

Programas de Capacitação: fidelização e motivação do cliente interno, um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviço no setor de terceirização de mão-de-obra do centro oeste paulista

**Eleksandra C. G. Vendramini
Fernanda Serotini Gordono**

RESUMO

O presente artigo trata importância da capacitação como ferramenta para motivação e fidelização do cliente interno de uma empresa de prestação de serviço no setor de terceirização de mão-de-obra do centro oeste paulista, pois atualmente as empresas, principalmente as de prestação de serviços, preocupam-se cada vez mais em capacitar seus clientes internos para que possam ter melhora em sua qualidade, aumento de sua produtividade e com isso, mais lucratividade. Portanto, através do estudo de caso e revisão bibliográfica, este trabalho proporcionará para a empresa um conjunto de informações que mostram como a capacitação atrelada à motivação pode promover maior motivação e satisfação dos seus colaboradores, uma vez que capacitado pela empresa ele se sente valorizado e mais seguro, mostrando à empresa a importância de se desenvolver treinamentos mais frequentes no sentido de capacitá-los, conseguindo melhor desempenho das equipes.

Palavras-chave: Capacitação; Fidelização; Clientes Internos.

Abstract

This article discusses the importance of training as a tool for motivation and loyalty of a company's internal service delivery in the outsourcing sector manpower from the center west region, because nowadays companies, especially the provision of services, worry more in training their internal customers so they can improve their quality, increased productivity and therefore more profitably. Therefore, through case study and literature review, this study will provide the company a set of information that shows how the training can promote motivation linked to greater motivation and satisfaction of its employees, once trained by the company and he feels valued safer, showing the company the importance of developing more frequent training in order to empower them, achieving better performance of teams.

Keywords: Training; Loyalty, Customer inmates.

1. Introdução

Hoje em dia é de extrema importância que as organizações tenham uma preocupação em fidelizar seus clientes internos, devem empenhar-se em identificar e construir relacionamentos estratégicos que fortaleçam o time para produzir resultados.

O colaborador procura muito mais do que apenas o reconhecimento em dinheiro, eles querem ter auto-satisfação, reconhecimento e principalmente crescimento profissional e pessoal. Esse crescimento depende de programas de capacitação, pois valorizar o cliente interno proporciona envolvimento e resgata a confiança da empresa.

Muitos empresários estão preocupados com o preparo de seus colaboradores, principalmente na área de atendimento, onde a qualidade do serviço prestado é medida na hora, então não se aceita erros, portanto capacitar seus clientes internos, é uma forma de diferencial no mercado de trabalho, principalmente em empresas de serviços (MARTINS, 2007).

Para atender bem o outro, antes de tudo, o colaborador precisa estar bem consigo mesmo, preparado, capacitado e compreendendo com clareza seus processos de trabalho e suas interfaces, caso contrário, ele não terá boa vontade para atender e não será prestativo, atencioso e educado com os clientes da empresa.

Da mesma forma, que, os clientes externos buscam satisfação e prazer na aquisição de um produto ou serviço, os clientes internos também necessitam de um estado de satisfação superior, capaz de comprometê-los com os objetivos da organização, e este estado de satisfação é atribuída muitas vezes a sua capacitação, uma vez capacitado esse colaborador é mais valorizado pela empresa, pelos seus colegas de trabalho e pelos seus clientes.

De acordo com Chiavenato (2006) clientes internos que superam as expectativas no atendimento aos seus clientes externos agregam um valor adicional às vendas e à imagem da empresa, influenciando decisivamente nos estímulos futuros que decidirão novos contratos.

Reconhecer o cliente interno, através de programas de capacitação, desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional. Somente clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa são capazes de satisfazer e envolver clientes externos.

Portanto, o presente artigo tem como objetivo verificar se programas de capacitação é um processo motivador para os clientes internos de uma empresa do setor de prestação de serviços na cidade de Bauru.

