

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Fellipe Cesar Rodrigues Matheus
João Marcus Badio Felipe
Marcela Domingues Esteves
Maria Eduarda da Silva Brito
Mauro Alves da Cunha
Rivelino Ribeiro de Queiroz

INFLUÊNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE EXTERNO NO COMÉRCIO DE FERNANDÓPOLIS

Fernandópolis
2023

Fellipe Cesar Rodrigues Matheus
João Marcus Badio Felipe
Marcela Domingues Esteves
Maria Eduarda da Silva Brito
Mauro Alves da Cunha
Rivelino Ribeiro de Queiroz

INFLUÊNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO NO COMÉRCIO DE FERNANDÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

Fernandópolis
2023

Fellipe Cesar Rodrigues Matheus
João Marcus Badio Felipe
Marcela Domingues Esteves
Maria Eduarda da Silva Brito
Mauro Alves da Cunha
Rivelino Ribeiro de Queiroz

INFLUÊNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO NO COMÉRCIO DE FERNANDÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial da
Habilitação Profissional Técnica de
Nível Médio de Técnico em
Administração, no Eixo Tecnológico de
Gestão e Negócios, à Escola Técnica
Estadual Professor Armando José
Farinazzo, sob orientação do
Professor Alexandre Rodrigues
Cajuela.

Examinadores:

Nome completo do examinador 1

Nome completo do examinador 2

Nome completo do examinador 3

Fernandópolis
2023

DEDICATÓRIA

Dedicamos o presente trabalho para aqueles que nos acompanharam em nossa jornada. Primeiramente a Deus, a nossa família, a nossos professores (ênfase ao nosso orientador) e também ao nosso grupo, que tanto se dedicou para um resultado proveitoso.

AGRADECIMENTOS

Somos gratos a todos aqueles que sonharam os nossos sonhos conosco. Agradecemos, a priori, a Deus, a nossa família, aos nossos amigos e professores.

EPÍGRAFE

“O que as suas mãos tiverem que fazer, que o façam com toda a sua força, pois na sepultura, para onde você vai, não há atividade nem planejamento, não há conhecimento nem sabedoria.”

(ECLESIASTES 9:10)

INFLUÊNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO NO COMÉRCIO DE FERNANDÓPOLIS

Fellipe Cesar Rodrigues Matheus
João Marcus Badio Felipe
Marcela Domingues Esteves
Maria Eduarda da Silva Brito
Mauro Alves da Cunha
Rivelino Ribeiro de Queiroz

RESUMO: Este artigo propõe avaliar a satisfação e motivação dos clientes internos nas empresas de Fernandópolis, visando compreender sua capacidade de atender às necessidades do cliente externo. A metodologia abordada para a resolução do trabalho dispõe de pesquisas bibliográficas, questionários on-line e entrevistas com funcionários e empresários, a fim de analisar a satisfação e motivação dos colaboradores. O estudo reafirmou a ideia central de que o colaborador interno desempenha, de fato, um papel crucial na satisfação do cliente externo no contexto comercial de Fernandópolis. A conexão entre a motivação interna e a percepção externa foi detalhada, ressaltando a importância estratégica de investir no bem-estar e na motivação da equipe para aprimorar a experiência do cliente externo. Dessa forma, este estudo não apenas valida a hipótese inicial, mas também destaca a importância de implementar políticas e práticas que fomentem um ambiente de trabalho motivador.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Clientes internos. Clientes externos. Estudo. Fernandópolis.

ABSTRACT: This article aims to assess the satisfaction and motivation of internal customers in Fernandópolis companies, in order to understand their ability to meet the needs of external customers. The methodology used to carry out the work includes bibliographical research, online questionnaires and interviews with employees and businesspeople, in order to analyze employee satisfaction and motivation. The study reaffirmed the central idea that the internal employee does indeed play a crucial role in external customer satisfaction in the commercial context of Fernandópolis. The connection between internal motivation and external perception was detailed, highlighting the strategic importance of investing in the well-being and motivation of staff to enhance the external customer experience. In this way, this study not only validates the initial hypothesis, but also highlights the importance of implementing policies and practices that foster a motivating work environment.

Keywords: Satisfaction. Motivation. Internal customers. External customers. Study. Fernandópolis.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais escasso de profissionais aptos para o trabalho, a gestão de pessoas é de extrema importância para manter e fidelizar seu cliente interno na empresa. “A gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.” (CHIAVENATO, 2009, p. 10).

O cliente externo, segundo Teles (2022), é aquele que adquirirá o produto ou a prestação de serviços da organização. De outro modo, "o cliente interno é aquele que compõe o quadro de funcionários da empresa e confia na marca sendo testemunha de sua qualidade e de seus benefícios" (TELES, 2022). Sabendo então a definição de ambos os tipos de clientes, é importante destacar que o cliente interno, que vivencia a qualidade da empresa, desempenha um papel fundamental na percepção de valor tanto interna quanto externamente.

