

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE**

**NÚCLEO DE PÓS - GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE**

**CURSO DE PÓS - GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

**ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E  
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

**ELIS REGINA SANTOS DE LIMA**

**UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL NAS  
ORGANIZAÇÕES PODE CONTRIBUIR PARA SATISFAÇÃO  
DOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.**

**Aracaju – SE  
2014**

**ELIS REGINA SANTOS DE LIMA**

**UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL NAS  
ORGANIZAÇÕES PODE CONTRIBUIR PARA SATISFAÇÃO  
DOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação  
e Extensão da FANESE, como requisito  
para obtenção do título de Especialista em  
MBA em Gestão Empresarial e  
inteligência Organizacional.**

Aracaju – SE  
2014

**ELIS REGINA SANTOS DE LIMA**

**UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL NAS  
ORGANIZAÇÕES PODE CONTRIBUIR PARA SATISFAÇÃO  
DOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional.

---

Nome completo do Avaliador

---

Elis Regina Santos de Lima

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

## **UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES PODE CONTRIBUIR PARA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.**

**ELIS REGINA SANTOS DE LIMA<sup>1</sup>**

### **RESUMO:**

O referido artigo tem por objetivo demonstrar a necessidade das organizações em buscar estratégias para sobreviver em um ambiente altamente competitivo e com ocorrência de clientes cada vez mais exigentes. Entretanto para manter-se no mercado, não há como ignorar as tendências da nova realidade, como reestruturar o modelo de gestão. Utilizar-se da observância (o famoso Benchmarking) a outras empresas, as quais conseguiram driblar esses desafios, utilizando-se de estratégias que possibilitam o conhecimento dos desejos de seus colaboradores, e promover um clima organizacional que beneficie e valorize seu pessoal de tal modo que alinhe os objetivos destes com os objetivos da organização. O grande desafio é fazer as organizações entender que o resultado da aplicabilidade dessas estratégias será refletido no grau de satisfação dos clientes externos. Fator favorável no desafio de reter talentos e no alcance das metas relevantes a satisfação da clientela, ou seja, é possível intensificar a fidelização dos clientes externos por satisfação dos internos.

### **Palavras-chave:**

Benchmarking; Clima-Organizacional; Valorização; Colaboradores; Clientes

## **ABSTRACT**

The article aims to demonstrate the need for organizations to seek strategies to survive in a highly competitive environment and the occurrence of increasingly demanding customers. However to remain in the market, there is no way to ignore the trends of the new reality, how to restructure the management model. Using up compliance (the famous Benchmarking) to other companies, which have managed to circumvent these challenges, using strategies that allow the knowledge of the desires of their employees, and foster an organizational climate that benefits and value their staff so to align these goals with the organization's goals. The big challenge is to make organizations understand that the result of the applicability of these strategies will be reflected in the degree of satisfaction of external customers. Favorable factor in the challenge to retain talent and range of relevant goals to customer satisfaction, ie it is possible to intensify the loyalty of external satisfaction of internal customers.

Keywords:

Benchmarking; Organizational Climate; Recovery; Employees; Customers

---

<sup>1</sup>Lima, Elis Regina, Tecnóloga em Gestão de Serviços Financeiros pela Universidade Tiradentes, exerce como profissão Coordenadora Departamento de Suprimentos.

## INTRODUÇÃO:

No cenário atual observa-se que muitas transformações socioeconômicas impactante no ramo empresarial, como a globalização que tem mudado o aspecto empresarial. Todo avanço tecnológico, especialmente a telecomunicação contribui para divulgação, propagação de novas dinâmicas nas formas de administrar as práticas de gestão, as quais precisam ser conhecidas, internalizadas e aplicadas por empresas que pretendem se estabelecer e perdurar no mercado. Aplicação de teorias da administração muito conhecidas do tipo planejar, organizar, coordenar e controlar, de maneira geral nota-se que faz muito bem as organizações, mas apenas essas não são suficientes, visto que gestores ainda atuam com autoridade, centralização, burocratização, acúmulo de poder, pensamento intenso em obtenção de lucro a alto nível de produtividade a qualquer custo. Nesse clima, cresce o grau de insatisfação em grande número de colaboradores que realizam suas atividades em empresas que inspiram pouco ou nenhum entusiasmo.

