícios que oferece aos seus colaboradores.

Chiavenato (2012) afirma que os benefícios sociais são regalias e vantagens que a organização oferece como pagamento adicional dos salários a todos ou a alguns funcionários. Estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização.

São benefícios e serviços sociais: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo ao trabalhado, planos de pensão e aposentadoria etc.

Para as pessoas que ocupam cargos mais elevados podem incluir automóvel, casa, escola para os filhos, clube para a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida.

Para o mesmo autor, são causas da origem e desenvolvimento dos planos de benefícios sociais:

1. Competição entre organizações pela disputa de funcionários com talento seja para atraí-los ou mantê-los;
2. Nova atitude das pessoas no que se refere aos benefícios sociais;
3. Exigência dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
4. Exigência da legislação trabalhista e previdenciária;
5. Impostos atribuídos às organizações, que passaram a representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
6. Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários e da comunidade.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Silva (2011), a definição de Clima Organizacional é a de conjuntos mensuráveis que é percebido no ambiente de trabalho indireta ou diretamente pelas pessoas que trabalham no ambiente e que vai influenciar diretamente na motivação e no comportamento de cada indivíduo.

Para o mesmo autor, o clima Organizacional é usado como um indicador que vai mensurar a satisfação dos membros da organização, em aspectos diferenciados como o modelo da gestão, políticas de Recursos Humanos, os processos de comunicação a valorização profissional e identificação das pessoas com a da empresa.

As organizações estão inseridas de uma maneira tão intensa na sociedade a ponto de interagirem com o ser humano de forma natural, sem que a pessoas se deem conta disso. Ao produzirem mercadorias ou disponibilizarem serviços que muitas vezes são essenciais para a sobrevivência humana, se tornam “peça chave” dentro do contexto social como um todo.

Além disso, sabemos que grande parte da população mundial passa a maior parte do seu tempo desenvolvendo atividades dentro das empresas, participando como agentes ativos no processo de produção e desenvolvimento.

Sendo assim, o comportamento organizacional torna-se vital para que cada integrante realize o seu papel com excelência dentro das empresas, a fim de alcançar a eficiência e a eficácia, que são fatores fundamentais para a sobrevivência da empresa (BARON, 2010).

A otimização dos processos, a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a busca de soluções efetivas para o mercado – objetivos estes que são determinantes para o sucesso ou fracasso das organizações – são gerados pelas pessoas que as compõem.

O estudo do Comportamento Organizacional é a ferramenta necessária para que os gestores consigam a cada dia vencer estes desafios, buscando soluções e estratégias administrativas que conduzirão as organizações rumo ao crescimento e ao desenvolvimento esperado dentro do contexto atual.

Para que se atenda às necessidades dos consumidores é necessário que toda a organização da empresa esteja empenhada em concretizar os ideais buscadas pelos clientes, a fim de aplicar a dinâmica organizacional e estabelecer

princípios e ações que garantam a execução da missão, valores e visão da empresa, alcançando assim seus objetivos.

Sobre a satisfação dos consumidores é interessante avaliar que esta:

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KOTLER; ARMSTRONG, 2009, p. 6).

É preciso que as empresas compreendam que o consumidor insatisfeito espalha informações negativas, e dessa maneira a imagem da organização é prejudicada, por isso, a satisfação dos consumidores é um importante instrumento de marketing, que pode ser usado pelos administradores como forma de tornar mais competitiva a empresa no mercado.

4.1 PESQUISA ORGANIZACIONAL

Silva (2011) afirma que a Pesquisa Organizacional é uma ferramenta estratégica que ajuda a gerencia e a área de RH a ter uma visão de como anda o clima dentro da organização.

Essa ferramenta é fundamental para as empresas modernas que valorizam a satisfação do seu cliente interno, além de possibilitar que conheçam ainda mais as pessoas que trabalham na organização.

O clima organizacional está ligado à forma que o empregado enxerga a organização e a forma que ele reage dentro dessa percepção. Assim sendo a pesquisa de clima organizacional visa mensurar através de seus resultados o grau de satisfação e insatisfação do empregado (SILVA, 2011). Essa pesquisa envolve os seguintes fatores: Imagem da empresa; Comunicação; Capacidade de desenvolvimento pessoal; Integração social; Liderança; Ambiente de trabalho, etc.

A forma que esse levantamento é feito é através de questionários, entrevistas e reuniões. Mesmo depois de comprovada a eficiência da utilização da pesquisa de clima nas organizações, ainda existem empresas que não fazem o uso dessa

maravilhosa ferramenta como deveriam, utilizam sem o compromisso para qual ela foi criada, uma ferramenta de melhoria.

Não adianta apenas montar a pesquisa, o resultado dela deve ser divulgado para todos aqueles que participaram independente do resultado ser ou não satisfatório para a empresa.