Gil (2010), diz que empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados. Essa motivação gera uma mudança psicológica nos indivíduos, as quais são refletidas no ambiente de trabalho (FIORELLI, 2011). Assim, “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2010, p. 201).

Menezes (2009) afirma que, ao adotar uma Gestão da Qualidade Total, a empresa mostra-se comprometida em oferecer aos seus consumidores um serviço com qualidade assegurada, a fim de manter seus clientes e aumentar o número deles. Logo, a empresa que se preocupa com seus clientes internos proporcionando treinamentos e crescimento profissional, tende a aumentar a quantidade dos clientes externos, porque o oferece um serviço de confiança.

1.1. Problema de pesquisa

O Índice de Confiança Robert Half realiza, trimestralmente, desde 2017, o mapeamento de sentimentos dos profissionais empregados e desempregados com relação ao mercado de trabalho atual e futuro. A 17ª edição do ICRH, feita em 2021, traz uma informação relevante: "mais da metade dos entrevistados está incomodada,

de alguma forma, com as atuais oportunidades de trabalho. Entre eles, 36% se dizem parcialmente satisfeitos, mas 16% assumem estar insatisfeitos" (EXAME, 2023).

Segundo Carvalho, Palmeira e Mariano (2012) a motivação do funcionário está intrinsicamente ligada a produtividade da empresa, bem como a capacidade individual de cada trabalhador. Essa motivação pode ser usada para realização de metas organizacionais. Partindo desse problema, surge a pergunta de pesquisa: **Os clientes internos nas empresas de Fernandópolis são suficientemente satisfeitos e motivados para atender as necessidades do cliente externo?**

1.2. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é avaliar a satisfação e motivação dos clientes internos nas empresas de Fernandópolis, visando compreender sua capacidade de atender às necessidades do cliente externo. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Analisar o nível de satisfação dos clientes internos nas empresas de Fernandópolis em relação ao ambiente de trabalho e às condições oferecidas.
- b) Investigar os fatores motivacionais que influenciam os clientes internos nas empresas de Fernandópolis.
- c) Avaliar a percepção dos clientes internos em relação ao seu impacto no atendimento e satisfação do cliente externo.
- d) Identificar possíveis lacunas ou áreas de melhoria na satisfação e motivação dos clientes internos em Fernandópolis.
- e) Propor recomendações e estratégias para melhorar a satisfação e motivação dos clientes internos, visando otimizar o atendimento e as necessidades do cliente externo.

1.3. Justificativa

A motivação do cliente interno em empresas é de extrema importância para satisfação do cliente externo, sendo assim, o descontentamento profissional é um problema que afeta diretamente as instituições, o que justifica uma investigação aprofundada. Para Chiavienato (1999, p.189), "Uma apreciação sistemática do

desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Portanto, compreender os motivos que levam os profissionais a se descontentarem com a instituição é de extrema importância para minimizar essa situação.

Contudo, baseando-se nesse contexto, este estudo visa investigar os motivos que levam ao descontentamento laboral e fornecer soluções que maximizem o desempenho do funcionário a fim de fornecer aos clientes um proveitoso atendimento.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização (CHIAVENATO, 2014)

Para Guimarães (2023), é um conjunto de técnicas de Recursos Humanos (RH), que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Ou seja, a gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa, é a área responsável por administrar o capital humano das empresas.

Para Guimarães (2023), existem 9 pilares dentro da gestão de pessoas, sendo eles: motivação, liderança, comunicação, cooperação, capacitação, trabalho em equipe, conhecimento, treinamento e desenvolvimento, competência e participação, explicados a seguir:

- a) Liderança: bons líderes são a base de uma equipe de alta performance e o time de talentos vai trabalhar mais motivado e engajado se for liderado por alguém que possa ser espelhado. Por isso, é papel do RH é desenvolver os

coordenadores da empresa, de forma que eles estejam aptos a serem referência para os colaboradores.