Muitas empresas não conseguem sobreviver em um ambiente competitivo e altamente dinâmico, em virtude de não se adaptar as várias mudanças ocorridas nos últimos tempos, ou seja, elas não conseguem introduzir em sua gestão conceito atuais e primordiais para elevar a satisfação de seus clientes sejam internos ou externos. São os famosos conceitos como: Learning organizations; Benchmarking; Clima organizacional; Qualidade da Comunicação; Valorização de patrimônio humano. A aplicação desses conceitos não é garantia total de sucesso, mas certamente sua aplicabilidade provoca um aumento na possibilidade de crescimento e estabilidade no mercado, pois proporciona a empresa uma maior chance de se diferenciar e possivelmente obter um considerável ganho, lucro. Só que de maneira mais consciente e benéfica para um volume maior de pessoas.

Ao se pensar na existência de uma empresa, no que essa precisa obter para viver, muitos imaginam que as organizações devem acima de tudo gerar a qualquer custo muito lucro e priorizar clientes externos e os acionistas. Não entendendo que é mais fácil as organizações gastar suas energias na busca pela satisfação comum,

aplicadas não apenas aos acionistas e clientes externos, mas também aos seus colaboradores e sendo o aspecto financeiro um êxito, ou seja, uma consequência da aplicabilidade de gastos em aspectos direcionados ao desenvolvimento de um ambiente organizacional satisfatório a todos seus profissionais.

Uma maneira saudável em conhecer as práticas anteriormente mencionadas é conhecer empresas que utilizam-se dessas em seu modelo de gestão, assim sendo é assumir uma postura do tipo de aprendiz, o Learning organizations.

### **LEARNING ORGANIZATIONS:**

Consideram-se aprendizes, as empresas que conseguem através do aprendizado contínuo aplicar o raciocínio sistêmico, como inovar continuamente, integrar as áreas, renovar conceitos e processos. Para alcançar a situação de aprendizagem contínua, precisa sanar os entraves encontrados na aplicação de técnicas de desenvolvimento disciplinar.

As empresas abertas ao aprendizado estão mais propícias a sobreviver em um ambiente mais diversificado e competitivo. Conseguindo alinhar propósitos da organização com os dos clientes internos e externos. Não se trata o Learning organizations de um atual modelo de gestão, mas sim de um resgate a premissa de que o aprendizado é essencial para obtenção de experiência, cultura e valorização. É um grande diferencial competitivo frente aos concorrentes, ajuda em investir na capacitação para aprender com quem é mestre, isso faz realmente à diferença no processo de adaptação a organização a um ambiente favorável, com foco na visão sistêmica do negócio. Sendo recomendável observar os grandes exemplos e extrair ações coerentes, desenvolvendo um processo de benchmarking.

- **Benchmarking**

Aplicado por muitas empresas como fator competitivo, de forma a aprimorar seu desempenho. O benchmarking é considerando como alvo específico, aplicação de algumas práticas bem sucedidas dos concorrentes e tentar sobrepor os pontos fortes destes. É necessário pesquisar bem o que as organizações realizam, apreciar

o que elas têm de melhor para desenvolver e porque não superar. Pois na proporção que as empresas aprendem uma com as outras, aprimoram o aprendizado, e talvez tornar-se possível superar as copiadas, ou seja, as originais.

Assim:

O benchmarking defende o preceito de que ninguém é melhor em tudo. Sendo assim, detectar e copiar o que cada empresa tem de melhor significa economizar tempo, dinheiro e trabalho. A comparação externa permite à administração estabelecer novos objetivos e perceber como realizá-los. Ferreira (2007, p.165)

O que acontece na ação de Benchmarking é que à medida que grandes empresas são copiadas e superadas tende a ocorrer um processo de estagnação. O fato mais importante não é apenas o plágio, mas também entender a funcionalidade das instituições, avaliar seus pontos fortes e fracos, analisando os pontos-chave que contribuem com o resultado positivo do processo produtivo. Ter bom senso na seleção do que copiar, e assim ressaltar o que realmente é relevante para realidade da empresa aprendiz. Outro ponto que se deve levar em consideração é a dificuldade em encontrar empresas disponíveis, com portas abertas para serem analisadas e estudadas.