2. Treinamento e Desenvolvimento como Processos de Capacitação, Fidelização e Motivação

Antigamente, o treinamento e desenvolvimento eram considerados pelas empresas como custos, com a chegada da qualidade total, a busca pela excelência, os gastos com treinamento e desenvolvimento passaram a ser investimento.

Para Chiavenato (2004), o treinamento e o desenvolvimento são processos eficazes de capacitação, portanto treinamento e desenvolvimento é uma área voltada à capacitação das pessoas e tudo que está relacionado a elas, seja no meio profissional, pessoal ou comportamental.

Portanto, as organizações passaram a entender que neste novo mundo, onde o comércio eletrônico, a internet, o relacionamento com seus clientes e fornecedores está cada vez mais estreito. As empresas começaram a perceber que investir em seu capital intelectual e utilizar a gestão do conhecimento deve ser incorporado em sua estratégia empresarial (MARTINS, 2007).

Entende-se então, que o colaborador deveria agregar seus conhecimentos ao longo da cadeia produtiva da organização. Porém nesta era do conhecimento e informação, onde a globalização dos mercados torna-se inevitável, o trabalhador qualificado é uma das peças chaves para aumentar nas organizações a capacidade de inovar, ou seja, a política de gestão de recursos humanos passa a ser um diferencial competitivo, como nos ensina Tachizawa (2006):

Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para retenção do acervo intelectual.

Mudar a atitude das pessoas através da qualificação seja para criar um clima mais

satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação pode ser considerado uma ferramenta eficaz e de diferencial no mercado atual.

A motivação envolve atividades que levam o cliente interno a um determinado objetivo, o reconhecimento do trabalho, a valorização e sua recompensa. A valorização do indivíduo deve resultar da função que exerce dentro do grupo. Seu desempenho tem que estar necessariamente ligado a sua atitude cooperativa, os valores tem que ser compartilhados com fator de integração e cooperação.

Outro fator contribuinte para que o cliente interno se sinta motivado na organização é a possibilidade de autonomia, responsabilidade pelo trabalho que desempenha. Sentir-se acolhido pelo ambiente que o cerca e sentir-se também como peça importante nos resultados da empresa, que visam seu crescimento.

Chiavenato (2004) diz que estabelecer com o cliente interno um plano de ação de desenvolvimento, faz com que a organização estabeleça uma relação mais profunda com o mesmo, de fidelização, aumentando assim as chances de sucesso, que podem ser medidos e analisados. Da mesma forma devemos analisar os clientes internos, respeitando sua individualidade, é importante pensar no seu desenvolvimento, portanto as ações de desenvolvimento devem centrar-se nos pontos fortes das pessoas.

Segundo Gonçalves (2009) fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque ninguém é fiel de vez em quando, ou se é ou não é. E se uma empresa consegue manter seus clientes fiéis, ela possui um diferencial competitivo que irá garantir sua sobrevivência.

Munoz (2007) diz que fidelizar cliente interno, não se resume à oferta de salários e benefícios compatíveis com o mercado, ou até mesmo mais arrojados. Muitas vezes o “diferencial” está na proposta da empresa, na sinergia de valores, no discurso alinhado à prática e na crença no futuro da organização.

3. Estudo de Caso

A pesquisa foi realizada com os clientes internos de uma empresa do setor de terceirização de mão-de-obra da cidade de Bauru, a cidade está localizada na região central do Estado de São Paulo, fundada em 01 de agosto de 1896. Bauru foi um dos lugares onde os bandeirantes lutavam com índios pela posse do território.

Conforme a Prefeitura Municipal, a cidade reúne uma estrutura para a implantação de empreendimentos industriais e comerciais, que concentra 60% do PIB nacional, obtém sua vocação turística voltada ao turismo de negócios e ao turismo científico, segundo detecção do órgão turístico local, após alguns anos de estudos e pesquisas, com a orientação do SEBRAE.

O setor industrial é representado por indústrias de transformação, metal-mecânica e alimentícias. Nos setores gráficos e alimentícios. Bauru possui empresas líderes nacionais de seus setores, com grande volume de exportações e comércio interno. Atualmente o setor que mais cresce na cidade de Bauru é o setor de serviços o qual a empresa pesquisada faz parte.

