

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO JOSÉ REGO OLIVEIRA AZEVEDO

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO
DOS COLABORADORES COM FOCO NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS
CLIENTES: um estudo de caso em micro e pequenas empresas**

São Luís
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Azevedo, Rodrigo José Rego Oliveira

Estratégias de gestão de pessoas para melhorar o desempenho dos colaboradores com foco na satisfação e fidelização dos clientes: um estudo de caso em micro e pequenas empresas. / Rodrigo José Rego Oliveira Azevedo. — São Luís, 2023.

50 f.

Orientador: Prof. Me. João Vichthor Adler Madeira.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento. 3. Colaboradores. 4. Micro e pequenas empresa. 5. Cliente. I. Título.

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO
DOS COLABORADORES COM FOCO NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS**

CLIENTES: um estudo de caso em micro e pequenas empresas

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 07/12/2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. João Victhor Adler Madeira

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Camila de Pádua Aboud

Mestre em Desing

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico à minha mãe, ao meu pai, à
minha família..

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão a todos que estiveram ao meu lado nesta jornada, uma batalha que sempre tive medo, mas que, com o apoio de pessoas incríveis, deu tudo certo. Durante esse período de conclusão de curso, enfrentamos diversas situações, e é fundamental ter pessoas confiáveis ao nosso lado.

Primeiramente, quero agradecer aos meus pais, Dona Joenvilly e Seu Romildo. Obrigado por todo o apoio ao longo dessa caminhada e por me fortalecerem nos momentos em que pensei em desistir. Agradeço pelos plantões fora de casa, que contribuíram para manter eu e minhas irmãs da melhor forma possível. O carinho imenso e o amor constante que nos deram são inestimáveis. Esta conquista é de vocês tanto quanto é minha.

Não poderia deixar de mencionar as donas do meu coração, minhas razões de vida, minhas irmãs Patrícia e Maria Eduarda. Este parágrafo é aonde meu coração se enche de gratidão. Paty, obrigado por ser a melhor irmã mais velha do mundo. Você é minha inspiração, meu maior porto seguro, e agradeço de coração por sempre cuidar de mim e me mostrar que sou capaz. À caçula, Dudinha, obrigado por sempre alegrar meus dias, mesmo sem saber que eu não estava bem. Peço desculpas por te atentar sempre, mas é porque eu te amo, e isso é minha forma de demonstrar amor. Amo vocês.

Agora, minha outra mãe, que na verdade é minha tia. Não consigo expressar em palavras o que sinto por essa mulher. Mãe, obrigado por cuidar de mim, por me corrigir quando necessário. Agradeço por ajudar na construção da minha personalidade, tornando-me uma pessoa simples e grata por tudo que tenho. A senhora é peça fundamental na construção do Rodrigo.

Não posso esquecer-me de agradecer à minha madrinha perfeita, Lys. Obrigado por ser esse amor em minha vida. Agradeço pelas nossas loucuras e brincadeiras; meus dias não seriam tão felizes sem você. Obrigado por sempre cuidar de mim e por me tornar uma pessoa mais autêntica e atenciosa. Te amo, madrinha.

Quero estender meu agradecimento à minha avó Conceição. Sei que a senhora está sempre orando por mim e pela minha caminhada, pois sem Deus, nada seria possível. Obrigado, vó.

Por fim, um agradecimento especial aos meus amigos, tanto da faculdade quanto da rua. Foram vocês que estiveram ao meu lado na maioria do tempo,

fazendo-me rir, oferecendo apoio e distraíndo-me nos momentos difíceis. Quero citar nomes específicos, pois são essenciais na minha vida: Joelson, João, Ramon, Yhago, Paula, Tito, Bruno, Karoliny, Peixoto, Paulo, Lia e Jessica (que surtou comigo nos primeiros períodos). Obrigado de coração, vocês foram incríveis nessa jornada, e são preciosos na minha vida. Amo todos vocês.

Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.
(Drucker, 2005, p. 16)

RESUMO

O trabalho propõe analisar o impacto das estratégias de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas em São Luís do Maranhão, visando melhorar o desenvolvimento dos funcionários para aumentar a satisfação e fidelização dos clientes. A pesquisa abrange características específicas dessas empresas, como faturamento e número de funcionários, e examina as práticas de gestão de recursos humanos adotadas. O texto contextualiza a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, mencionando o papel crucial do SEBRAE e iniciativas governamentais para apoiá-las. Destaca-se a heterogeneidade dessas empresas e sua contribuição para o emprego e arrecadação tributária, além da evolução da formalização ao longo dos anos. A caracterização das MPEs é discutida com base em critérios como número de funcionários e faturamento, destacando a falta de uma definição única. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) indicam a presença significativa dessas empresas no Brasil, principalmente nos setores de serviço e comércio. Além disso, a evolução da gestão de pessoas é abordada, desde a Escola das Relações Humanas até a era da informação. Destaca-se a importância de considerar os colaboradores como parceiros estratégicos, reconhecendo seu valor para alcançar objetivos organizacionais. A primeira parte deste trabalho aborda o recrutamento e seleção, ressaltando a importância do processo bidirecional de comunicação para atrair candidatos qualificados. Chiavenato (2014) destaca critérios sólidos e informações relevantes sobre o cargo como fundamentais para o processo seletivo. A segunda parte, enfoca o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, destacando sua interdependência com os objetivos da gestão de pessoas. A análise de performance é considerada crucial, desempenhando um papel estratégico e contínuo na administração interna. O atendimento ao cliente é destacado como indispensável para o desenvolvimento das organizações, enfatizando a importância da qualidade no serviço para conquistar a fidelidade dos clientes. A satisfação do consumidor, medida frequentemente, contribui para a fidelização além de benefícios como menor sensibilidade aos preços e recomendação da empresa. A pesquisa realizada em empresas de São Luís, no Maranhão, avaliou a satisfação dos consumidores, revelando a necessidade de atenção à capacitação dos colaboradores. Os resultados indicam que o elemento humano no atendimento é fundamental para a satisfação do cliente, reforçando a importância do treinamento e desenvolvimento da equipe. Já na conclusão, a pesquisa destaca a relevância das interações humanas na fidelização e satisfação do cliente em um cenário de consumidores críticos, enfatizando a responsabilidade dos gestores em atrair, reter talentos e investir em programas de capacitação para construir profissionais mais capacitados e engajados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Micro empresa. Pequenas empresas. Treinamento dos colaboradores. Desenvolvimento dos colaboradores. Satisfação e fidelização do cliente.

ABSTRACT

The study proposes to analyze the impact of human resource management strategies in micro and small businesses in São Luís, Maranhão, aiming to enhance employee development to increase customer satisfaction and loyalty. The research covers specific characteristics of these businesses, such as revenue and number of employees, and examines the adopted human resource management practices. The text contextualizes the importance of micro and small businesses in Brazil, mentioning the crucial role of SEBRAE and government initiatives to support them. The heterogeneity of these businesses and their contribution to employment and tax revenue are emphasized, along with the evolution of formalization over the years. The characterization of Micro and Small Enterprises (MSEs) is discussed based on criteria such as the number of employees and revenue, highlighting the lack of a unique definition. MDIC data indicates the significant presence of these businesses in Brazil, especially in the service and commerce sectors. The evolution of human resource management is addressed, from the Human Relations School to the information age. The importance of considering employees as strategic partners, recognizing their value in achieving organizational objectives, is emphasized. The text discusses recruitment and selection, highlighting the importance of bidirectional communication in attracting qualified candidates. Chiavenato emphasizes solid criteria and relevant information about the position as crucial for the selection process. The second part of the text focuses on employee training and development, highlighting its interdependence with human resource management objectives. Performance analysis is considered crucial, playing a strategic and continuous role in internal administration. Customer service is highlighted as crucial for organizational development, emphasizing the importance of service quality to gain customer loyalty. Customer satisfaction, often measured, contributes to loyalty as well as benefits such as lower price sensitivity and company recommendations. The research conducted in companies in São Luís, Maranhão, assessed customer satisfaction, revealing the need for attention to employee training. The results indicate that the human element in customer service is crucial for customer satisfaction, reinforcing the importance of team training and development. In conclusion, the research highlights the relevance of human interactions in customer loyalty and satisfaction in a scenario of critical consumers, emphasizing the responsibility of managers to attract, retain talents, and invest in training programs to build more skilled and engaged professionals.

