

# Mensuração do nível de satisfação dos clientes internos de uma fábrica de confecções infantis

Victor Hugo Braz Bezerra – UFCG ([vitorhb@gmail.com](mailto:vitorhb@gmail.com))  
Hannah de Oliveira Santos – UFCG ([hannaholiveir@gmail.com](mailto:hannaholiveir@gmail.com))  
Wendel Pinto de Oliveira – UFCG ([wendelolyver@hotmail.com](mailto:wendelolyver@hotmail.com))  
Dayanna dos Santos Costa – UFCG ([dayanna-costa@hotmail.com](mailto:dayanna-costa@hotmail.com))  
Jussara Palmeira dos Santos – UFCG ([Jussara\\_palmeira@hotmail.com](mailto:Jussara_palmeira@hotmail.com))

## RESUMO

*No mundo globalizado onde o cenário é a cada dia mais competitivo e os consumidores são cada vez mais exigentes, é necessário que sejam identificadas as necessidades dos mesmos, desenvolvendo-se em seguida, produtos que os satisfaçam. Para tanto, necessitam relacionar-se cada vez melhor com os seus funcionários, também chamados de clientes internos ou colaboradores, já que os mesmos são os executores das políticas definidas pelas empresas, além de serem os elementos cruciais para o sucesso ou o alcance da qualidade dos produtos fabricados e/ou dos serviços prestados. Este trabalho busca apontar, por meio de informações obtidas junto aos colaboradores de uma fábrica de confecções infantis, as práticas gerenciais atualmente adotadas pela mesma, na gestão do seu capital humano, identificando as possíveis divergências existentes entre a teoria e a prática no que se refere à aplicabilidade dos princípios da teoria e o impacto produzido na produtividade da empresa. A pesquisa, caracterizada como estudo de caso, de caráter dedutivo, utilizou como instrumentos a coleta de dados, questionários e observações in loco e in situ. Ao final, conclui-se que, Portanto, enfatizando-se a gestão dos seus recursos humanos, é necessário o estabelecimento de ações que motivem os clientes internos. O que poderá resultar, em uma maior produtividade e na satisfação dos clientes finais, garantindo assim, a permanência da empresa no mercado e a manutenção dos seus clientes internos.*

Palavras-chaves: clientes internos, práticas gerenciais, nível de satisfação.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário a cada dia mais competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes, é de suma importância que sejam identificadas as necessidades dos consumidores, desenvolvendo-se em seguida, produtos que os satisfaçam. Levando-se em conta que a nova visão da administração não analisa as empresas exclusivamente como entidades de fins lucrativos, mas sim, como elementos produtores de satisfação para os consumidores, diga-se, clientes. Estes, por sua vez, não estão presentes apenas no ambiente externo à organização, muitos deles participam dos diversos processos inerentes à produção fabril e conhecem de perto a realidade que antecedeu os produtos que consomem. São eles os clientes internos.

Deste modo, as empresas têm passado a tratar os seus funcionários, com uma maior valorização, visto que são executores das políticas definidas pelas mesmas e elementos cruciais para o sucesso ou o alcance da qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados.

Neste contexto, procurou-se mensurar na Indústria de confecções infantis Valletinho, o grau de satisfação dos clientes internos, ou seja, como estes avaliam se sentir e como avaliam a realidade que os cerca no ambiente de trabalho, sendo utilizado, para tanto, um questionário

que aborda diversos temas relacionados ao tema evidenciado, com vistas a identificar a necessidade ou não de uma revisão geral nas práticas adotadas na gestão de pessoas da empresa em estudo.

Acredita-se, portanto, que o presente trabalho oferecerá recursos para ações futuras da organização referida, auxiliando-a a avaliar como seus funcionários entendem as políticas adotadas na sua gestão, bem como para estudiosos e profissionais ligados à área, que buscam subsídios para enriquecer seus conhecimentos acerca do tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O CLIENTE INTERNO**

O recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas (BEKIN, 2004). A partir dessa afirmação, o autor enfatiza a valorização das pessoas as colocando como responsáveis pela eficiência dentro da organização. Caso a empresa não forneça subsídios para que seus funcionários – detentores do conhecimento e executores dos planos estratégicos – desenvolvam, da melhor forma, suas habilidades e aptidões, provavelmente não terá da parte deles o esforço e a motivação que constituem para a mesma um fator de diferenciação de mercado.