A empresa estuda, não permitiu a divulgação de seus dados, apenas algumas informações relevantes para o trabalho, hoje em dia sua atuação é no segmento empresarial no setor de prestação de serviços,

Acreditar na empresa e no seu futuro é o elemento-chave. Quanto mais claro estiver para todos os níveis qual é a proposta da empresa, aonde se quer chegar e como, mais fácil será para o público-interno avaliar a empresa e enxergar-se como parte do time.

desenvolvendo um trabalho estratégico no mercado de administração de condomínios e terceirização de mão de obra e tem como objetivo oferecer serviços atualizados e inovadores.

Os pilares que sustentam sua atuação são: qualidade, transparência; inovação e diferenciação, pilares este promovidos pelos seus clientes internos, por isso a preocupação com a capacitação e qualificação desses profissionais.

Com essa preocupação, a empresa resolveu criar um programa de capacitação que busque o bem estar e a qualidade de vida de seus clientes internos, o que virou o objeto de estudo, uma vez que é uma capacitação piloto, que visa buscar dados sobre a satisfação que os colaboradores têm em participar de programas de capacitação e se seu impacto é positivo ou negativo.

Para chegar aos resultados propostos no trabalho, foi implantando uma proposta que consistia em um programa para capacitar, motivar e fidelizar o cliente interno chamado “Programa de Fidelização”, realizado pela Psicóloga da Organização e sua equipe de trabalho, com o objetivo de mostrar o quanto a capacitação do cliente interno pode se tornar um diferencial para a empresa. Foram dois encontros, totalizando 50 pessoas, cada

encontro contou com a presença de 25 clientes internos e teve a duração de 4 horas.

O primeiro passo na conquista desse diferencial é a identificação do seu cliente interno, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece, a partir de então, aprender tudo sobre ele, utilizando essas informações para estreitar e personalizar o relacionamento. A primeira fase do programa de capacitação teve como objetivos:

- Escolher o público que participaria do programa e ficou acertado que o público seria dos colaboradores que trabalhavam a mais de 2 anos na empresa, mostrando que a empresa o reconhece e o valoriza, enfatizando a sua importância no desenvolvimento e crescimento da empresa durante estes anos. E participaram todos os clientes internos (porteiros, ajudantes gerais e auxiliares de limpeza) que completaram dois anos de empresa até o dia 30/06/2009.

- Conhecer melhor o perfil desse cliente interno, pontuando suas habilidades e competência, para que cada um se conheça melhor, sua capacidade e o que ele pode oferecer a empresa ou a si mesmo;

- Enfatizar a importância da auto-estima e o seu bem estar, para que o cliente interno se sinta bem pessoalmente e profissionalmente, contribuindo para a excelência na prestação de serviço.

Portanto, após a primeira fase, o objetivo é que o cliente interno se conheça bem, que reconheça suas capacidades e o que de melhor ele pode oferecer.

O encontro teve início com a dinâmica “Círculo Mágico”, onde cada participante pode se apresentar e falar sobre suas

expectativas em relação à empresa e ao programa de fidelização.

Na segunda fase do programa, foi possível mostrar ao cliente interno o quanto ele é importante e valorizado pela empresa, a abordagem do conteúdo foi prática, criando um clima de interação, reflexão e desenvolvimento entre os participantes, através de exposição oral com a utilização de data show, vídeos, músicas, exercícios de dinâmica e técnicas de relaxamento, os assuntos tratados foram:

- Integração: realizou-se a integração dos clientes internos, onde cada um contou um pouco mais sobre seu cargo, as funções que desempenha;

- Após essa conversa, lhes foi mostrado à importância de cada função dentro da empresa, e que todas são importantes, pois a empresa precisa de todos os clientes internos para funcionar, com isso foi se resgatando os valores humanos, para que cada colaborador esteja mais motivado para se empenhar no desenvolvimento de suas tarefas para atingir os objetivos esperados.