Keywords: Human resource management. Microenterprise. Small businesses. Employee training. Employee development. Customer satisfaction. Customer loyalty.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
ME	Micro Empresa
PE	Pequena Empresa
RH	Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
TeD	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	Micro e pequenas empresas.....	11
2.1.1	Caracterizando Micro e Pequenas empresas.....	13
2.2	Contextualizando Gestão de Pessoas.....	14
2.2.1	Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.....	19
2.3	O atendimento ao cliente.....	25
2.3.1	Satisfação do cliente.....	27
3	METODOLOGIA.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
6	REFERÊNCIAS.....	40
	ANEXO A.....	42

1 INTRODUÇÃO

A gestão eficaz de recursos humanos desempenha um papel fundamental no sucesso e crescimento das organizações. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar de maneira abrangente o impacto das estratégias de administração de recursos humanos na melhoria do desenvolvimento dos funcionários de micro e pequenas empresas localizadas na cidade de São Luís do Maranhão. O principal propósito dessa análise é aprimorar a satisfação e a fidelização dos clientes das empresas apresentadas, reconhecendo a importância das pessoas como ativos fundamentais para o sucesso empresarial.

A pesquisa se concentra em entender as características que definem as micro e pequenas empresas, considerando critérios específicos como faturamento, número de funcionários e outros elementos. Além disso busca, entender as características que definem as micro e pequenas empresas, considerando critérios específicos como faturamento, número de funcionários e outros elementos. Explorar de forma essencial as estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, buscando uma compreensão de como essas organizações abordam questões relacionadas à gestão de pessoas, incluindo a contratação, desenvolvimento, retenção e engajamento dos colaboradores. E por fim analisar como o treinamento dos funcionários influencia diretamente na qualidade da experiência que os clientes têm ao interagir com a empresa, abordando aspectos como atendimento, satisfação e fidelização do cliente.

A pesquisa se baseia em fundamentação teórica sólida, que aborda tanto o contexto das micro e pequenas empresas no Brasil quanto a evolução da gestão de recursos humanos ao longo do tempo. A relevância desse estudo se justifica pela importância econômica e social das micro e pequenas empresas no Brasil, bem como pela necessidade de compreender como a gestão de recursos humanos pode impactar positivamente seus resultados. Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam fornecer insights valiosos para as empresas, auxiliando-as na melhoria de suas estratégias de gestão de pessoal e, por consequência, na satisfação e fidelização de clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo central desta análise é identificar a experiência e satisfação dos clientes das empresas na cidade de São Luís do Maranhão, destacando a importância do fator humano como elemento fundamental para o sucesso empresarial. Respondendo de que forma a gestão de pessoa pode impulsionar o desempenho dos colaboradores, resultando em uma melhoria na satisfação dos clientes das empresas?

2.1 Micro e pequenas empresas

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) destaca a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, afirmando que elas desempenham um papel crucial no crescimento econômico, na geração de empregos e na distribuição de renda. Tendo em vista que a definição dessas empresas sofre alteração conforme as condições e critérios utilizados, é de suma importância estabelecer uma base clara para compreender o significado das MPEs no contexto brasileiro.