O mesmo autor afirma que devem ser relacionados também formas de minimizar os assuntos que tiveram o menor grau de satisfação, a área de RH é responsável por administrar o clima da organização, após os resultados deve ser elaborado um plano de trabalho em cima dos fatores que impactam o clima, propondo melhorias, afim de mudar o clima dentro da organização.

4.2 CAPITAL HUMANO

Conforme Rumblesperger, Sinem e Andrade Pinto (2009, p.5), o capital humano da geração da Internet apresenta as seguintes características:

Dinâmicos e impacientes, o representante da geração Y mostra-se interessado em atuar em projetos, ou seja, estruturas de ação pontual e com fim determinado, o que se traduz em uma maior possibilidade de liberdade para rearranjar as relações sociais e profissionais futuramente.

Hoje, o capital humano faz parte do capital intelectual e este adquire a mesma importância em nível estratégico do que o capital financeiro, considerando o valor de mercado e conforme Chiavenato (2012), o grande poder dos homens é a sua individualidade, ou seja, cada um é único, dotado de qualidades específicas, as quais devem ser somadas para que os problemas sejam resolvidos, que se avance com todos.

Porém, a hierarquização fez dos chefes sujeitos de equalização, isto é, eles procuram tornar a todos iguais ao padrão estabelecido, deixando assim, de usar o que cada um tem de melhor, a inteligência, que é a harmonia da cognição e da afetividade, pois este é o capital humano da atualidade.

Segundo Boni, Ettinger e Rossi (2011), no ambiente de trabalho verifica-se algumas particularidades do capital humano atual, tais como: aceitam muito projetos que se relacionam com a sua especialidade; pretendem ser desafiados, já que não importam de aceitar riscos; respondem acima do esperado se concordam com seu ponto de vista; os jovens lidam com os adultos de forma natural; trabalham

motivados pelo pensamento na aprovação do que fazem, especialmente pelo superior; trabalham em equipe com eficácia; aproveitam qualquer oportunidade de mostrar competência diante de retornos, e não precisam ser financeiros; dominam a tecnologia sem problema.

Os mesmos autores incluem outras características, entre elas: se adequam às inovações imediatamente; são participantes ativos das redes globais e querem expandir os domínios; não se embaraçam diante de várias atividades, sabendo conciliá-las; não conseguem separar a vida pessoal da profissional, havendo prevalência da primeira; tratam a diversidade com naturalidade, apresentando consciência social otimizada. E são amigos dos pares; têm como característica pessoal a iniciativa e reage adequadamente a oportunidades de agir antecipadamente; apresentam habilidades sociais de comunicação, coesão, persuadindo os colegas de trabalho; consciência emocional e ecológica desenvolvida; estão frequentemente pedindo ajuda e orientação profissional; expõem ideias e pensamentos e são ativamente sociais e coletivos.

4.3 TALENTOS

Ulrich (2008) defende que a base da excelência empresarial em plena era do conhecimento tem sido o talento humano.

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a mudança e transformação da sociedade mostram que a capacidade de sobrevivência das empresas depende forte e diretamente dos talentos e características das pessoas que nelas trabalham.

Assim, o segredo das empresas é saber agregar talentos humanos e integrá-los em suas atividades, buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a empresa a navegar pelas turbulências dessa nova era.

Para Nascimento (2007, p. 2), “na busca incessante pelas novas políticas da gestão de Recursos Humanos, a busca de talentos tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos”.

Em relação ao desenvolvimento de Recursos Humanos, Nascimento (2007), apud Chiavenato (2012, p. 3) afirma que, “os talentos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos a modificação de atitudes e comportamentos”.

Nesta perspectiva, o RH precisa ser dinâmico, flexível e ágil, para que possa atender às demandas das organizações quanto à qualificação profissional do seu pessoal.

Uma das diferenças que é imprescindível na contratação de profissionais, exigidas além das competências técnicas, são pessoas com talentos muito específicos às necessidades da organização.

A seleção de candidatos a uma vaga de uma organização baseia-se cada vez mais em métodos que levam em conta a psicologia, a dinâmica de grupo. Identificar, atrair e selecionar profissionais de grandes talentos são funções e estratégias de RH e, assim, contribuir para a superação dos resultados da organização (ULRICH, 2008).

4.4 INVESTIMENTOS EM PESSOAS

Conforme Robbins (2010), a administração de negócios na atualidade exige mudança de padrões, ou seja, no campo da economia e mercado, já não é a empresa que manda e sim o cliente, ele é o “rei”.

A competição já não é só local, ela se tornou global e se vive em meio à instabilidade e crises mundiais. Por outro lado, para o mesmo autor, quanto aos produtos, é preciso diversificar, com produtos de ciclo de vida curto, por meio de constantes inovações e, muito importante, tendo como requisito básico a qualidade.