A formulação da estratégia empresarial se baseia fundamentalmente nas dimensões dos seus recursos humanos. Estes podem constituir uma vantagem estratégica a ser intensamente aproveitada ou uma fragilidade empresarial a ser corrigida com maior rapidez possível (CHIAVENATO, 1992).

A empresa deve ter a visão de que seus clientes internos exercem grande influência nos resultados organizacionais e deve, portanto, montar sua política considerando também as expectativas deles. Segundo Chiavenato (2008), a partir da estratégia empresarial, a formulação da estratégia de recursos humanos deve expressar tanto as necessidades presentes e futuras dos negócios da empresa, como as demandas individuais das pessoas que participam desses negócios.

É fato indiscutível que as pessoas são diferentes. Elas têm preferências, hábitos, princípios e formas diferentes de se satisfazer. De acordo com Chiavenato (1992), o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais que simples aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado.

Uma característica imprescindível ao administrador é a habilidade de identificar o que satisfaz ou não os seus liderados. Não significa identificar o que ele deseja, mas sim, o que é capaz de desenvolver as suas potencialidades ao máximo. Para tanto, é necessário ter uma visão mais abrangente do ser humano. Segundo Fromm (1996) o homem é um sistema – semelhante ao sistema ecológico ou político, o sistema do corpo ou da célula, ou um sistema social ou uma organização. Ao analisá-lo compreendemos que não se constitui de um sistema mecânico, tendo comportamento bem mais complexo e variável.

Entretanto, o descobrimento e a análise desses fatores encontram obstáculo na variação existente entre as pessoas. Chiavenato(1992) afirma que as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Alguns se abalam muito facilmente ao passo que outros são mais resilientes, o que satisfaz a um nem sempre satisfaz ao seu semelhante. Além do fato de que aquilo que satisfaz a um hoje, talvez não o satisfaça mais em outro momento.

Há, no entanto, necessidades ou desejos comuns à maioria das pessoas, existem teorias chamadas teorias das necessidades que supõem que a motivação a qual motiva a ação deriva das forças internas do indivíduo.

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Segundo ela, as necessidades dos indivíduos estão organizadas em uma pirâmide de importância. Na base dela estão presentes as necessidades mais básicas enquanto no topo estão as mais intelectualizadas. Parafraseando a referência de Chiavenato(1992), elas estão organizadas da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas: necessidades mais básicas de todos os humanos como dormir, se alimentar, o desejo sexual etc. Estão presentes na vida desde o nascimento. Enquanto ela não for saciada se sobrepõe às demais necessidades, pois elas estão relacionadas à manutenção da vida humana. Caso nenhuma necessidade humana esteja satisfeita, as mais prementes sempre serão as fisiológicas e seu comportamento será orientado para satisfazê-las.
2. Necessidades de segurança: como as primeiras, estas necessidades estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa. Constituem a necessidade de se proteger contra ameaças, a aversão ao perigo, a necessidade de controle da situação etc. Em relação à vida na organização, são de grande importância, visto que as pessoas desenvolvem uma relação de dependência com a empresa. A insegurança em relação à permanência no emprego pode interferir no desenvolvimento das capacidades e habilidades ou até mesmo na execução das atividades mais básicas a elas atribuídas o que, provavelmente, acarretará em prejuízo para a empresa.
3. Necessidades sociais: são as necessidades de se sentir aceito em relação aos semelhantes. Geralmente surgem quando as necessidades anteriores se encontram relativamente satisfeitas. A sua insatisfação pode levar o indivíduo dentro da organização a se comportar de maneira hostil, demasiadamente competitiva ou antagônica em relação às pessoas que o cercam. A necessidade de dar e receber afeto, compreensão e ajuda é uma importante motivadora do indivíduo e uma grande auxiliar à administração participativa.
4. Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a visão que a pessoa tem dela mesma. A auto-estima. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de valor, capacidade e utilidade. A sua insatisfação pode produzir, em um nível maior ou menor de acordo com cada indivíduo, sentimentos de inferioridade, fraqueza e dependência, os quais podem levar ao desânimo ou desmotivação.
5. Necessidades de auto-realização: estão relacionadas com o desejo que a pessoa tem de estar sempre se aperfeiçoando, nunca ficando satisfeita. A utilização do pleno potencial do indivíduo ou a utilização plena dos talentos individuais estão intimamente relacionadas à estas necessidades.