- b) Comunicação: uma comunicação clara infelizmente ainda é uma deficiência em algumas empresas. Mas esse é um pilar essencial para a organização, e, por isso, deve ser uma meta para a gestão de pessoas. Um gestor deve se comunicar de forma segura e transparente, eliminando qualquer ruído que possa atrapalhar os processos e as relações. Quando a organização promove a prática da comunicação transparente e inclusiva, os talentos se sentem mais seguros em expor suas ideias e fazer a diferença, ajudando a alavancar o negócio.
- c) Cooperação: a cooperação é uma palavra de ordem nas empresas que se destacam no mercado. É preciso evitar ter uma visão focada apenas na competição para criar um ambiente mais colaborativo — o que é mais saudável para o clima organizacional.
- d) Capacitação: garantir o desenvolvimento dos talentos é uma das formas de garantir que eles continuem na empresa. Mas os benefícios vão além! Profissionais mais capacitados produzirão resultados ainda mais satisfatórios, serão mais inovadores e felizes na empresa.
- e) Trabalho em Equipe: é preciso fortalecer a interação entre os membros do time para que estabeleçam relações de parceria e crescimento entre si. Compreender que o trabalho coletivo pode render melhores resultados gera nos participantes uma agradável certeza de dever cumprido.
- f) Conhecimento: a cultura do conhecimento deve ser cultivada pelo gestor, que incentiva seus talentos a buscarem desenvolver-se tecnicamente e intelectualmente, de forma contínua. O conhecimento desperta a curiosidade e, na sequência, maior interesse em executar tarefas que não existiam antes na rotina.
- g) Treinamento e desenvolvimento: investir no treinamento e desenvolvimento dos líderes é necessário para a evolução das equipes, de forma que seu desempenho seja compatível com os objetivos da organização. Só se tem a ganhar: aplicar a gestão de pessoas na empresa garante um melhor aproveitamento dos recursos, aumentando o retorno dos investimentos, contribuindo para os índices de produtividade e auxiliando no alcance de metas.

- h) Competência: A gestão por competências aproveita o conceito da junção de conhecimentos e habilidades e as utiliza como forças para obter resultados satisfatórios.

Cada profissional tem algo a aprender e a ensinar. Muitos desconhecem algumas capacidades que podem ser usadas a favor da empresa e deixam de investir no autoconhecimento (GUIMARÃES, 2023).

Percebendo isso, a gestão de pessoas será bastante eficiente se souber agrupar e canalizar as características individuais mais marcantes, para lançar em grupo, propondo uma ação coletiva e colaborativa em benefício da empresa (GUIMARÃES, 2023).

A avaliação de desempenho por competência é um instrumento válido de medição da capacidade produtiva e verificação do perfil de cada funcionário. É provável descobrir talentos dentro da própria empresa evitando abrir processo seletivo (GUIMARÃES, 2023).

2.2. Cliente Interno e Cliente Externo

2.2.1. Cliente interno

Independentemente de terem consumido os produtos ou serviços da empresa, o cliente interno pode assumir diversas formas, como um colaborador direto, um profissional terceirizado, um prestador de serviços ou um fornecedor. Todos eles mantêm algum tipo de relação, direta ou indireta, com a empresa. O cliente interno desempenha o papel de elo entre a empresa e o cliente externo, ou seja, aquele que adquire os produtos ou serviços da empresa. Um colaborador insatisfeito, alguém que não se sinta valorizado, com toda certeza, não contribuirá para um relacionamento eficaz entre a empresa e o consumidor (SEBRAE, 2022).

Os clientes internos desempenham um papel crucial no êxito da empresa, pois agem como promotores e defensores da marca. Eles têm o potencial de gerar um impacto significativo por meio do marketing boca a boca. Portanto, é fundamental explorar maneiras de aprimorar o relacionamento com a equipe interna, aprimorando a comunicação interna, garantindo uma remuneração justa e adotando soluções tecnológicas eficazes (SEBRAE, 2022).

O conceito de experiência do colaborador desempenha um papel essencial, uma vez que influencia a retenção de talentos, valoriza o capital humano e fomenta o engajamento da equipe, o que, por sua vez, se traduz em um relacionamento positivo com o cliente externo. Assim, medidas como assegurar qualidade de vida, criar um ambiente de trabalho saudável, oferecer recompensas e benefícios adequados, e elaborar planos de carreira são algumas das estratégias que as empresas podem implementar para garantir experiências positivas para seus clientes internos (SEBRAE, 2022).

Chiavenato (2010), utiliza de seu livro "O novo papel dos recursos humanos nas organizações" para discorrer sobre o cliente interno - isto é - o funcionário da empresa. Chiavenato (2010) diz que a gestão de pessoas se baseia em alguns fatores que são fundamentais:

a) Pessoas como seres humanos e não como meros recursos da organização. Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, não como agentes passivos, inertes e estáticos.

b) Pessoas como parceiras da organização, que podem conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Chiavenato (2010), diz:

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização - como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. - na expectativa de colher retornos desses investimentos - por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação - não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.

c) Pessoas como talentos fornecedores de competências, que são essenciais para o sucesso organizacional.

d) Pessoas como capital humano, que agrega inteligência ao negócio da organização.