Quanto aos colaboradores de uma empresa, já não é importante ser obediente, mas eficaz, sabendo trabalhar em equipe, tendo visão sistêmica, utilizar a tecnologia de forma intensiva.

Quanto à organização e gestão, já não é eficaz impor pela hierarquia, mas possibilitar participação de todos, de forma horizontalizada, descentralizada e, ao invés de controlar e punir deve-se formar e orientar.

No caso da cadeia de comando, as características desejáveis são: flexibilidade, polivalência, poder de integração, autocontrole, formação de equipe, competência, estar pronto para aprender sempre, iniciativa, empreendedorismo, gestão do aleatório, pró-ação, raciocínio, comunicação, atenção e formação contínua.

É preciso investir em talentos humanos, já que o capital humano da empresa é que causa diferencial.

4.5 ENDOMARKETING

Para obtenção de resultados, a empresa pode utilizar-se do endomarketing. Conforme Bekin (2013), no início do desenvolvimento, pelas empresas, de programas de comunicação interna, muitas acreditavam que era preciso a criação de um departamento específico para este fim. Outras deixaram este papel nas mãos do departamento de Recursos Humanos. Quais destas empresas estão corretas? Todas, pois não importa quem faça a comunicação interna, o que importa é que façam com que ela ocorra da melhor forma possível, lembrando que sua função é manter o funcionário altamente motivado e integrado à missão da organização.

A comunicação interna é definida como sendo ações gerenciadas de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas e tem o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

As organizações modernas, de grande ou pequeno porte, para Bekin (2013), devem orientar-se, lembrando-se de que sua maior força produtiva, de muito mais valia do que suas máquinas são seus funcionários.

A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa ligação entre pessoas é a comunicação.

O público interno deve ser visto como os primeiros clientes de uma empresa. Não se pode tratar os empregados como se fossem apenas fornecedores de mão de obra. Um empregado insatisfeito pode ser uma pequena fenda na imagem da empresa. O que pode ocorrer com a reputação de uma empresa quando seus empregados estão insatisfeitos?

Para o mesmo autor, ao se considerar que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, as razões são muitas para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre os diferentes setores.

Enfim, endomarketing significa o esforço de marketing realizado internamente nas empresas, procurando promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de sempre servir bem o cliente.

Dessa maneira, uma empresa só poderá prestar serviços de qualidade se seus colaboradores se sentirem envolvidos, motivados e compromissados com o atendimento.

Portanto, cabe à empresa financeira ajudar as pessoas da organização a satisfazerem suas próprias necessidades, para assim, poderem estar aptas a usar seu potencial para satisfazer os clientes externos.

5 TREINAMENTO E FOCO NO CLIENTE

Conforme Boog (2009), a capacitação profissional sempre foi a grande preocupação para os gestores e uma questão relevante para as ciências comportamentais. A administração e a psicologia juntas construíram história na formação profissional, que muda significativamente e redireciona a gestão de empresa.

O autor explica ainda que o treinamento é fundamental na gestão organizacional e coloca a competência profissional como um fator determinante para a eficácia da empresa. O treinamento sistematizado garante a atualização dos trabalhadores, diminui os erros e amplia a capacidade para realizar outras tarefas.

Segundo Carvalho e Nascimento (2010, p. 155), “o treinamento devidamente implantado proporciona inúmeras vantagens”, dentre elas possibilita o estudo das necessidades de treinamento da empresa, define as prioridades de formação, que tem em vista objetivos setoriais da empresa, caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, para considerar sua viabilidade, vantagens, custos, elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos e integra-se as metas da empresa.

O cliente é a razão de ser de qualquer empreendimento empresarial. Um cliente satisfeito gera lucro o que se traduz em um enorme crescimento. A lealdade do cliente resulta na sua satisfação, por isso, deve-se investir em relacionamentos de longo prazo e procurar identificar constantemente oportunidades de aprimoramento dessa parceria.

Segundo Chiavenato (2012), um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou consumidor final. É a pessoa que compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. Para isso deve ser como o principal patrimônio da empresa.

Boog (2009) recomenda que todos da empresa devem estar preparados para atender a importância do cliente, e que a empresa precisa sobreviver aos concorrentes através de lucros e plena satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com Stephens (2013), o bom cliente, dentro das condições ideais, é aquele que anseia pelo melhor produto, é inteligente, realista, racional, íntegro, de boa reputação, e vai escolher de forma racional o melhor produto, com melhor preço

e qualidade, mas também, tende a avaliar o produto, a empresa e tudo o que diz respeito à integridade do vendedor e da empresa.