Procurar conhecer os motivos pelo quais algumas organizações conseguem bons resultados, faz do benchmarking uma prática inédita, muito utilizada mundialmente por várias empresas, que vem aplicando essa ferramenta em seu modelo de gestão administrativo, como forma de definir processos, padrões que preocupam-se com nível de qualidade aplicada aos produtos e serviços fornecidos e que proporcionem maiores resultados e fidelização da clientela. Então, a ferramenta é muito útil se bem utilizadas, se captar a essência da pesquisada com intuito de implantar as boas práticas, ter cautela com as falhas de modo que aprenda como driblá-las. Por fim a idéia central é investir em aprender com grandes exemplos e se possível buscar superar esses modelos.

Após adoção da postura de aprendizes (Learning) com a utilização do benchmarking é preciso fazer uso do propósito da pesquisa, ou seja, aplicar os

conhecimentos aprendidos com objetivo de propiciar ganhos na essência, que sejam interessantes para organização, clientes internos e que reflitam no externo.

## **ESTRATÉGIA PARA MELHORIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO:**

- **Clima Organizacional:**

Para o alcance de seus objetivos, as organizações precisam se adaptar as diversas circunstâncias impostas pelas pessoas que as compõe. Os seres humanos estão continuamente engajados nos propósitos que satisfazem suas necessidades e em manter o equilíbrio emocional. Por isso não basta às empresas atenderem as necessidades fisiológicas e segurança, precisam atender a necessidade que as pessoas têm em pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização. A frustração dessas necessidades faz com que elas procurem em outras empresas o que desejam. Daí surgir à preocupação dos líderes em promover um ambiente com clima de trabalho melhor, e em conhecer bem as pessoas, compreender o que as fazem felizes e o que as estimulam. Segundo Chiavenato (2006, p.124) “Daí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

É essencial refletir o grau de satisfação do colaborador com o ambiente interno da empresa. Vinculado á motivação, lealdade e identificação com a empresa. Um bom administrador priva por um ambiente agradável, um ambiente que induza as pessoas a se esforçarem para desenvolver seu potencial, atendam suas aspirações e lhe traga o tão desejado retorno, o reconhecimento apropriado e recompensas.

No Ambiente de Trabalho, ao contrário do que se imaginava em anos anteriores a remuneração não é o maior motivador para permanência das pessoas nas organizações, muito acima deste se encontra a satisfação com o ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho agradável, satisfatório é essencial para o

comprometimento do trabalhador que consegue adquirir estímulo para superar suas limitações e produzir ainda mais. Porém essa produção não é adquirida de forma imposta pelo empregador, mas de forma espontânea pelo colaborador, sendo esse o grande diferencial. Um ambiente salutar é muito relevante no tocante do aumento da satisfação dos colaboradores, no prazer em desenvolver as tarefas e em minimizar o nível de estresse gerado pelo dia a dia. Os gestores devem estar atentos em realizar projetos de desenvolvimento e aspectos que contribuam de forma favorável para melhorias no ambiente de trabalho do tipo: ergonomia, qualidade da comunicação e valorização do profissional entre outros.

Merece importância e destaque pesquisas para medir o clima organizacional que serão utilizadas como auxílio a gestão administrativa, sendo também um excelente canal de comunicação para extração do grau de satisfação de todos os profissionais. Formar um vínculo entre a satisfação dos clientes internos proporcionalmente a dos externos, sendo uma constante a importância em propiciar um ambiente favorável ao trabalho, para isso requer detalhamentos de fatores orientados a seguir:

### **Ergonomia no ambiente trabalho:**

A ergonomia é o ramo da ciência que se ocupa com questões relativas ao ambiente laboral, buscando evitar problemas físicos e ou incapacitações. Conhecido como um estudo da relação entre o homem e o ambiente de trabalho que esse está inserido. A ergonomia baseia-se na NR-17 do Ministério do trabalho que tem como objetivo prevenção de acidentes e lesões; aparecimentos de patologias; conforto para o individuo e preservação a saúde dos trabalhadores. Envolve todos os aspectos relacionados ao trabalho como mobiliário, ritmo de trabalho, layout, organização, tarefa executada, entre outros. Por isso em muitos casos é importante envolver uma gama de profissionais entre educadores físicos, psicológicos, fisioterapeutas e incluindo o SESMT (Engenheiro Segurança, Enfermeiro e Médico do Trabalho).