2.2.2. Cliente Externo

Os clientes externos são aquelas pessoas que usam e pagam pelos serviços que a empresa oferece, isto é, são os consumidores finais. Podem ser seguidores fiéis do produto, podem ser compradores únicos, o importante é que tudo é pensado pensando neste público. Eles atuam na frente de consumo, não sendo pertencentes à organização (OITCHAU, 2023).

2.3. Motivação

De acordo com o artigo do Blog Tallos (2022), "O cliente interno é aquele que possui uma relação direta ou indireta com uma empresa, ou seja, está associado à organização de alguma forma, podendo ser um colaborador direto, um profissional terceirizado, prestador de serviços, entre outros". Em resumo, é aquele que presta serviço para a empresa, o funcionário, e juntamente com ele entra a necessidade de se sentir bem e motivado a trabalhar pela empresa.

É de extrema importância a motivação dos funcionários, ela é o impulso que faz com que eles ajam para atingir seus objetivos (MENDES, 2015). Ela faz com que os indivíduos deem o melhor de si, e façam o possível para conquistar o que almejam. Para Maslow a motivação humana parte do princípio de que, à medida em que os seres humanos vão sanando suas demandas mais básicas, vão subindo na hierarquia de necessidades, adquirindo outras cada vez mais complexas (MASLOW, 1954).

2.3.1. Pirâmide de Maslow

A Pirâmide de Maslow consiste em cinco bases de necessidades, que são:

- a) Necessidades fisiológicas: é a base da pirâmide; caso essas necessidades não estejam atendidas, nenhuma outra acima dela pode ser. São as necessidades básicas, como: beber, dormir e comer.
- b) Segurança: trata-se da necessidade de sentir que a própria vida está protegida, que se está trabalhando ou morando em locais seguros e saudáveis.
- c) Necessidades sociais: os seres são sociais, e esse estágio diz respeito à integração e pertencimento a grupos, e também sobre a aceitação pelas pessoas que os cercam.

- d) Estima: além de ser aceito e pertencer ao grupo, o ser humano necessita ser estimado, o que também inclui a autoestima.
- e) Realização pessoal: No topo dessa pirâmide se encontra a peça principal, a necessidade de realização pessoal. Trata-se de independência, autonomia, expressão da criatividade, exercício dos talentos e dons, autoconhecimento, enfim, tudo que diz respeito à realização das potencialidades humanas, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional.

Para McClelland (1961), existe três bases de motivação que todos têm, duas delas com os mesmos pensamentos de Maslow. São elas a de realização, afiliação e poder. A necessidade de realização é controlada por diversas forças, como: desejo de ser aprovado socialmente, desejo de status, conhecimentos e habilidades. A de afiliação é o desejo que o indivíduo tem de estabelecer relações afetivas com outros indivíduos. E por último a de poder, que é o desejo que a pessoa tem de possuir controle de tudo. (MCCLELLAND, 1967). Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (STONER e FREEMAN, 1985). A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas as suas atividades (LÉVY-LEBOYER, 1990).

2.4. Satisfação

Segundo Zendesk (2023), os clientes externos não fazem parte do quadro de funcionários da empresa, eles são as pessoas que compram os produtos ou os serviços que a empresa comercializa. De acordo com o artigo publicado por In Deep Digital Humanities (2023), o cliente externo gera lucros e, muitas vezes, divulga a empresa para outras pessoas. Portanto, o cliente precisa se sentir encantado ao entrar em contato com a sua empresa (GOMES, 2023).

No entanto, todos possuem personalidades diferentes, preocupações diferentes, sonhos e necessidades diferentes (ZENDESK, 2023). Dessa maneira, Gomes (2023) afirma que é preciso descobrir de que maneira seria possível entregar ainda mais do que ele espera. Para Grönroos (1994), a satisfação é, muitas vezes, conceituada como um contínuo unidimensional, opondo dois polos extremos: o “muito satisfeito” e o “muito insatisfeito”. Sendo assim, os consumidores tendem a apresentar

protótipos de satisfação como, por exemplo, contentamento, prazer, encantamento e alívio (OLIVER, 1997).

2.5. Fatores motivacionais

2.5.1. Teoria de Herzberg: Teoria dos dois Fatores.

Frederick Herzberg foi um psicólogo estadunidense que iniciou uma investigação acerca dos fatores que causavam a satisfação e insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os resultados dessa pesquisa foram disponibilizados em seu livro, publicado em 1959, chamado "The Motivation to Work" ("Motivação para Trabalhar", em português). (SALESFORCE BRASIL, 2022).

Ao fim do estudo, Herzberg divide os motivos em dois fatores: fatores higiênicos (ou fatores extrínsecos), externos à pessoa, e fatores motivacionais, controlados pela pessoa.

Os fatores higiênicos são os fatores administrados e decididos pela empresa, estando fora do controle dos colaboradores (CHIAVENATO, 2003). Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, clima de relacionamento entre empresa e funcionário, condições físicas e ambientais do trabalho, políticas e regulamentos internos da empresa etc. (CHIAVENATO, 2003).