Grubbs-West (2017, p. 69) diz que quando os clientes por algum motivo ficam descontentes, a utilização de “truques bem humorados” têm êxitos nesses momentos. As pessoas gostam de diversão, desta forma, os clientes se mostrarão receptivos e “os momentos estressantes podem se transformar em alegres aventuras”.

A satisfação do cliente orienta a aceitação e a participação da empresa no mercado. Faz da satisfação total do cliente a meta da empresa e cumprimento dos prazos, certamente haverá melhora na produtividade.

Os relacionamentos interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (2006), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Para outro psicólogo Schutz, o relacionamento interpessoal, trata de uma teoria das necessidades interpessoais: Necessidades de ser aceito pelo grupo, pela existência e manutenção desse grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades formam a tríade de que fala Mailhiot (2006), quando este faz referência aos estudos de Schutz: Necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

Neste sentido, visando contribuir para o desenvolvimento da sociedade, o relacionamento interpessoal é uma estratégia de longo prazo para melhorar a qualidade de vida, os serviços e as relações das pessoas.

Um ser humano equilibrado em suas relações pode desenvolver o senso de propriedade orgulhando-se do seu trabalho e buscando incessantemente, formas de fazê-lo cada vez melhor.

Relacionamento interpessoal é compreensível quando se pensa em gestão participativa, onde cada colaborador é parte e dono do negócio institucional, ele usa a capacidade de tomar decisões e implementá-las para que tudo funcione.

Segundo Herzberg apud Perez-Ramos (2010), em pesquisas realizadas com trabalhadores de diversas empresas, que eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam e os que os agradavam na empresa, os fatores que

agradavam ao funcionário foram chamados de Fatores Motivadores e aqueles que desagradavam levaram o nome de Fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene".

Fatores motivadores (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo; Fatores higiênicos (que levam a insatisfação): a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades).

De acordo com esta teoria, fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas não são suficientes para provocar satisfação. Para o autor, motivar um funcionário, não significa que os fatores de insatisfação estejam ausentes, mas que fatores de satisfação estejam bem presentes.

Em suas pesquisas Herzberg comprovou que simplesmente o salário não gera motivações, já para Teles (2014) este para algumas pessoas é o único motivador.

5.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

Segundo Baker (2015, p. 25), marketing é definido como:

O processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feita pela oferta e cumprimento mútuos de promessas.

Em outra Baker (2015, p. 7), comenta que marketing “trata-se de satisfazer mutuamente relações de troca nas quais o catalisador é a tentativa do produtor de definir e satisfazer melhor a necessidade do cliente”.

Já Las Casas (2016, p. 14), define marketing como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor usuário”.

Em outra definição, Las Casas (2016, p. 26) aponta marketing como “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores,

visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. Las Casas (2006, p. 36), ainda afirma que marketing “é uma ciência que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas”.

Todavia, para que exista essa troca é preciso que existam pessoas interessadas em negociar entre si, que resulte na satisfação de ambas as partes e que possam ser livres a concordar ou rejeitar a oferta.

A função do marketing, como afirma Baker (2015, p. 8), “é responsável pelo gerenciamento do mix de marketing que, na sua forma mais simples, é resumido pelos quatro P’s: produto, preço, praça e promoção”.

Notamos que os conceitos partem de um ponto, onde que satisfazer às necessidades e os desejos dos consumidores são seu principal foco.

Peter e Churchill Jr. (2010) orientam que o conceito de marketing é muito além da promoção e a venda em se é um conhecimento de administração total, agrupando as pessoas em um único grupo, com o intuito de incluir e afirmar a satisfação do consumidor.

Segundo Kotler, o marketing possui uma intensidade diferente:

O marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo. (KOTLER, 2009, p.32).

Para Bogmann (2012), o marketing de integração com o consumidor é um caminho importante para a liderança e o crescimento da empresa no mercado, a aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade. Outro fator que não deixou de citar foi a inovação, fator primordial para o diferencial e o desenvolvimento em um mercado competitivo e em constante evolução.

Conforme Nickels e Wood (2009), o marketing de relacionamento é, principalmente, uma metodologia de estabelecer e manter um constante relacionamento que são mutuamente benéficos entre as empresas e seus empregados e consumidores.

Também Kotler confia no prazo de relacionamento com os consumidores, quando afirma:

O Marketing de Relacionamento é a prática de construção das relações satisfatórias ocorridas em longo prazo com partes-chaves: consumidores, fornecedores e distribuidores, para reter a preferência e negócios em longo prazo. (KOTLER, 2009, p.30).