Empresas independentes do seu tamanho e/ou número de empregados devem preocupar-se em realizar um estudo nos postos de trabalho com a finalidade de identificar possíveis problemas a serem tratados e melhorias a serem implantadas. Existem exemplos básicos e acessíveis para implantar estudo a adequação ergonômica como: criar postos de trabalhos adequados; aquisição de móveis corretos: tratamento da prevenção dos acidentes; horas de descansos; iluminação ideal; proporcionar eficaz manuseio de máquinas evitando esforço extremo e tempo de utilização inapropriado; integração entre homem e máquina; consulta aos colaboradores, pois algumas máquinas são projetadas respeitando informações (estatura, sexo, idade, esforço aplicado ao manuseio,...) de usuários o que proporciona maior integração e operação mais eficiente.

Utilizar soluções ergonômicas é uma iniciativa que pode aumentar de maneira significativa a eficácia, eficiência do trabalhador e os níveis de satisfação deste e de toda organização. As empresas precisam desenvolver as atividades seguintes que paralelamente constituem grande importância para manutenção das condições físicas e psicológicas de muitas pessoas no espaço de trabalho:

- Higiene no ambiente de trabalho: visa proteger a integridade física e mental do trabalhador. A higiene no trabalho faz correlação à prevenção de doenças ocupacionais já diagnosticadas e apresentadas em estudos direcionados a compreender duas vertentes: O homem e o ambiente de trabalho;
- Iluminação: visa adequar a quantidade essencial de luz para desenvolver as atividades. Assim, são estabelecidos os padrões de iluminação de acordo com o tipo de tarefa visual a ser executada. Quanto maior a concentração visual, melhor deverá ser a luminosidade no local do trabalho. E deve ser distribuída de forma que não cause ofuscamento, resplandecência e fadiga aos olhos. Fornecer boa iluminação é uma tarefa teoricamente bem compreendida e fundamental, que pode ser tecnicamente bem feita, embora requeira esforço por parte do setor de engenharia da empresa.

- Ruído: Som ou barulho indesejado, incômodos em decorrências de um dos fatores a seguir ou a junção de todos deles, como: intensidade, variação ou freqüência. A influência do ruído sobre a saúde do empregado e em especial sobre a audição é muito forte. Uma pessoa exposta por um determinado período a um elevado nível de ruído, de certa forma, pode ter sua audição parcial ou totalmente comprometida.

Um ruído perturbador pode ser tanto externo, vindo do lado de fora da organização, ou seja, da vizinhança (ambiente externo) ou ruídos internos, que sendo os mais comuns causados por máquinas, motores, impressoras e telefones. A sensibilização ao ruído varia bastante de uma pessoa para outra, por isso as empresas precisam atentar para a sensibilidade de profissional a profissional, procurando garantir um ambiente sem ruídos, se isso for inevitável, ao menos reduzir significativamente em freqüência e volume. Algumas ações para evitar ruídos:

1. Reparar máquinas, engrenagens, polias, correia, etc.;
  2. Encerar fontes de ruídos, adotando paredes à prova de ruídos;
  3. Tratar os tetos, paredes e solos em forma acústica para absorção de ruídos;
  4. Utilizar equipamentos de proteção individual (EPI), como protetor auricular;
  5. Buscar negociação com vizinhança quanto à eliminação ou redução de ruídos.
- Temperatura: muito relevante a temperatura nos ambientes interno já vem sendo muito considerada, pois é crescente o volume de construção de prédios mais baixos com áreas de mais janela, com melhoramento de isolamento térmico e contato com natureza. O que gera bons efeitos, clima saudável e renovação de ar puro. Proporcionando um equilíbrio calórico e contribuindo no processo de clima interno desejado. É importante que o ambiente tenha uma temperatura efetiva agradável, considerando que o superaquecimento causa cansaço, sonolência queda de desempenho físico e desconforto. Podendo o desconforto se transformar em dano a saúde, alterando o sistema biológico do individuo;

- **Segurança trabalho:** são medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas aplicadas na prevenção de acidentes, seja procurando evitar acidentes e criando um ambiente mais seguro ou instruindo pessoas de forma a convencê-la a implantar as ações aprendidas na prevenção dos acidentes. A utilização de técnicas relacionadas à segurança do trabalho é indispensável e muito útil para empresas que procuram melhorar seu ambiente de trabalho, onde recebe apoio da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), sendo a CIPA uma disposição legal da CLT(Consolidação das Leis do Trabalho).

Interligados e aplicados na medida adequada os itens Higiene, Iluminação, Ruído, Temperatura e Segurança no Trabalho repercutem significadamente no processo produtivo, segurança e sobre o ânimo dos empregados.