Tradicionalmente, acreditava-se que a satisfação do cliente interno estava ligava apenas a esses fatores, e, por isso, recorria-se a incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Herzberg em suas pesquisas revela que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles evitam a insatisfação do funcionário, mas não a sustenta por muito tempo. É importante ressaltar que, quando esses fatores são precários, os funcionários ficam insatisfeitos. Sendo assim, eles evitam a insatisfação, mas não produzem satisfação (CHIAVENATO, 2003).

Já os fatores motivacionais, também chamados de fatores intrínsecos, estão relacionados com as atividades que o funcionário desempenha, sendo algo que está no controle dos indivíduos. Englobam emoções que estão ligadas ao crescimento e reconhecimento no âmbito profissional, e são influenciadas pelas tarefas que o colaborador desempenha em seu trabalho. No passado, visando economizar tempo e dinheiro, o trabalho era organizado de forma que impedia os colaboradores de se sentirem estimulados e criativos. Sem tarefas motivadoras e sem um propósito

emocional claro, os trabalhadores perdiam o interesse e a motivação. Quando os fatores motivacionais são fortes, eles levam à satisfação, mas quando fracos, impedem a satisfação (CHIAVENATO, 2003).

Os fatores e os clientes são independentes entre si e influenciam de forma diferente a satisfação e a insatisfação no trabalho. O que faz o funcionário se sentir satisfeito no trabalho, não é o mesmo que causa a insatisfação, isso porque o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação (CHIAVENATO, 2003).

Sintetizando, a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que: a satisfação no cargo é alcançada pelos fatores motivacionais que estimulam o cargo desempenhado pela pessoa, e que a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos.

Herzberg, para manter a motivação no ambiente de trabalho, propõe o "enriquecimento de tarefas" (job enrichment), que consiste na substituição de tarefas simples do cargo por tarefas mais complexas, oferecendo-lhe condições de desafio para satisfação profissional no cargo. O enriquecimento das tarefas deve tornar as atividades no local de trabalho mais significativas para os funcionários, precisando variar de acordo com a evolução e crescimento de cada pessoa. As tarefas são adicionadas com base nos interesses, nas habilidades e do progresso profissional de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2003). Sobre o assunto, Chiavenato (2003, p. 335) diz que:

O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade).

O enriquecimento das tarefas provoca aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados) (CHIAVENATO, 2003). No entanto, ainda pode resultar em efeitos indesejados, como maior ansiedade frente as tarefas malsucedidas, conflitos entre as expectativas pessoais e resultados dos novos trabalhos, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento das

tarefas com o enriquecimento do salário, e redução das relações sociais devido à concentração nas tarefas enriquecidas.

3. MÉTODO

Para chegar à resolução do presente trabalho, métodos foram utilizados para avaliar a satisfação e motivação dos clientes internos nas empresas de Fernandópolis. Para tanto, pesquisas bibliográficas, questionários on-line e entrevistas com funcionários foram feitas. A pesquisa bibliográfica envolve a consulta de livros, artigos científicos, estudos e quaisquer outras fontes de informação que auxiliem na resposta da pergunta de pesquisa.

As entrevistas foram feitas de forma remota por meio da plataforma Microsoft Forms e WhatsApp. Foram entrevistados um consultor empresarial e uma empresária, além de um formulário lançado para a sociedade em geral. Todas essas informações foram coletadas para auxiliar em um resultado final satisfatório.

Outrossim, as respostas obtidas com a formulação dos questionários e pelas entrevistas foram reunidas às pesquisas bibliográficas. Ir a campo desta maneira gera uma visão mais ampla e completa no cenário atual da cidade de Fernandópolis, o que trará veracidade às informações contidas neste trabalho.

Encerrando-se este estudo, se compreendeu se os clientes internos nas empresas de Fernandópolis são suficientemente satisfeitos e motivados para atender as necessidades do cliente externo. Com isso, foi possível atestar a importância de um funcionário motivado. Todas essas aspirações corroboram para uma maximização no rendimento dos colaboradores e um psicológico satisfeito e realizado no emprego.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Entrevista com Consultor Empresarial

Em entrevista com o especialista Fábio Silvério sobre o assunto motivação e satisfação empresarial, foi apontado que a desmotivação é apenas o resultado de uma série de acontecimentos. O entrevistado acredita que em nossa região o processo de seleção é realizado pelo próprio empresário, por se tratar de micro e pequenas empresas. Outro ponto relevante é o baixo índice de qualificação dos proprietários,

além dos baixos salários, política de comissão ruim, más condições de trabalho e o alto custo de vida do colaborador.