- Em outro momento, foi abordado à importância da auto-estima em sua vida, possibilitando ao cliente interno encontrar em si mesmo recurso que lhe permitirão se motivar e ter um comportamento mais positivo nas diferentes circunstâncias que vivencia, aperfeiçoando seu desempenho em suas relações e tomada de decisões.

Os slides foram elaborados com os seguintes assuntos: como a empresa pode fidelizar o cliente interno, pontos fortes e fracos que cada um possui o que é auto-estima e qual a sua importância, sintomas de

baixa auto-estima, o que diminui a auto-estima e dicas para elevar a auto-estima.

Durante a apresentação dos slides foi utilizado uma técnica de relaxamento com o objetivo de eliminar as tensões, soltar o corpo, voltar-se para si e dar-se conta das habilidades e potenciais de cada um.

No final os participantes assistiram algumas partes dos filmes: a procura da felicidade; desafiando gigantes; homens de honra e supere-se. Com o objetivo de relacionar o conteúdo com os filmes e mostrar a importância de não desistir dos sonhos e lutar para que eles se realizem.

No desenvolvimento do programa foi aplicado um questionário com duas perguntas fechadas que avaliava o grau de satisfação dos clientes internos, uma das perguntas foi aplicada antes da participação do treinamento. A pergunta era: Como você estava se sentindo quando chegou para participar do Programa de Fidelização?

Através dessa pergunta foi possível identificar como este colaborador estava se sentindo, pois através das respostas dadas poderíamos saber qual seu grau de motivação com sua função e em relação à empresa.

Após a capacitação foi passado à segunda pergunta, que consistia em: Como você estava se sentindo após ter participado do Programa de Fidelização? , pois através dessas respostas, foi possível fazer uma comparação de como estavam antes e de como ficaram após a sua participação no programa, podendo-se assim medir se há ou não satisfação em participar de programas de capacitação.

As respostas das duas perguntas eram também fechadas, os participantes teriam que escolher entre:

- “Ótimo”;
- “Bom”;
- “Regular” e
- “Insuficiente”.

Cada resposta correspondia a uma cor, pois alguns participantes não são alfabetizados.

As respostas apresentadas na primeira pergunta do programa foram:

- 9 pessoas responderam que estavam se sentindo “insuficientes”;
- 27 pessoas responderam “regular” e
- 14 pessoas responderam “bom”.

Entre os 50 não houve resposta “ótimo”, como mostra o **Gráfico 1**.

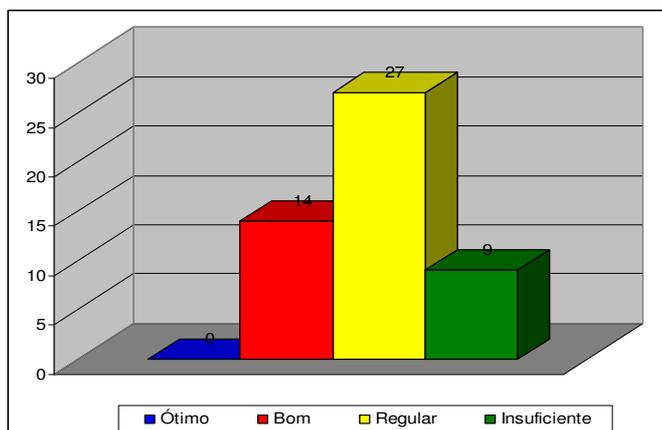


Gráfico 1 - Sentimento do participante antes da participação do Programa de Satisfação

Após a participação do programa os 50 clientes internos responderam a segunda pergunta.

- Dos 9 participantes que responderam “insuficientes” na primeira pergunta; 2 pessoas responderam “regular”, 4 pessoas responderam “bom” e 3 responderam “ótimo”.
- Dos 27 participantes que responderam “regular” na primeira

pergunta; 12 pessoas responderam “bom” e 15 responderam “ótimo”.