- **Qualidade na Comunicação Interna:**

Comunicação implica em participação, interação, troca de mensagem, emissão e recebimento de informações. Muito poderosa, pode ser utilizada para o bem ou para o oposto. Considerando que essa ensina, forma opiniões, entusiasma, manipula, motiva, destrói reputação, desorienta, inspira, distorce fatos, orienta entre tantas outras considerações. A comunicação deve cuidadosamente está presente nas organizações de forma estratégica, para disseminar informações claras, precisas e obrigatórias, como também com intenção de sanar com ruídos que possam a vir prejudicar o negócio. A ausência ou a aplicação de forma indevida da comunicação pode ser responsável por erros operacionais e conflitos. Assim sendo os executivos, de maneira geral, precisam ter comunicação e a capacidade de raciocínio como elementos diferenciadores de outras qualidades, já que o raciocínio está ligado à solução de problemas.

Utilizado como fator de participação no ambiente interno a comunicação proporciona no colaborador familiarização, interesse em conhecer a filosofia e objetivos da empresa. Para isso, existem diversos instrumentos de aplicação, que vão desde o método mais simples como o famoso bate papo, onde as informações são fornecidas pelos colegas e chefias até os chamados house-organs (jornais, revistas, murais destinados ao público interno). O essencial é transmitir aos funcionários conhecimentos sobre a organização, a idéia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento do negócio. Criar um clima participativo, confiante e de parceria.

Não é suficiente ter uma equipe de talentos, se essa não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem bem, se estes não forem detentores e multiplicadores da informação correta. Sem a comunicação, propagação das informações não será possível potencializar a força humana na empresa, favorecer para existir uma cultura de participação, de interligação de áreas. A tecnologia pode ajudar, na medida em que potencialize o processo de interação entre as pessoas. Como elemento que contribui para a potencialização da força humana, na comunicação existe alguns pontos a serem salientados:

- Destino da Informação: Qual o público alvo, a informação deverá chegar a todos indistintamente. Pois todos precisam ter conhecimento das informações de que necessitam para desenvolver seu trabalho;
- Canal de distribuição da Informação: Análise do canal mais apropriado, o mais eficiente. O que transmita a mensagem a todos os interessados de forma clara e precisa;
- A qualidade da informação: Assegurar sintonia entre energia e recursos aplicados a garantir os objetivos da empresa;
- Abertura da alta direção: disposição da direção em abrir informações essenciais e comuns a todos;
- Autenticidade: Verdade, autenticidade no relacionamento entre empresa e colaboradores;

Nenhuma outra área tem maior impacto no local de trabalho que a comunicação, essa precisa ser entendida por todos, mesmo que seja transmitida de

forma diferente a depender dos níveis hierárquicos, cultural e/ou escolaridade. Ocorre que muitas pessoas dentro da organização não têm um profundo conhecimento acerca das principais informações como, por exemplo: procedimentos, metas, planejamento. Logo, torna-se difícil para essas pessoas compreenderem de que maneira podem contribuir, sendo muitas vezes suas ações ineficientes e ineficazes. Assim sendo a informação deixa de ter seu processo útil e torna-se uma desvantagem na organização. Segundo Kuazaqui (2006, p.9) “Comunicação é emoção, é vida, é alegria; portanto, ao comunicar coloque sentimento em sua fala”.

A comunicação deve ressaltar além de todos os pontos já abordados, um fluxo de mão dupla, onde se não bem realizada e ou interpretada poderá promover distorções. Daí a necessidade se dá e receber informações acerca apoio ao desenvolvimento.

### **Feedback:**

Retroalimentação de âmbito profissional ou pessoal o feedback é uma forma essencial de comunicação, essa excelente ferramenta é um poderoso aliado no processo de gestão de pessoas contribuindo positivamente para o sucesso no relacionamento interpessoal. Focando em reconhecer quais potencialidades que devem ser mantidas e desenvolvidas para o alcance dos objetivos, ou caso seja necessário, aprimorá-las para obter bons resultados.