O especialista avalia que é importante que o funcionário se sinta parte da empresa e corresponsável pelo seu sucesso. Para isso, o colaborador deve ser incentivado por seus gerentes a bater metas e querer crescer.

Quando questionado sobre a importância sobre o bem estar dos funcionários, o entrevistado relatou algo muito importante "todo empresário(a) deve zelar pelo bom clima organizacional da sua entidade assim como todo colaborador(a) deve ter a mesma preocupação, não fazendo do ambiente de trabalho [...] o bem estar é importante, desde que tenhamos resultados positivos sólidos".

Em última análise, Silvério reconhece que cada empresa é única por ser composta de pessoas diferentes com sonhos e metas particulares, portanto, é importante ouvir todos em um processo de coleta de dados, fatos e prioridades. Afim de zelar e desenvolver um caminho coerente com a realidade dos envolvidos, o mercado e as expectativas do empresário.

4.2. Entrevista com Empresária

Buscando compreender uma visão empresária acerca o assunto, contactou-se uma empresária do comércio local de Fernandópolis para que ela respondesse as seguintes perguntas:

Quadro 1 – Entrevista com empresária

1. Em seu ponto de vista, qual o principal problema para a desmotivação do funcionário nos comércios?
2. Qual a importância que você, como empresária, atribui ao bem-estar dos funcionários?
3. Quais medidas a empresa pode tomar para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo?

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

De acordo com a entrevistada, o principal obstáculo para a desmotivação dos funcionários no comércio é o baixo incentivo em relação ao trabalho realizado, principalmente em termos de remuneração. A sugestão enfatiza a importância de premiações, metas claras e motivação por meio de recompensas. No entanto, ressalta-se que tais práticas devem ser acompanhadas pela disponibilização de

ferramentas adequadas para que os colaboradores possam alcançar essas metas de maneira eficaz.

Segundo a empresária entrevistada, o bem-estar dos funcionários é de vital importância. Ela destaca a necessidade de proporcionar condições e meios para que os colaboradores possam trabalhar em um ambiente tranquilo e pacífico. A empresária enfatiza que as boas relações interpessoais são fundamentais para o alcance desse bem-estar.

Quando questionada sobre as medidas que as empresas podem adotar para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, a entrevistada, que é empresária, destaca a importância de motivação e respeito. Ela salienta a valorização de cada cargo, exemplificando que diferentes resultados de vendas podem ser igualmente importantes, considerando as circunstâncias específicas. Essa abordagem, segundo o consultor, cria condições saudáveis no ambiente de trabalho.

4.3. Formulário Para a Sociedade em Geral

Para alcançar um resultado satisfatório, era imprescindível a presença da opinião do foco do presente artigo: os funcionários. Pensando nisso, foi elaborado um formulário por meio da plataforma Microsoft Forms, que possibilitou a captação do ponto de vista dessas pessoas. Desta forma, foram elaboradas nove perguntas, algumas discursivas e outras de alternativa. Os gráficos a seguir apresentam as respostas obtidas.

Gráfico 1 – Empregabilidade



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Como observado no Gráfico 1, a maior parte das pessoas, ou seja, 52%, exerce trabalho remunerado. Somente as que assinalaram a opção "sim", prosseguiram com o questionário.

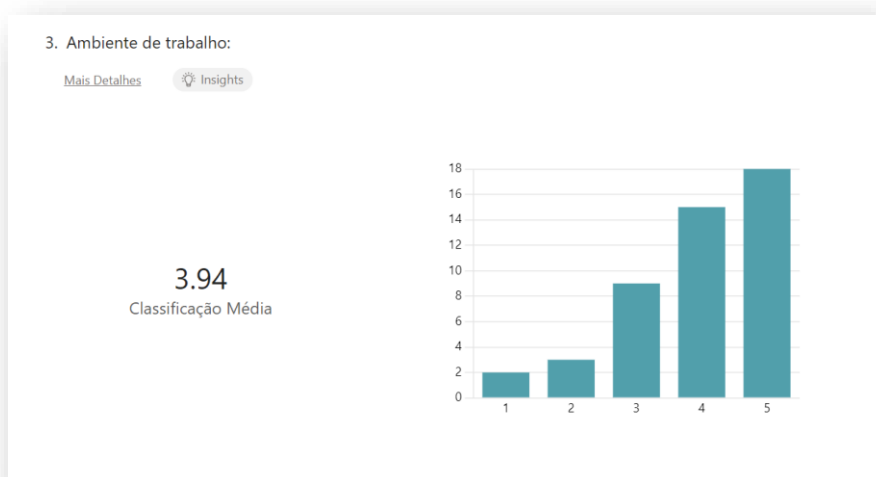
Gráfico 2 – Cargos



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Os cargos variam de acordo com cada pessoa, porém, percebe-se na grande maioria que os cargos são cargos do comércio, como mostra o Gráfico 2.