Na concepção de Maslow, o estado de satisfação contínua (“Nirvana”) é inatingível. As pessoas ficam momentaneamente satisfeitas e logo retornam ao estado de insatisfação. Quando as pessoas têm suas necessidades básicas supridas elas ficam mais facilmente satisfeitas. Conscientes disso, os administradores devem buscar a construção de um ambiente de trabalho mais agradável. Segundo Campos (1995), a motivação pelo trabalho é conseguida pelo gerenciamento conduzido por todas as chefias por um longo tempo, medindo o moral (feito) e atuando (exercendo controle) nas causas, que são as necessidades básicas.

Portanto, para que a motivação do cliente interno seja mantida é necessário o atendimento das necessidades básicas dele.

Conforme Chiavenato (1992), “o conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas nas equipes de trabalho, no

sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais”.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

Desde os primeiros tempos das organizações, as pessoas vêm sendo tratadas como recursos a ser administrados. De acordo com Dutra (2002), apesar de grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas.

Num contexto em que as expectativas dos clientes internos em relação à organização e ao trabalho que executam têm sido cada vez mais exigentes, há a necessidade de novas formas de gestão de pessoas por parte das organizações. Algumas das premissas que orientam estas tendências são:

- ✓ O desenvolvimento organizacional está intimamente ligado à capacidade de desenvolver e pessoas e receber delas contribuições que, por sua vez, trarão desenvolvimento ao seu trabalho. Este desenvolvimento deve ser efetuado considerando-se a individualidade de cada um;
- ✓ A gestão de pessoas deve ser considerada de uma maneira holística, cujas práticas de condução devem atender, ao mesmo tempo, às expectativas da empresa e das pessoas. Só assim será possível a manutenção de uma relação recíproca entre ambas;
- ✓ A gestão de pessoas deve dar à empresa a visão de contribuição de cada indivíduo e a retribuição que pode ser dada pela empresa aos mesmos.

Dadas essas premissas, pode-se considerar a importância da gestão de pessoas dentro da organização. De acordo com Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Ao se falar de um conjunto de políticas e práticas, entende-se políticas como princípios que regem decisões e regulam o comportamento das pessoas em relação a organização e as práticas como as técnicas e métodos que regem os procedimentos e dirigem as ações dentro da mesma.

Considerando as pessoas pela ótica delas, como seres que carregam um projeto profissional, a gestão de pessoas deve atender às expectativas das mesmas para fazer sentido. Sendo assim, caso as políticas e práticas estabelecidas não contribuam para o crescimento e bem estar das pessoas, não terão razão para existir.

É importante destacar a visão holística da gestão de recursos humanos. Na visão de FLIPPO (1970) citada por Dutra (2002), ela “interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas e objetivos”.

Apenas na década de 80 as organizações começaram a se interessar pelo comportamento de seus funcionários, até aquele momento focava-se o crescimento da produtividade sem levar em conta quem o conduzia. A produtividade passou então a associar também um modelo de gestão de pessoas. Surgiu do conceito de qualidade orientada para a inspeção e o controle estatístico de processo para uma ideia mais abarcante que conglomerava várias funções como: gestão participativa, ênfase em treinamento e desenvolvimento de RH, motivação, liderança, trabalho em equipes, de forma a buscar no capital humano o sucesso empresarial. (CARAVANTES, 1997)

## 3. METODOLOGIA

A ciência tem como alvo mostrar a verdade dos fatos. Para tanto, ela se utiliza de métodos que visam à sua verificação. Ou seja, são utilizados procedimentos organizados para se atingir as finalidades esperadas. Gil (1995) define o método científico como o somatório de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para se atingir o conhecimento.

As características básicas deste trabalho de pesquisa são as seguintes:

- a) Quanto ao método científico - Utilizar-se-á neste trabalho do método dedutivo, partindo de proposições gerais em busca da comprovação de uma premissa particular, sendo ela conclusiva;
- b) Quanto à forma de abordagem - A forma de abordagem do problema utilizada será a Quantitativa, caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, para a coleta e tratamento dos dados.
- c) Quanto aos seus objetivos - Quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se dividi-la em exploratória, descritiva e explicativa. Será utilizada neste trabalho, a pesquisa descritiva, em relação aos objetivos
- d) Quanto aos procedimentos de coleta - Este trabalho foi caracterizado como uma pesquisa ação, visto que observou, levantou e propôs a construção de sugestões a fim de avaliar o nível de satisfação dos clientes internos na organização.