Kotler (2009, p. 40) esclarece que:

O trabalho de marketing no mercado consumidor é desempenhado formalmente pelos gerentes de vendas, pelo pessoal de vendas, administradores de propaganda e promoção, pesquisadores de marketing, administradores de serviços ao cliente, gerentes de produto, gerentes de mercado e o vice-presidente de marketing. Cada cargo tem administração e tarefas bem definidas e muitos desses cargos envolvem a administração de recursos específicos de marketing, como propaganda, pessoal de mercado e vice-presidente administram programas, cuja tarefa é analisar, planejar e implementar programas que produzirão um nível desejado de transações com os mercados-alvos.

Para Bogmann (2012), a empresa deve buscar a conhecer o seu público-alvo, procurar a melhor meio de atraí-los e proporcionar sua fidelidade. Os consumidores precisam ser identificados e entendidos, buscando a fidelização e a satisfação como instrumentos principais para o fortalecimento no mercado.

Las Casas (2016, p. 36), define como “uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada”.

Em outra sua, Las Casas (2016, p. 36), declara que “é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa do composto de marketing para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visados”.

Os administradores de marketing não devem se fechar somente a essa função, mas também exercer outras funções além de planejar como: organizar, executar, controlar.

Baker (2015, p. 123), define “é o agregado de técnicas que foram desenvolvidas ou anexadas de outras disciplinas que, via a implementação de suas novas habilidades linguísticas recém-descobertas, habilitam as empresas a gerar um fluxo de informações válidas, oportunas e pertinentes sobre clientes, referentes a seus pensamentos e ideias sobre bens/serviços correntes e sobre os que aspiram”.

Em outra publicação, Baker (2015, p. 123), menciona “pesquisa de marketing é a definição, coleta, análise e disseminação objetivas de informações com o propósito de auxiliar na identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing”.

A definição de Las Casas (2016, p. 86), é similar, dizendo que é “uma forma sistemática de coleta, registros e análise de dados relativos a problemas ou oportunidades de marketing e pode ser realizada de forma constante (painéis) ou para resolver um problema específico”.

A principal função da pesquisa significa gerar informações concretas, confiáveis e atuais aos gerentes, é uma forma deles conhecerem o que se passa no mundo a fora da sua empresa, o que os clientes esperam dos produtos e serviços que são oferecidos a eles.

Las Casas (2016) define marketing de relacionamento como sendo todas as atividades destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda. Já, para Gordon (2008, p. 31), “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Cobra (2013), concordando com Las Casas, diz que o marketing de relacionamento tem como objetivo conquistar clientes fiéis, onde os relacionamentos sejam satisfatórios para ambos.

O marketing de relacionamento é a customização dos empenhos do marketing através das comunicações direcionadas aos seus públicos alvos, pois o mesmo tem deixado de ser um diferencial para vir a ser uma obrigação dentro das estratégias empresariais, como forma de criar e manter uma relação com o cliente (KOTLER; KELLER, 2016, p. 52).

Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento – criar, manter, aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados.

Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros.

As empresas necessitam mudar seu foco para construir e manter relacionamentos duradouros e lucrativos.

É imprescindível que a empresa conheça o seu produto ou serviço da mesma forma que seus clientes, para assim estudar a mente do cliente e definir estratégias que possibilitam verificar a melhor forma de estabelecer um relacionamento com ele (KOTLER; KELLER, 2016).

O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócio com elas.

Bogmann (2012) apresenta o que seja marketing de relacionamento como sendo:

a) Procurar criar novo conceito de valor para os clientes e lançar esse valor entre o produtor e o consumidor;

b) Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais possuem, não apenas como compradores, mas na definição no valor que desejam. Antes, esperava-se que as empresas fizessem todo o papel de identificar e fornecer esse valor a partir daquilo que elas consideravam que agregava valor ao produto. Com marketing de relacionamento, entende-se que o cliente é o que fornece, de maneira individual, informações para construção do pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com cliente e não por eles;

c) Exigir que uma empresa, como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente adéque seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, seu sistema tecnológico e seu quadro de funcionários para manter o valor que o cliente individual deseja;

d) Ser um esforço contínuo e mútuo entre o comprador e o vendedor, funcionando deste modo em tempo real;

e) Reconhecer o valor significativo dos clientes pelo tempo de duração de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser contratado somente a cada realização de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura estreitar a relação entre a empresa e os clientes;

f) Procurar construir elos de relacionamento organizacional para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a empresa e seus parceiros, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Ferrel e Hartline (2010), o marketing de relacionamento baseia-se em gerar a confiança do cliente na empresa para que então se possa desenvolver uma satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, promovendo assim o valor para ambas as partes.

5.2 FOCO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

No mundo competitivo que vivemos hoje, os consumidores estão agregando maior valor na forma como são tratados. A satisfação que o consumidor tem no atendimento é um fator que a empresa precisa estar atenta para obter o sucesso.