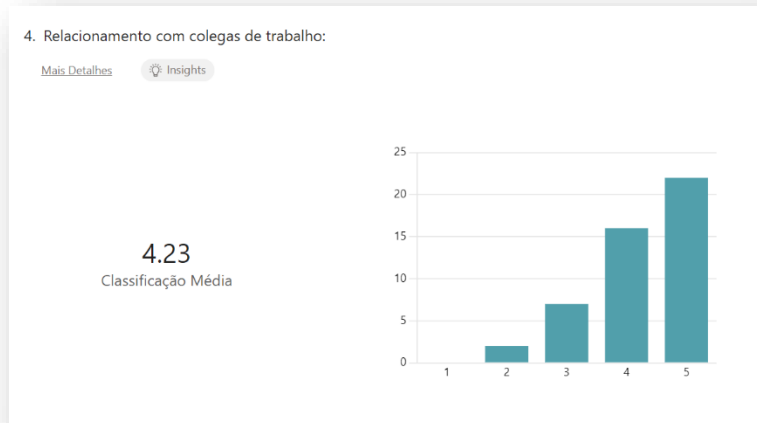
Gráfico 3 – Ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Surpreendendo o grupo, a média não está tão negativa. Logo, pode-se dizer que, dentro do ambiente de trabalho, a satisfação é regular, de acordo com o Gráfico 3.

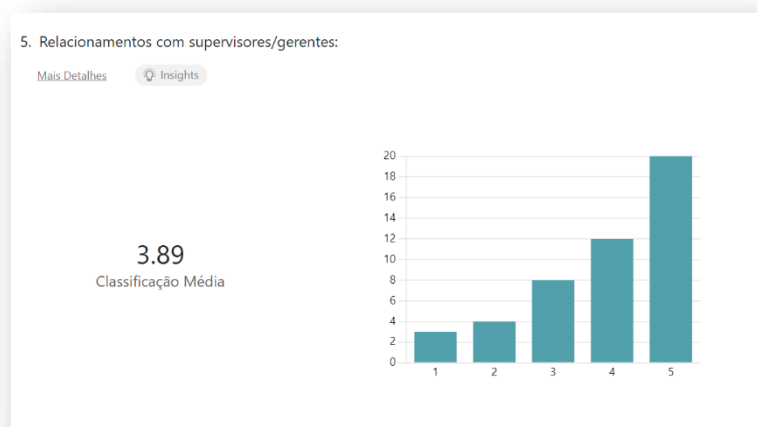
Gráfico 4 – Relacionamento com colegas de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Um ambiente bom é um ambiente com pessoas. Como dito pela empresária, o respeito é um fator preponderante em uma empresa que oferece uma motivação ao seu cliente interno. Logo, por meio da análise do Gráfico 4, pode-se dizer que os funcionários do comércio de Fernandópolis são satisfeitos no que diz respeito aos colegas de trabalho.

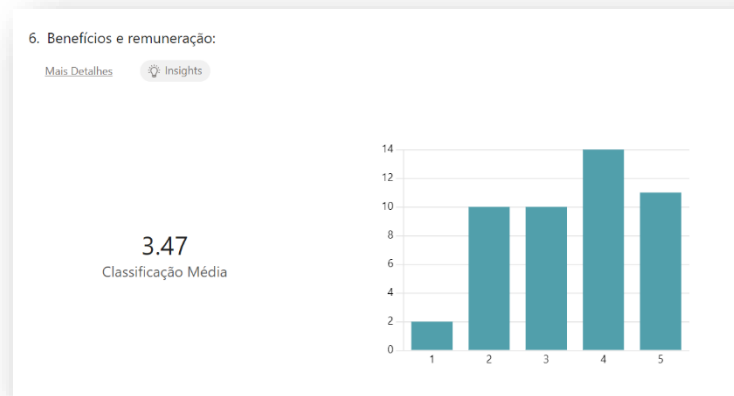
Gráfico 5 – Relacionamento com supervisores/gerentes



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

No contexto da liderança, evidenciada pelo relacionamento entre supervisores e gerentes, a resposta apresentada no Gráfico 5 difere em alguns aspectos da resposta anterior (Gráfico 4), pois a média anterior foi superior à desta pergunta. Portanto, pode-se afirmar que o relacionamento com os gestores é considerado regular.

Gráfico 6 – Benefícios e remuneração



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A relação de benefícios e remuneração são fatores importantíssimos quando se diz respeito ao trabalho prestado. Isso acontece porque a motivação da maioria da população que trabalha em um setor de comércio busca a remuneração em si, mesmo que não seja um cargo de seu real interesse. Logo, a remuneração é um fator que pode ajudar na regulação da motivação do colaborador. Com base nos dados analisados no Gráfico 6, pode-se dizer que a satisfação em relação à remuneração e benefícios é mediana, pois apresentou uma classificação média de 3,47.