Para a elaboração do questionário, além de serem utilizados itens com dados pessoais dos entrevistados que consideraram o perfil de cada um deles, foram criados indicadores para medir o grau de satisfação dos mesmos dentro da organização, quais sejam:

- Nível de relacionamento entre as pessoas;
- Nível de autonomia para tomada de decisões;
- Nível de satisfação profissional;
- Nível de receptividade às ideias propostas pelo colaborador;
- Nível de reconhecimento dado pela execução das atribuições;
- Nível de sensação de estabilidade no emprego;
- Nível de satisfação quanto aos critérios utilizados para promoções internas;
- Nível de satisfação quanto aos treinamentos;
- Nível de relacionamento entre líder e clientes internos;
- Nível de confiança em relação às informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa; e
- Nível de satisfação quanto à empresa em estudo.

De um universo de 42 funcionários, utilizou-se uma amostra composta por 16 deles. O questionário foi aplicado ao longo de uma tarde em que aconteceu um treinamento dado fora da empresa objeto de estudo.

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, subdividido em duas categorias de questões objetivas. Na primeira, foram definidas questões para a definição do perfil médio dos entrevistados. Na segunda, foram elaboradas questões que buscaram a medição do nível de satisfação dos clientes internos da empresa. Utilizou-se a seguinte escala (nível de satisfação) para cada quesito:

**Quadro 1:** Escala de Satisfação

Muito Satisfatório	Satisfatório	Mais ou menos satisfatório	Pouco satisfatório	Muito pouco Satisfatório	Não respondeu
--------------------	--------------	----------------------------	--------------------	--------------------------	---------------

A coleta de dados, ou seja, o processo de obtenção de informações do contexto da empresa objetivo do estudo, foi realizado pelo autor deste trabalho em contato com os clientes internos da organização.

Para a transformação dos dados obtidos em informações úteis ao processo conclusivo, utilizou-se de técnicas estatísticas cujos resultados foram consubstanciados na forma de gráficos e tabelas.

**Tabela 1:** Dimensões pesquisadas

Variáveis	Dimensão	Questões
1	Perfil do Entrevistado	1 e 2
2	Nível de Relacionamento Interpessoal	3 e 4
3	Nível de Satisfação/Motivação	5; 6; 7 e 8
4	Política Institucional	9; 10 e 11
5	Nível de Qualidade	12 e 13

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento e captação de dados estão relacionados aos indicadores de investigação definidos no anteriormente, identificados como: Nível de relacionamento entre as pessoas; Nível de autonomia para tomada de decisões; Nível de satisfação profissional; Nível de receptividade às ideias propostas; Nível de reconhecimento dado na execução das atribuições; Sensação de estabilidade no emprego; Nível de satisfação quanto aos critérios utilizados para promoções; Satisfação quanto ao nível de treinamento; Nível de relacionamento entre líder e clientes internos; Nível de confiança em relação às informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa e Nível de satisfação quanto à empresa em estudo.

##### Variável 1 : Perfil dos entrevistados

O perfil dos clientes internos entrevistados que fazem parte do quadro de funcionários da empresa objeto de análise, no que tange as variáveis: tempo de serviço e gênero, pode ser verificado na Tabela a seguir:

**Tabela 2:** Perfil dos entrevistados  
**Fonte:** Pesquisa de campo

Tempo de serviço	(%)
Até 5 anos	63
Mais de 5 até 10 anos	13
Mais de 10 até 15 anos	25
Mais de 15 anos	0

**Tabela 3:** Gênero dos Entrevistados  
**Fonte:** Pesquisa de campo

Gênero (%)	(%)
Feminino	63

---

 Masculino
 

---

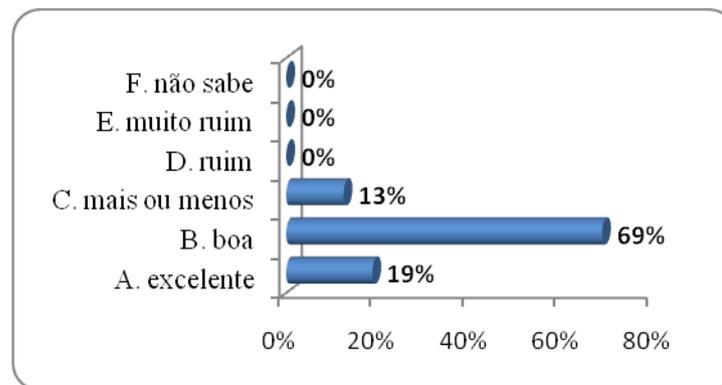
37

A maioria dos clientes internos (63,0%) da empresa objeto de análise presta serviços na mesma há, no máximo, 5 anos e é do sexo feminino. Enquanto a minoria (37,0%) trabalha na casa entre 5 e 15 anos.