Muito importante para todos os colaboradores é ter conhecimento do seu desempenho profissional e comportamental. Eles precisam saber como são vistos pela organização, ter consciência de suas ações e atitudes. Sem feedback, não há conhecimento de quais melhorias implantar, não promove mudanças e atitudes, inviabiliza crescimento profissional e organizacional. Mas esse processo deve ser cuidadoso, deve-se atentar para não causar no receptor um sentimento de incerteza, ansiedade, resistência, e desmotivação. O grande desafio é preparar muito bem os profissionais tanto os que irão dá quanto os que irão receber o feedback. Ambos precisam está bem conscientes da importância da ferramenta e de como cada qual

irá utilizá-la de maneira benéfica para o sucesso da empresa. O emissor deverá estar embasado de informações concretas e passá-las de forma clara e construtiva. Quanto o receptor deverá receber as informações da melhor maneira, de forma que essas lhe sirvam de estímulo para aperfeiçoar comportamento, habilidades e desconsiderar ações que não contribuam para o alcance do resultado positivo.

O feedback se bem aplicado e interpretado, promove uma contribuição positiva no processo de comunicação, aumentando a relação de confiança e respeito mútuo, comprometimento e melhor produtividade e alcance dos indicadores. Deve orientar para o crescimento, correção de pontos desfavoráveis aos propósitos da empresa e para o desenvolvimento e fortalecimento dos pontos positivos. Quebrar barreiras, estabelecer relação de credibilidade e confiança para que o público sinta segurança perante a organização. Pois toda organização que priva por uma comunicação saudável, nesta o feedback está presente, contribuindo para existência de um canal de diálogo sincero e aberto, aumentando a probabilidade do público acreditar na empresa e sentir-se a vontade para sugerir, criticar positivamente e contribuir para adaptação dos processos de forma mútua em benefício deles quanto da organização.

A relevância do feedback fica mais evidente quando tomamos consciência do crescimento de processos, por assédio moral, muito em consequência de um feedback mau feito. O emissor não sabe como transmitir ao receptor qual o comportamento desejado pela organização, não valoriza ações positivas nem reorientar para que contribua com os propósitos esperados. Eles acabam criando constrangimento, desânimo e sentimento de incapacidade no receptor.

O que pode determinar o sucesso do feedback e determinar que o ouvinte o receba de forma positiva e continue motivado para permanecer na organização, só que agora com conhecimento do que precisa fazer para seu crescimento profissional. Será a postura do emissor, seu tom de voz, sua expressão facial. Ou seja, sua inteligência emocional associada aplicação da comunicação perfeita. Então:

“Na comunicação face a face 7% das palavras obtêm influência sobre os ouvintes, 38% são influenciados pelo modo como as pessoas

falam, por meio do tom de voz e da maneira colocam as situações, e 55% são influenciadas por atitudes e gestos das pessoas, ou seja, pela linguagem corporal”. (Kuzaqui, 2006 p. 97)

- **Valorização dos profissionais:**

As empresas devem valorizar seu quadro de profissionais com intuito de aumentar a produtividade e por consequência seu diferencial perante os concorrentes, visto que colaboradores satisfeitos, reconhecidos tendem a ser mais produtivos e felizes. Também na intenção de retenção de talentos, pois é acirrada a guerra por retenção e captura de talentos.

A valorização se dá de diversas maneiras entre elas:

- **Treinamento e Desenvolvimento:** Essa prática é um bom investimento, sendo essa à base da capacitação dos colaboradores para desenvolver suas atividades de forma mais eficiente. Benéfica para organização quanto para o empregado. No tocante a organização, passa a ter profissionais mais bem preparados. No que tange o colaborador, têm a oportunidade de se captar, como também a chance de progredir hierarquicamente na empresa.
- **Remuneração justa:** remuneração pode não ser um fator de motivação, mas é muito importante no sentido de reconhecimento profissional. É essencial que as organizações preocupem-se em ofertar remuneração coerente a cada cargo e competências técnicas possuídas e ainda certifiquem-se de que a remuneração ofertada é similar a de seus concorrentes. Todo profissional julga justo ser reconhecido remuneradamente, isso eleva-o a uma posição mais próxima a obtenção de bens materiais quanto ao aumento do ego. Porém é preciso cautela na aplicação de remuneração, é necessário denominar equidade interna de

forma estratégica, pois desta forma a aplicação da Remuneração torna-se mais eficaz no alcance dos resultados.

Nas empresas o operacional necessita de estímulo para sempre está produzindo, sendo a remuneração uma forma eficaz para isso. Porém é necessário uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e incentivá-los a trabalhar em equipe.