- Dos 14 participantes que responderam “ótimo” na primeira pergunta, foram unânimes ao responderem “ótimo” na segunda pergunta. Como mostra o Gráfico 2.

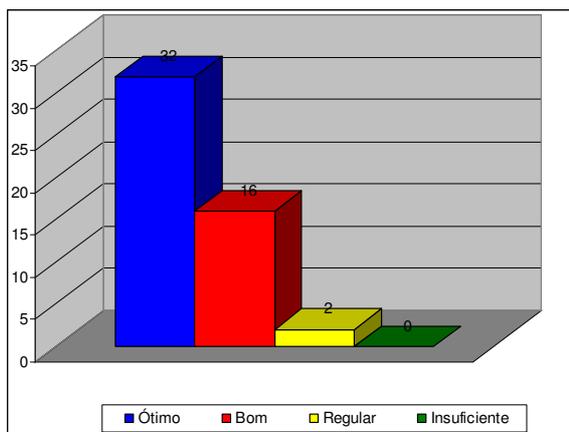


Gráfico 2 - Sentimento do participante após a participação do Programa de Satisfação

- Dos 50 clientes internos participantes, 32 responderam “ótimo”; 16 responderam “bom”; 2 responderam “regular” e nenhum “insuficiente”.

É importante observar que dos 50 participantes, nenhum manteve a mesma resposta da primeira pergunta na segunda pergunta, após o programa. Portanto, fica

clara a modificação de comportamentos dos participantes.

Esse trabalho foi inovador; pois até o momento a empresa não tinha proporcionado aos seus clientes internos nenhum tipo de capacitação voltada para o autoconhecimento e nem mostrando a importância de cada um na empresa, o público escolhido também nunca havia participado de programa de capacitação

dentro da empresa, o que gerou um sentimento aos clientes internos de satisfação, de auto realização e principalmente de valorização.

Portanto, esse programa teve um retorno positivo, os clientes internos se sentiram muito importantes por terem participado desse programa e já estão com expectativas sobre o próximo ano.

Os líderes ficaram muito satisfeitos com o entusiasmo dos clientes internos que participaram do programa, uma vez que

perceberam melhora na produtividade, na felicidade e no empenho de seus liderados, pois muitos desses colaboradores achavam que suas funções eram mais simples e sem importância, e após participarem do programa, se sentiram tão valorizados pela empresa, o que demonstrou uma maior fidelização, além do que já foi citado pelos líderes.

Os líderes também já se mostraram dispostos a ajudarem para a realização do programa para o próximo ano.

4. Considerações Finais

Para que se chegasse aos resultados com qualidade, fez-se necessário a realização de um trabalho onde os clientes internos resgataram seus mais íntimos valores. Reforçando assim, a capacidade de ser feliz, a criatividade, a tomada de decisões e principalmente a aquisição de mais competências, a fim de vencerem os desafios que possam vir a surgir durante a jornada de trabalho tornando-se verdadeiros vencedores e cultivadores de sucesso.

O segredo da fidelização é o encantamento e o “Programa de Fidelização” foi o elo emocional que a empresa precisava para encantar seu cliente, uma vez que os participantes se sentiram importantes para empresa, pois programas como esse é importante para cativar os colaboradores e as empresas devem investir mais em programas de capacitação, criando assim um clima de confiança, pois a empresa que capacita seu cliente interno, está investindo e preocupando-se com ele, seja para usar o aprendizado dentro da empresa ou não,

gerando assim uma fidelização automática por parte desse cliente que se sente cada vez mais valorizado.

Portanto, por mais intensa que seja a globalização e a inovação tecnológica, na maioria das vezes as pessoas são a principal vantagem competitiva das organizações. São os clientes internos que mantêm, geram e fortalecem as inovações e o futuro das empresas, são eles que lideram, vendem, motivam, comunicam e fazem negócios. A resposta dos clientes internos ao que é esperado deles depende diretamente da maneira como são considerados na organização.