## Variável 2 : Nível de Relacionamento Interpessoal

- **Indicador: Relacionamento entre os clientes internos**

Na Figura 3, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação ao relacionamento entre os clientes internos da empresa:

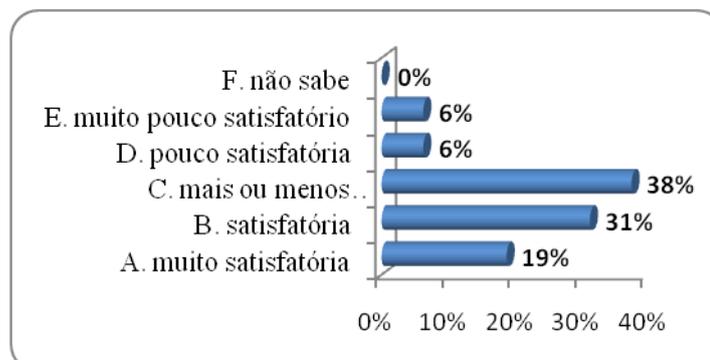


**Figura 3:** Relacionamento entre os clientes internos

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Relacionamento entre líder e clientes internos**

Na Figura 4, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação ao relacionamento entre líder e clientes internos:



**Figura 4:** Relacionamento entre líder e clientes internos.

**Fonte:** Pesquisa de campo

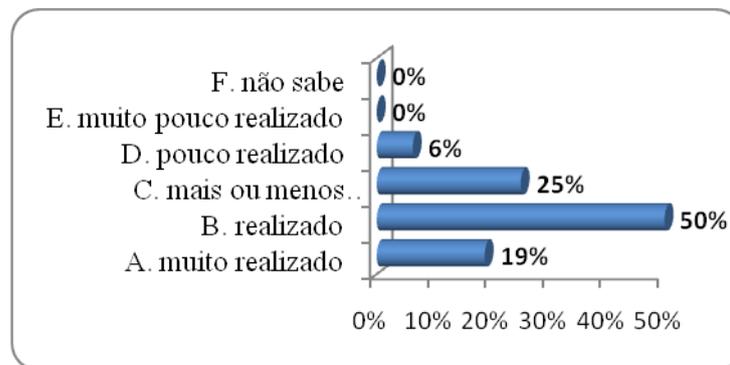
Com relação à variável Nível de Relacionamento Interpessoal, observando-se a distribuição de freqüência das respostas dos clientes internos entrevistados na empresa objeto de análise, ao consultarmos as Figuras 3 e 4 relacionadas, verifica-se que,

- A grande maioria dos entrevistados (88,0%) considera Boa/Excelente a relação entre os clientes internos da empresa;
- A grande maioria (69,0%) considera “Satisfatória/Mais ou menos Satisfatória” a relação entre os líderes e clientes internos.

### Variável 3: Nível de Satisfação/Motivação

- **Indicador: Satisfação profissional**

Na Figura 5, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação à satisfação profissional dos clientes internos da empresa:

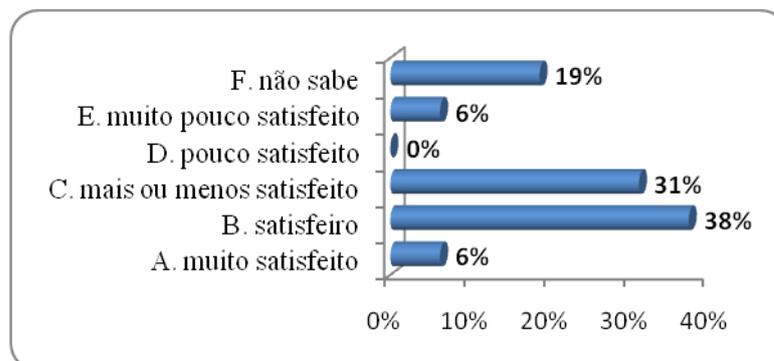


**Figura5:** Satisfação profissional

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Receptividade às ideias propostas pelos clientes internos**