De acordo com Kotler e Keller (2016, p. 142):

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado), percebido de um produto e as expectativas do comprador.

Os fatores pelas quais essas expectativas são formadas se baseiam entre:

- as necessidades e desejos do cliente (o prestador de serviço profissional deve fazer tudo a seu alcance para esclarecer o cliente e resolver um possível conflito que haja, entre necessidades/desejos e expectativas);
- a experiência passada do próprio cliente (se o nível de satisfação do cliente for alto, as expectativas tenderão a ser inflacionadas);
- a comunicação boca a boca (pode trabalhar dos dois lados: o favor e contra o prestador de serviço);
- a comunicação externa (inclui todo tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos);
- preço (o cliente estabelece uma espécie de correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço) (CORRÊA; CAON, 2006).

Completa Corrêa e Caon (2006, p. 94):

Os clientes cujas expectativas não são atendidas tornar-se-iam clientes insatisfeitos, enquanto clientes que tem suas expectativas atendidas tornar-se-iam clientes satisfeitos e clientes que têm suas expectativas em muito superadas (às vezes chamado de encantamento) tornar-se-iam clientes muito satisfeitos.

O consumidor insatisfeito ou muito insatisfeito geralmente divulga o porquê da sua insatisfação, tornando-se um agressor a imagem da empresa, assim como o cliente satisfeito se torna um grande defensor, as empresas tem que estar atentas a essa espécie de sentimento, de estado, pois, completa Corrêa e Caon (2006, p. 92),

que “um cliente insatisfeito pode ter um potencial destrutivo maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito”.

O administrador deve considerar essa insatisfação como algo a ser mudado na organização, servir como ajuda para obter mais clientes e a sua fidelização, assim como a satisfação a insatisfação pode trazer benefícios para a empresa, ouvir o cliente, suas expectativas e suas necessidades é um bom caminho para a empresa mudar sua imagem em relação aos que estão insatisfeitos.

Já para Albrecht (2012, p. 93):

A satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático. O consumidor avalia os processos e os resultados e forma um julgamento sobre ambos. As deficiências do produto não são superadas pelo bom relacionamento com os clientes, pelo menos a longo prazo. Tampouco a qualidade dos produtos justifica o mau relacionamento com os clientes, a não ser em situações excepcionais.

Outro fator que impulsiona a uma pessoa querer adquirir um produto ou serviço é uma necessidade não satisfeita, que o motiva para buscar a sua autorrealização.

Existem vários níveis de necessidades até chegar ao objetivo desejado entre ela:

- necessidades fisiológicas (que dizem respeito à sobrevivência do organismo);
- necessidade de segurança (que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças);
- necessidades sociais (voltadas a aceitação e amizade do grupo);
- necessidades de estima (direcionadas à busca de uma autoestima positiva);
- necessidade de autorrealização (principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual) (BERGAMINI, 2007).

Completa Las Casas (2016, p. 137),” assim que uma delas seja satisfeita surgem outros níveis”.

Segundo Bergamini (2007, p. 72), “as pessoas ao tentarem libertar-se de uma necessidade incômoda, buscam, sobretudo o restabelecimento de um estado de equilíbrio que seja mais agradável”.

Existe outra importância que influencia no comportamento do consumidor ao querer adquirir determinado produto (bens ou serviços), como as influências de ordem interna ou externa, como afirma Las Casas (2016, p. 132), como “fatores internos, estão incluídos os principais componentes da estrutura psicológica do indivíduo (motivação, percepção, aprendizagem), sua formação passada e expectativas futuras e, fatores externos do meio em que vive (como família, classe social, grupos de referência e cultura), incorporando-as no seu comportamento”.

Afirma Albrecht (2012), “Quando um cliente entra em contato com uma organização, ele vê todo o quadro, não apenas um elemento”, com a mesma linha de raciocínio Baker (2015, p. 372), completa que:

Clientes que não percebem que estão obtendo valor de um relacionamento, provavelmente o abandonarão, pois o cliente quando percebe que não é bem vindo em uma empresa e que o atendimento não está de acordo com suas necessidades provavelmente não voltará mais.

Segundo Baker (2015, p. 372):

As empresas estão tentando avaliar o valor do cliente ao longo do tempo e para isso estão usando ferramentas cada vez mais sofisticadas. Datawarehouses e ferramentas de datamining ajudam as organizações a medir o valor econômico dos clientes. Técnicas de modelagem de previsão podem ser usadas para prever o tempo de vida restante no relacionamento com o cliente e os prováveis fluxos de caixa e correntes de lucros resultantes.

5.3 O ATENDIMENTO DE QUALIDADE E SUA ESSENCIALIDADE

Os clientes necessitam de um atendimento de qualidade, e esse atendimento faz parte dos valores fundamentais que as empresas devem adotar em seu dia-dia.