Para Tachizawa (2006) nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados, o fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização, portanto capacitar nunca é demais.

Modernamente pode-se afirmar que o mais importante “produto” da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e visão da organização e conseqüentemente, disposto a ajudá-lo a atingir seus objetivos com lucro e responsabilidade social.

Para tanto, fidelizar e motivar essas pessoas é de fundamental importância, seja pelo reconhecimento das necessidades humanas ou ainda pelo enriquecimento das necessidades humanas ou pelo enriquecimento das atribuições relativas ao cargo.

Devem ser desenvolvidos programas que visem proporcionar a fidelização dos clientes internos da empresa. Diversos processos podem ser usados para adquirir a confiança e a compreensão dos clientes internos da empresa. Dada tal preocupação observa-se a necessidade eminente de que não se poupem esforços para tornar o trabalhador auto-realizado com suas tarefas dentro da empresa.

Quando a empresa proporciona um ambiente de trabalho sadio, está contribuindo para a fidelização do elemento humano como profissional, minimizando as doenças causadas por estresse e somatizações de angústias e desgastes emocionais,

contribuindo, assim, para a diminuição das ausências por motivos de doenças. Clientes internos motivados garantem o retorno direto e positivo aos negócios por meio da diminuição das despesas operacionais.

As pessoas precisam ser ouvidas, e nos programas de capacitação isso é possível, pois a serem ouvidas elas se sentem estimadas e respeitadas, como uma peça importante e única na empresa, essa comunicação com a empresa proporciona interação e envolvimento dos clientes internos, pois são fatores chaves no sucesso dos negócios, pois concretiza a existência das organizações.

Costa (2007) diz que os clientes internos devem ser colocados em primeiro lugar, pode parecer em desacordo com o entendimento geral de que o cliente externo é que deve ser tratado como um rei, como o "patrão da empresa". Porém, para atendê-lo melhor, antes, é preciso ter os clientes internos fidelizados e motivados para que eles possam refletir essa situação no atendimento.

O cliente interno motivado e satisfeito com o ambiente em que trabalha é fundamental para o bom desempenho das atividades. No que reflete a necessidade dos programas de capacitação, principalmente os de valorização como foi feito no estudo, que visa não somente capacitar o cliente interno para o trabalho, mas para a vida.

REFERÊNCIAS

BAVOSO, C. E. B. **Investir nos colaboradores para fidelizar o cliente.** 2004. Disponível em: <http://www.gestaoesuccesso.com.br/artigoedicao16.htm>. Acesso em: 04 out.2009.

BRANDEN, N. **Auto-estima:** como aprender a gostar de si mesmo. São Paulo: Saraiva, 1993.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.

Vendramini, E. ; Gordono, F. **Programas de Capacitação:** fidelização e motivação do cliente interno, um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviço no setor de terceirização de mão-de-obra do centro oeste paulista.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, F. M. **Para a excelência no atendimento, trate os seus clientes internos em primeiro lugar.** 2007. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/6,522,nao-esquecam-do-cliente-interno-.htm>. Acesso em: 04 out.2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, F. S. **Fidelização do cliente: um diferencial competitivo.** 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao_do_cliente_um_diferencial_competitivo/30028/html>. Acesso em: 04 out.2009.

MARTINS, LEANDRO. **Como Influenciar e Motivar Pessoas.** SÃO PAULO: UNIVERSO DOS LIVROS, 2007. 128 p.

MOUTELLA, C. **Foco no cliente: estratégias de fidelização.** 2005. Disponível em: http://www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/empresa/servicos/artigos/artigo_011.htm. Acesso em: 04 out.2009.

MUNOZ, M. D. P. **Não esqueça do cliente interno! 2007.** Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/6,522,nao-esquecam-do-cliente-interno-.htm>. Acesso em: 04 out. 2009.

RANGEL, A. **Cliente Interno (o mexilhão).** São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, Victor Claudio p.; fortuna, Antonio Alfredo m.; **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TSCHOHL, J. **A satisfação do cliente:** Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.