Na Figura 6, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação a receptividade às ideias propostas pelos clientes internos da empresa:

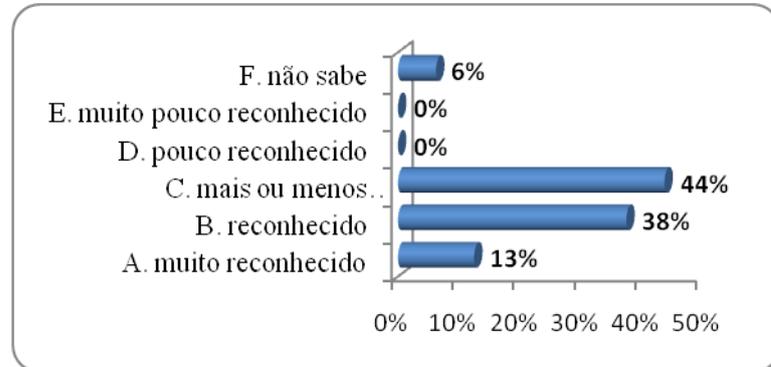


**Figura 6:** Receptividade às ideias propostas pelo colaborador

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Reconhecimento dado pela boa execução das atribuições**

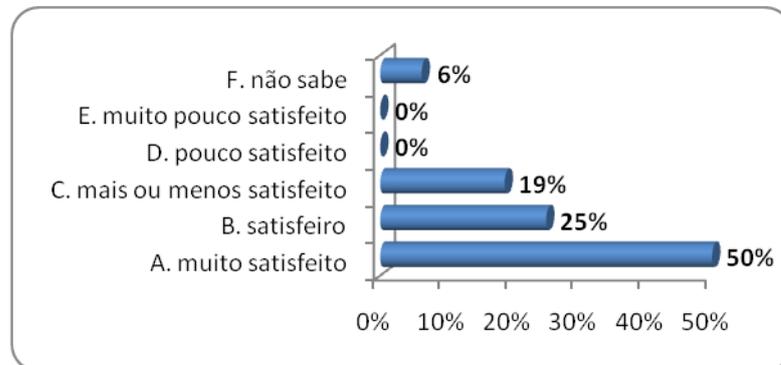
Na Figura 7, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação ao reconhecimento dado pela boa execução das atribuições dadas aos clientes internos da empresa:



**Figura 7:** Reconhecimento dado pela boa execução das atribuições  
**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Satisfação por trabalhar na empresa em estudo**

Na Figura 8, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação à satisfação por trabalhar na empresa em estudo:



**Figura 8:** Satisfação por trabalhar na empresa em estudo  
**Fonte:** Pesquisa de campo

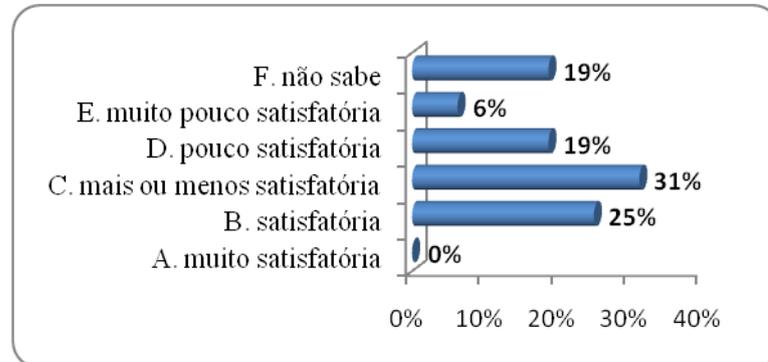
Com relação à variável Nível de Satisfação/Motivação, consultando-se a distribuição de frequência das respostas dos clientes internos entrevistados, representada através das Figuras 5, 6, 7 e 8, verifica-se que:

- A grande maioria dos entrevistados (69,0%) considera-se “Realizada/Muito Realizada” profissionalmente;
- O mesmo número de pessoas (69,0%) se sentem “Satisfeitas/Mais ou Menos Satisfeitas”, em relação à receptividade de suas idéias;
- Uma maioria significativa (82,0%) se sente “Reconhecida/Mais ou Menos Reconhecida”, pela boa execução das atribuições;
- A grande maioria (75,0%) se sente “Satisfeita/Muito Satisfeita” por trabalhar na empresa objeto de estudo.