Tudo isso para que as intenções de qualidade no atendimento sejam conceituadas, segundo Frances e Bee (2010), ainda existem três importantes passos a serem dados: todos na empresa precisam estar cientes e comprometidos em relação a esses princípios e intenções; os princípios e as intenções precisam ser transformados em ação; os princípios e as intenções devem ser transformados em

metas mensuráveis visando ao desempenho do atendimento ao cliente para que a empresa possa monitorar e revisar suas realizações.

A principal ferramenta da empresa é o atendimento, é por ela que as empresas conseguem manter seus clientes e conseguir novos, sendo que a forma do atendimento, a qualidade deste é indispensável para a compra de algum determinado produto.

O cliente deve ser tratado com atenção total, acompanhado e tratado pelo seu nome e, acima de tudo sem ofender as suas opiniões e decisões. (GODRI, 2004).

Segundo Detzel e Desatnick (2015), o atendimento ao cliente é a chave para o crescimento e sucesso da empresa. Isso não se limita somente ao momento de aquisição do produto ou serviço, mas também pós-venda, a empresa busca processos para a comunicação com seus clientes, buscando opiniões em relação aos serviços, produtos ou atendimento prestados “feedback” para empresa poder aperfeiçoar seus serviços prestados.

Qualidade intrínseca, preço acessível, baixo custo de manutenção, valor de revenda, prazo de entrega, variedade de opções, cordialidade no atendimento, boas condições de pagamento, imagem no mercado, segurança pessoal e ambiental são algumas entre as muitas possibilidades exploradas como vantagens competitivas. (FREITAS, 2011, p.14).

Segundo Freitas (2011), estatisticamente está provado que o cliente não satisfeito comenta a sua insatisfação com um maior número de pessoas, se caso estivesse saído satisfeito comentaria com menos pessoas. Isto nos mostra a relação da satisfação dos clientes com a imagem da empresa que é afetada primeiramente se não houver uma boa qualidade de atendimento.

As necessidades dos clientes devem ser antecipadas pelos seus atendentes, manter o contato com aquele cliente que você já atendeu proporciona-lhes mais oportunidades de negócios, acompanhando o mercado e o melhor: explorando toda a gama de oportunidades que o seu ramo pode oferecer. (FRANCÊS e BEE, 2010).

Kotler e Armstrong (2009, p. 6), dizem que “As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram”.

A Avaliação de Desempenho é uma análise sistemática do trabalho de cada pessoa sobre a função que ela executa na empresa, é uma análise do seu

desempenho, das metas e dos resultados que esse trabalhador alcança (ROBBINS, 2010).

Essa é uma maneira que muitas empresas adotaram para ter um trabalho com mais excelência. A Avaliação de Desempenho resulta numa troca de informações entre gerentes e funcionários, fazendo com que resulte em um compromisso conjunto, assim favorecendo para um crescimento profissional de ambas as partes.

Ao avaliar um ser humano a intenção é a busca pela evolução, e é a partir daí que se vê o que pode ser mudado para melhorar aquilo que deve ser melhorado.

É muito importante que os funcionários se sintam motivados, mas vale lembrar que isso não é fácil, principalmente quando se falam de mantê-los motivados, uma boa remuneração, benefícios, aumento de salário, ajudam, mas não é o suficiente.

Os fatores principais que deve motivar um colaborador é o reconhecimento é o reconhecimento, o sentir-se bem, uma convivência harmônica no ambiente de trabalho, e sempre ter um bom diálogo, é muito importante que o trabalhador saiba o que pensam sobre ele, como ele está desenvolvendo suas atividades, se preciso sugerindo mudanças nas atitudes, nas habilidades ou no conhecimento.

O tipo de cada avaliação de desempenho pode variar de empresa para empresa, dependendo da cultura e da realidade de cada organização, mas independente do tipo de avaliação escolhida ela tem que ter o objetivo de ajudar o desenvolvimento do profissional e não para impor pressão de forma arbitrária.

O profissional de hoje não está em busca somente de bons salários, mas também um local para aplicar seus conhecimentos e também sem dúvidas adquirir novos conhecimentos, assim crescendo profissionalmente e tendo o reconhecimento almejado (ROBBINS, 2010).

De acordo com Chiavenato (2012, p. 253), “as organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários”.

Para Robbins (2010, p. 151), “a motivação é definida como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. A motivação tem relação ao esforço que a pessoa tem para se alcançar determinado objetivo”.

Robbins (2010) ainda afirma que a motivação é compreendida por elementos chaves, como a intensidade dos esforços, direção a se conduzir e persistência no tempo a manter o seu esforço. O individuo motivado persiste na realização da tarefa ate que seu objetivo seja realizado.