Gráfico 7 – Motivação no dia a dia



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Quando questionados sobre entregar o seu melhor na empresa, as respostas ficaram acirradas entre "concordo totalmente" e "concordo parcialmente", ambas totalizando 72% das respostas, de acordo com o Gráfico 7. Isso revela que os funcionários são motivados em seu ambiente de trabalho, mesmo que não propositalmente ou completamente.

Gráfico 8 – Cultura empresarial



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A cultura empresarial reflete o quão integrado o funcionário se percebe dentro da organização. Nesse sentido, essa cultura deve estar alinhada com parâmetros de inovação e criatividade. Com base no Gráfico 8, observa-se um equilíbrio nas respostas, sendo a opção mais votada "concordo totalmente", com 34%.

Gráfico 9 – Motivação e rendimento



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Finalmente, a principal indagação que responde à questão norteadora é abordada, como indicado no Gráfico 9. De acordo com 72% dos entrevistados, sua motivação tem, de fato, influência direta em seu desempenho no ambiente de trabalho, refletindo diretamente no atendimento ao cliente externo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos acima expostos, é notável que a satisfação dos funcionários é um ponto forte dentro do contexto laboral, refletindo um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento profissional. A análise aprofundada revelou que a motivação desempenha um papel crucial na produtividade dos funcionários, evidenciando-a como um fator indispensável para o bom funcionamento de qualquer organização.

A pesquisa reforçou a tese central de que o cliente interno exerce, de fato, uma influência significativa na satisfação do cliente externo no cenário do comércio em Fernandópolis. A interligação entre a motivação interna e a percepção externa foi delineada, destacando a importância estratégica de investir no bem-estar e na motivação dos colaboradores para potencializar a experiência do cliente externo.

Assim, este trabalho confirma a hipótese inicial e também ressalta a relevância de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho motivador. Essas descobertas não apenas contribuem para o entendimento mais profundo das dinâmicas organizacionais, mas também oferecem insights valiosos para gestores e líderes, sugerindo que estratégias focadas na motivação interna podem ter impactos positivos diretos na satisfação e fidelização do cliente externo no contexto específico do comércio em Fernandópolis.

A surpresa diante dos resultados desta pesquisa é notável, pois inicialmente pressupusemos que a resposta à pergunta norteadora seria negativa. A expectativa prévia estava baseada na suposição de que os funcionários poderiam não ser suficientemente satisfeitos em seus cargos, o que poderia impactar negativamente na influência do cliente interno sobre a satisfação do cliente externo. Contudo, os dados revelaram uma perspectiva mais otimista, destacando níveis significativos de satisfação entre os colaboradores. Essa revelação inesperada ressalta a importância de conduzir pesquisas aprofundadas para desafiar concepções, proporcionando insights valiosos que podem informar estratégias e abordagens mais eficazes na gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Logística) - Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021.

CARVALHO, Milena Skolaude et al. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações.** Obs Econ Latino-am. [Internet], v. 167, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. [S. l.]: Elsevier, 2009. p. 624.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares.** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas#o-que-gest-o-de-pessoas->. Acesso em: 23 ago. 2023.

LABADESSA, Luciene Suzi; OLIVEIRA, Luciana Jardim de. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente: um estudo bibliográfico.** Revista Fiar, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2012.

MANTOVANI, F. **Nível de satisfação no trabalho: como está o seu?** Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/nivel-de-satisfacao-notrabalho-como-esta-o-seu/>>. Acesso em: jun. 2023.

Maslow, A.H. **Motivation and personality.** New York: Harper e Row, 1970.

McCLELLAND, D.C. **The achieving society.** Princetin: Van Nostrand, 1961.

MENEZES, Rivanda Cruz. **Satisfação do cliente: uma estratégia focada na gestão da qualidade total.** 2009.

SEBRAE. **Como o cliente interno influencia o cliente externo.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-cliente-interno-influencia-o-cliente-externo,60343c7a119b4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 13 set. 2023.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

TELES, Fabio. **Atendimento ao cliente interno e externo.** Desk Manager, 2022. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/blog/atendimento-ao-cliente-interno-e-externo/#:~:text=Em%20resumo%2C%20o%20cliente%20externo,qualidade%20e%20de%20seus%20benef%C3%ADcios.>> Acesso em: 02 de jun. de 2023.

TEORIA de Herzberg: Saiba o que é a Teoria dos Dois Fatores. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/2022/11/teoria-de-herzberg.html>. Acesso em: 9 ago. 2023.