#### Variável 4: Política Institucional

- **Indicador: Autonomia para tomada de decisões**

Na Figura 9, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação ao nível de Autonomia para tomada de decisões:

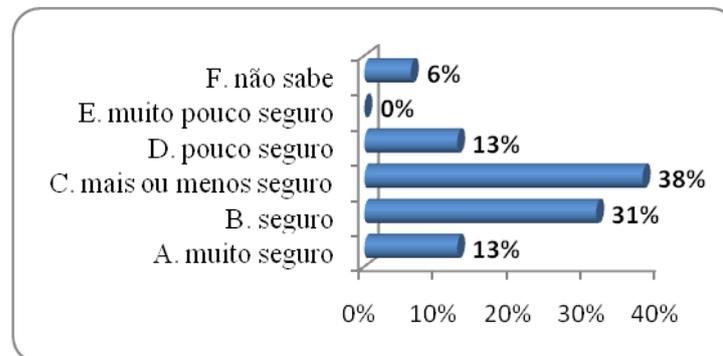


**Figura 9:** Autonomia para tomada de decisões

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Sensação de estabilidade no emprego**

Na Figura 10, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com Sensação de estabilidade no emprego:

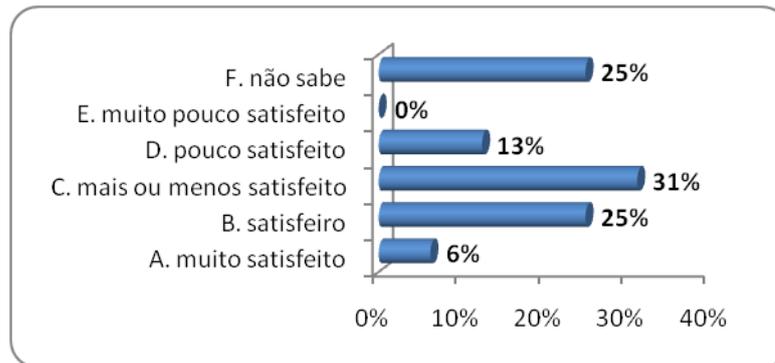


**Figura 10:** Sensação de estabilidade no emprego

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Satisfação quanto aos critérios utilizados para promoções internas**

Na Figura 11, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação à satisfação quanto aos critérios utilizados para promoções internas:



**Figura 11:** Satisfação quanto aos critérios utilizados para promoções internas.

**Fonte:** Pesquisa de campo

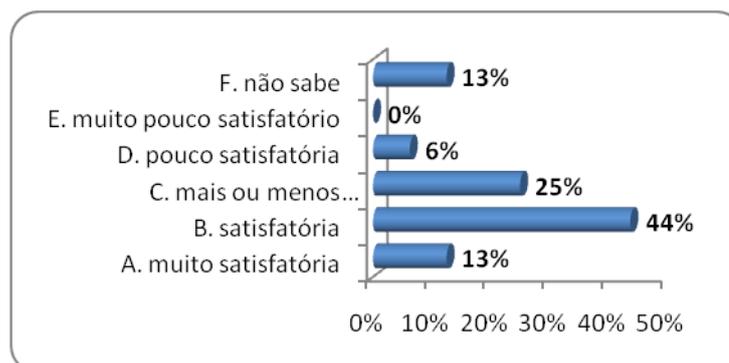
Com relação à variável Política Institucional, consultando-se a distribuição de frequência das respostas dos clientes internos entrevistados, representada através das Figuras 9, 10 e 11, verifica-se que:

- A maioria dos entrevistados (56,0%) considera-se “Satisfeita/Mais ou Menos Satisfeita” quanto à autonomia que tem para tomada de decisões;
- A grande maioria (69,0%) se sente “Segura/Mais ou Menos Segura”, em relação à estabilidade no emprego; e
- Uma maioria significativa (56,0%) se sente “Satisfeita/Mais ou Menos Satisfeita”, quanto aos critérios utilizados para promoções internas.