A atividade organizacional pode ser vista como um processo de conversão de recursos através de saídas e resultados. Para se obter tal saída precisa-se ocorrer primeiramente a entrada de recursos como esforço humano, tecnologia, matérias-primas, capital e entre outros. Para Chiavenato (2012, p. 257):

Cada funcionário esta interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

A remuneração pode ser constituída de três componentes, que são: a remuneração básica, que é o principal componente sendo o pagamento fixo mensal, os incentivos salariais que são recompensas ao trabalhador pelo seu desempenho e benefícios que são oferecidos através de férias, seguros, refeições ou transportes subsidiados pela empresa.

As recompensas não-financeiras oferecidas pela empresa como o reconhecimento e autoestima, afetam a satisfação das pessoas com a remuneração, a partir dai se ver a necessidade das recompensas em um conjunto total (CHIAVENATO, 2012).

As empresas possuem um sistema de recompensas e punições para incentivar ou penalizar o comportamento dos funcionários, levando-os a trabalhar em beneficio da organização.

Os incentivos tem o fim de conscientizar o funcionário de suas responsabilidades e consequências dentro da organização, incentivar o espírito de trabalho em equipe e incentivar que o funcionário agregue valor à organização.

Para Robbins (2010, p. 203):

As recompensas devem estar de acordo como o desempenho, mas os funcionários precisam perceber claramente estes incentivos para que percebam que o seu desenvolvimento e resultados também estão comprometidos com os objetivos da empresa.

Algumas empresas ainda usam a alternativa de incentivo de remuneração por habilidades onde o funcionário recebe em base das suas competências e habilidades adquiridas ou da capacidade de funções que o mesmo pode desempenhar. Este tipo de remuneração incentiva o funcionário a agregar valor à organização com o seu conhecimento adquirido fora da empresa.

CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, os conteúdos abordados deram um embasamento para o entendimento do tema e principalmente ao problema em questão de quais os fatores que devem ser observados para a melhoria do clima organizacional.

O clima organizacional é numa realidade prática, o resultado de várias ações que antecedem para obtenção de um resultado positivo para as organizações. E para isso, é preciso entender a própria organização.

Considerando a importância do ambiente de trabalho, o clima é percebido e avaliado por funcionários, clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização, trazendo um estado de satisfação para uns e motivação para outros, o que repercute, na produtividade e na sua percepção sobre a empresa.

O mais importante é que seja dada a devida importância ao clima organizacional, principalmente porque, ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização, isso porque eles percebem, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes funcionários e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

Alguns fatores foram entendidos como:

- No comportamento organizacional ter uma visão de mão dupla, o que a organização espera de seus funcionários e o que eles esperam da organização;
- Proporcionar sentimentos de valorização;
- Aplicação de ações motivacionais;
- Respeito e disseminação da cultura que é fator de interferência no clima;
- Desenvolvimento de relacionamento interpessoal e intergrupala .

Comparando o trabalho de pesquisa com o perfil profissional de hoje, é preciso que a organização esteja disposta a investir em ações como esses fatores que podem influenciar de forma positiva o clima. Quanto mais motivado estiver o funcionário,

maiores serão os ganhos da organização, haja vista que eles são os principais responsáveis pelas entregas e resultados.

Dessa forma, é necessário que haja iniciativas organizacionais que contribuam para o aumentar o envolvimento e comprometimento dos funcionários.

Conclui-se que o clima influencia diretamente na obtenção dos resultados das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARON, Robert A.; SHANE, Scot A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. ver. e atual – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de marketing, 2013.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. São Paulo: Casa da Qualidade, 2014.

FERREL, O; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage, 2010.

FRANCES; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2010.

FREITAS, Beatriz Teixeira de. **ABEMD, Marketing Direto no Varejo**. São Paulo: Makron Books, 2011.

GIBSON, J. L.; ARAÚJO, C. R.V. de; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J.H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 2011.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 2004.

GOLDZIMER, Linda Silverman. **1º Eu – um recado do seu cliente**. Tradução de Vera Lotte B. Fernandes e Elisiane Reis B. Rebelo. São Paulo, Maltese. 2011.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo – SP, Atlas, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**. São Paulo: Earson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2009.

KREBS, R.J. **Urie Bronfenbrenner e a ecologia do desenvolvimento humano**. Santa Maria: Casa Editorial, 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2016.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Chefe e funcionário: a batalha final**. São Paulo – SP, Ed. Érica Ltda., 2014.

PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP [online]. vol.1, n.2, p. 127-140, 2010.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M.R. **A influência da liderança na motivação de equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, v. 13, n. 13, 2011.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade**. São Paulo: África, 2014.

TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos e globalização**. São Paulo: FTA, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.