- Incentivos e recompensas: Uma solução muito eficaz é que as empresas devem adotar, além dos salários é conceção a benefícios monetários ou não, incentivos que gerem satisfação para os que recebem. Podem ser utilizados vários tipos: seguro de vida; assistência médica e odontológica; refeições subsidiada; bolsas de estudo; auxílio-moradia; participação nos resultados; prêmios por desempenho. É uma solução do tipo ganha-ganha, estimula as pessoas a caminharem em direção a atingir o desempenho desejado.

O sistema de incentivos não pode ter barreiras, deve ser pluralista, capaz de oferecer opções conforme desejos, expectativas e desempenho de cada funcionário, considerando que cada pessoa desenvolve interesses diferentes, o grande desafio do sistema incitar o maior número de indivíduos possível. Porém deve ter cuidado ao elaborar o estímulo e métodos para obtê-lo, para que esse não se torne inatingível, e façam com que as pessoas se esforcem em vão e fiquem frustradas.

Para elaborar o plano de incentivos e recompensas podem utilizar as sugestões provenientes dos próprios colaboradores. A aplicação dessas sugestões, só ajuda, pois conseguem elaborar um plano que vai atender as reais necessidades dos interessados, além de muito contribuir para fortalecimento da relação empresa e empregado. Permitir a participação de seus liderados sobre tudo no que será utilizado como estímulo para eles, visa melhoria continua na empresa refletido em seus produtos e/ou serviços e satisfação dos clientes internos e externos.

- **Criar parceria com a Família dos Subordinados:**

É comum haver competição entre a família e o trabalho, pois muitos colaboradores têm sua vida pessoal prejudicada por dedicação excessiva ao trabalho. Isso acontece algumas vezes por culpa do próprio trabalhador que não consegue se desligar do trabalho, mas em grande maioria por culpa da empresa, que não compreende que seus colaboradores possuem vida pós empresa e que precisam respeitar esse espaço. Respeitar e entender a diferença entre o dever que tem seu colaborador para com a empresa do direito que tem a empresa que conceder ao colaborador.

Muitos profissionais em favor da permanência no emprego acabam por prejudicar outros aspectos de sua vida, como sua família. Essa rivalidade deve ser administrada pela empresa com intuito de minimizá-la, pois a permanência dessa rivalidade pode causar grandes danos a todos os envolvidos, família, empregado e empresa. Os colaboradores precisam ao deixar as organizações se dedicarem a sua vida privada, ter tempo e disposição para estarem com seus familiares, e a esses se entregarem totalmente sem culpa, sem preocupações com o ambiente de trabalho, desfrutando de bons momentos com seus tesouros. As empresas devem trabalhar para a pacificação na relação entre a vida pessoal e profissional do colaborador, compreender que ambas são importantes é precisam ter seus espaços e tempos respeitados de forma que uma agregue valor à outra, ou seja, que uma complemente e contribua para o sucesso da outra.

Buscar na família um apoio, uma parceira na construção do bom relacionamento com colaborador. Sendo provável que se empresa conseguir se confraternizar e tentar viver de maneira harmoniosa com a família de seus colaboradores terá um forte aliado no desenvolvimento de satisfação e retenção de talentos.

## **IMPLANTAÇÃO DE ALGUMAS ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA IMOBILIÁRIA:**

O êxito de uma organização depende da mudança cultural, de um ambiente saudável e principalmente do comprometimento de todos envolvidos nesta. O objetivo deve ser a ação de ofertar ao público interno acima de tudo, aprendizado, valorização e um ambiente favorável a sua satisfação. As empresas que conseguem desenvolver uma gestão participativa, um clima organizacional focado no bem estar do seu capital humano atinge um alto nível, se destacando das demais empresas por meio de um diferencial competitivo, o interesse por valorizar seus profissionais fazendo integração dos objetivos desses com as metas da organização.

A exemplo de uma nomeada Imobiliária Sergipana a Alvorada Imobiliária Ltda., constituída em 1982 pela proprietária Juceline Alvorada Almeida ,segundo essa “muito me orgulha de ter utilizado em prol do crescimento e sucesso de minha empresa a experiência obtida quanto colaboradora em algumas grandes empresas em que atuei. Lembro-me dos meus desejos e dos meus colegas de trabalho de como nos sentíamos em relação à empresa, e em como essas apenas se preocupavam com seu lado financeiro, chegando a muitas vezes explorar seus funcionários e obrigá-los a trabalhar em um ambiente sem pouca ou nenhuma condição de trabalho. Tudo isso despertou em mim um grande sonho, de torna-se dona do seu próprio negócio. Ao abrir minha empresa, procurei conhecer, aprender como satisfazer clientes externos por meio de valorização, respeito ao cliente interno. Apostei nesse sonho e após realização de visitas técnicas em algumas conceituadas empresas e contratação de consultoria conseguir aplicar estratégias que me proporcionaram formar uma empresa onde grande parte de meus colaboradores sentem orgulho em trabalhar, e que se esforçam para cada vez mais em agregar valor ao produto ou serviço fornecido. Esse grau de satisfação foi atingido após aplicação de algumas estratégias:

- Valorização do profissional por meio de justos salários e aplicação de recompensas. Aplicação de pesquisas de mercados com intuito de saber se os salários ofertados estavam coerentes com o que vinha aplicando. Como também pesquisa interna com os funcionários a fim de entender quais os benefícios eram mais almejados.

- Estreito laço com familiares de colaboradores, respeitando horários de trabalho. Também buscar conhecer os anseios dos familiares.
- Ofertar um ambiente de trabalho que contribuísse para o bem estar de dos profissionais. Investindo em mobílias, iluminação, higienização e segurança adequada.
- Promoção de ações que proporcione o fluxo efetivo de comunicação, se certificando que essa esteja de maneira correta ao alcance de todos e que contribua para que esses entendam seu papel na organização, e importância que tem o trabalho realizado com eficiência e eficácia para o crescimento da empresa e do próprio colaborador. Incentivo a aplicação de Feedback.
- Aplicação de Pesquisa de Clima organizacional da empresa.”

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Através desse estudo, consegue-se observar que as organizações devem alterar sua visão quanto os seus interesses, considerar que seu sucesso está centrado não apenas no público externo mais primordialmente no interno. Preocupa-se com o estado de motivação dos empregados, em como esses realizam suas atividades e se estão satisfeitos com a organização em que atua. O quanto essas pessoas estão dispostas a aperfeiçoar-se com objetivo de surpreender os clientes. A aplicabilidade da satisfação do público interno é essencial para satisfação do cliente externo e conseqüentemente superação dos interesses dos acionistas.

Apresentou que o acultramento através de Leaning organizations é um ponto chave para que as empresas adquiram consciência de que é preciso aprender com os detentores das melhores práticas em como melhor atender as expectativas dos colaboradores. Aprendizagem por meio da observação o benchmarking. Este estudo trata de uma abordagem que inova na medida em que propõe uma vertente

no modelo de gestão: conhecer e atender os desejos de seus liderados e fazer disto subsídios para encantamento e fidelização também dos clientes externos. Ressalta-se que se todas as estratégias apresentadas, se bem utilizadas contribuem com a empresa na adequação de seus processos para realizar a tão necessária e eficiente integração entre os objetivos da organização e os de seus liderados, ação que norteia as empresas no processo de valorização do seu capital humano, adotando essa valorização como método na garantia de otimização do fluxo de trabalho e resultados promissores junto à clientela favorecendo no crescimento e obtenção de um maior lucro para os acionistas.

Considera-se por fim que promover melhorias no ambiente de trabalho que favoreça ao atendimento dos anseios dos colaboradores é um forte contribuidor no desenvolvimento de metas quanto ao processo de adquirir e fidelizar clientes. Na medida em que a organização propicia um clima organizacional agradável para motivação dos profissionais, a satisfação destes reflete no trabalho realizado e torna-se perceptível ao público externo. Comportamento desse tipo não é utópico e sim natural na medida em que a empresa consegue desenvolver uma atmosfera organizacional que incentive essa postura em seus liderados. Focando em satisfazer todas as pessoas que participam da empresa sejam essas acionistas, clientes e profissionais, sendo esse último o de maior relevância porque através desse consegue beneficiar os demais. Atingindo sucesso para organização, sendo o lucro um resultado e não um fim em si mesmo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CHIAVENATO, Idalberto **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** —6.ed.—São Paulo : Atlas, 2006

KUAZAQUI, Edmir **Liderança e Criatividade em Negócios**— São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Maria Isabel **Gestão Empresarial: e Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresa.** —São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007

SHERAFAT, Felora Daliri **Trabalho e o Reencontro de interesses**—1.ed.— Rio de Janeiro : Navváb 2006

STETTNER, Morey O manual do novo gerente—1.ed.—Rio de janeiro: Sextante, 2006

KANAANE, Roberto **Comportamento humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**—2.ed.—São Paulo : Atlas 2008