#### Variável 5: Nível de Qualidade

- **Indicador: Satisfação quanto ao treinamento recebido**

Na Figura 12, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação à satisfação quanto à quantidade de treinamento recebido:

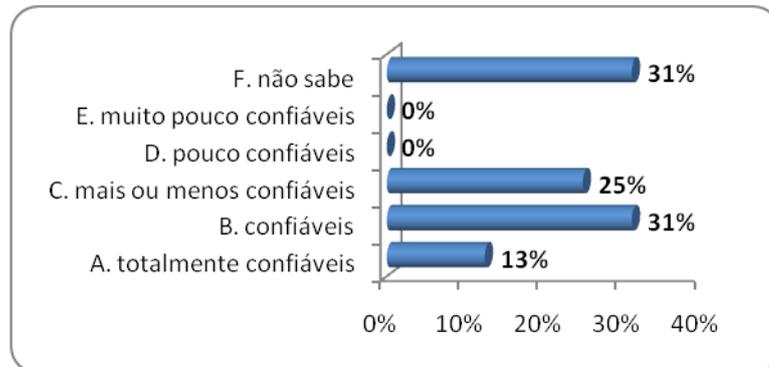


**Figura 12:** Satisfação quanto ao treinamento recebido

**Fonte:** Pesquisa de campo

- **Indicador: Confiança em relação às informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa**

Na Figura 13, a seguir, tem-se a representação gráfica das respostas dos entrevistados, com relação à confiança em relação às informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa:



**Figura 13:** Confiança em relação às informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa.

**Fonte:** Pesquisa de campo

Com relação à variável Nível de Qualidade, consultando-se a distribuição de freqüência das respostas dos clientes internos entrevistados, representada através das Figuras 12 e 13, verifica-se que:

- A grande maioria dos entrevistados (69,0%) considera “Satisfatória/Mais ou Menos Satisfatória” a quantidade de treinamento oferecida; e
- A maioria (56,0%) considera “Confiáveis/Mais ou Menos Confiáveis” as informações fornecidas sobre resultados obtidos pela empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Ao final do trabalho de pesquisa, junto à empresa objeto de estudo, foi possível identificar, através de informações colhidas junto aos seus clientes internos, os pontos a serem tratados com maior atenção por parte dos gestores e concluiu-se ser necessária uma revisão geral nas práticas atualmente adotadas na gestão de pessoas, a fim de motivar os colaboradores, resultando, conseqüentemente, em uma maior produtividade e na satisfação dos clientes finais, garantindo assim a permanência da empresa no mercado e a manutenção dos seus clientes internos.

Apresenta-se a seguir, propostas de ações que, se implementadas pela empresa objeto de análise, poderão contribuir para a melhoria das práticas gerenciais junto aos seus clientes internos, de forma que aqueles colaboradores atualmente insatisfeitos, sentir-se-ão motivados a mudar de opinião, garantindo assim uma melhoria substancial da sua relação com os mesmos.

Em relação ao nível de relacionamento interpessoal sugere-se, através dos resultados analisados, promover, frequentemente, reuniões que incentivem a interação das pessoas, bem como buscar formas de fazer com que os clientes internos sintam-se que são ouvidos e que seus anseios profissionais são considerados.

Já em relação ao nível de motivação recomenda-se incentivar, através de programas específicos, a participação dos clientes internos, na apresentação de sugestões e/ou propostas coletivas ou individuais, por parte dos clientes internos, levando-os a se sentirem motivados no ambiente de trabalho, a criação de programas de incentivos que visem premiar aqueles que

alcançarem as metas preestabelecidas, e também criar e a criação de especiais que contemplem, por exemplo, participação nos lucros; pequenos empréstimos pessoais; etc.

No referente à política institucional se faz necessário divulgar os critérios estabelecidos pela empresa, para promover promoções pessoais internas, bem como a criação de regras que permitam uma maior autonomia dos clientes internos, de forma que os mesmos se sintam autorizados a promover pequenas ações que comprovadamente resultem em melhorias na execução de suas tarefas.

Por fim, quanto ao nível de qualidade aconselha-se buscar estabelecer estratégias que contemplem uma estrutura organizacional de qualidade que atenda as aspirações dos seus clientes internos, sem deixar de observar que a organização é um local onde diferentes pessoas contribuem com seus recursos para a produção de objetivos e serviços, e essas pessoas precisa ser convencidas que são partes de uma organização que precisa delas para se tornarem e/ou se manter como uma organização de qualidade.

## 6. REFERÊNCIAS

**BEKIN, Saul Faingaus.** Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia, BJUR, Wesley.** Administração e qualidade: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos da gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**DUTRA, Joel Souza.** Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**FROMM, Erich.** Planejamento humanístico. Revista de Negócios. vol.1. n.3. Abril/Junho, 1996.

**GIL, Antonio Carlos.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.