Devido à relevância econômica e social desse setor, foram realizadas diversas iniciativas para construir novas políticas públicas e reestruturar instrumentos de apoio já existentes. Medidas essas que visam a redução de cargas tributárias, simplificação dos processos e promoção da formalização das empresas desse segmento. Essas mudanças tiveram impacto direto nas condições e relações de trabalho, principalmente no contexto em que o trabalho precário e informal é mais comum nas MPEs, gerando disparidade expressiva na concorrência com médias e grandes empresas (Santos, Krein, Calixtre, 2012).

É importante que ocorra a sistematização de informações para fundamentar as políticas públicas, ao ponto de articular recursos financeiros e incentivem a inovação nas micro e pequenas empresas, tendo em vista que no cenário brasileiro elas possuem uma importância significativa para o desenvolvimento econômico (Madi, Gonsalves, 2007).

Com o objetivo de melhorar o desempenho das micro e pequenas empresas, é possível notar que é necessário desenvolver mecanismos públicos que possam auxiliar no processo de desenvolvimento brasileiro demonstrando a importância para

a sociedade e para a economia, além de conceituar da melhor forma para facilitar na avaliação, criação de métodos, ensino e qualificação da mão de obra (Santos, Krein, Calixtre, 2012).

Algumas ações foram tomadas pelo governo, no intuito de facilitar e dar suporte ao financiamento das MPEs, foram elas: a criação do Fundo de Garantia de Crédito (FGC); dispensa da Certidão Negativa de Débito do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e do Certificado de Regularidade do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) nas operações de crédito; estruturação de programa para ampliar a participação de MPEs em licitações públicas; implementação do custo efetivo total (CET); Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim) (Lei nº 11.598/2007), que juntas servem para fortalecer e aumentar a competitividade dessas empresas. A Redesim, em especial, conseguiu trazer às MPEs agilidade, facilidade com informações, redução de custos, aumento na probabilidade de sucesso, geração de empregos e, por fim, crescimento econômico e de produtividade (Santos, Krein, Calixtre, 2012).

É notória a existência da heterogeneidade entre micro e pequenas empresas e isso torna ainda maior a dificuldade em estudá-las. Essa diferença é atribuída ao atraso e complexidade em estudar e pesquisar tais empresas ao ponto de sugerir hipóteses e tirar conclusões apropriadas, distintas das que se aplicam a corporações de grande porte (Leone 1999). Foi destacado que, ao analisar organizações classificadas como micro ou pequenas, é fundamental iniciar o processo com a adoção de variáveis ou critérios quantitativos ou qualitativos para caracterizá-las. Em seguida, é necessário determinar esses parâmetros variáveis (Morelli, 1994).

Falar sobre as MPEs é um desafio, pois ainda não foi encontrada uma definição que delimite o conceito sobre elas em razão das diferentes culturas, políticas, e economias existentes em outros países. Todavia, na União Europeia foi estabelecido através do *Small Bussines Act 2008* classificações para as MPEs, pois dessa forma elas teriam mais chances de crescer no mercado. Para além disso seria possível viabilizar educação e competências aos empreendedores para aumentar o desenvolvimento das MPE num contexto regional.

Acreditava-se que sem estas definições, a concorrência entre as empresas seria de desigualdade, e por esse motivo passaram a levar em conta as dimensões delas de acordo com o número de funcionários, faturamento e estrutura da

propriedade, tendo em vista que cada recurso pode influenciar no resultado final do produto e serviço (Stawińska, 2011).

Assim, é importante considerar os desafios e oportunidades das MPEs no cenário atual, que está passando por grandes mudanças na forma como as coisas são produzidas. Para que as MPEs contribuam para o desenvolvimento do país, é necessário que elas criem vantagens competitivas que melhorem suas chances de crescer e tenham um impacto significativo no mercado de trabalho (Santos, Krein, Calixtre, 2012).

Junto a essa definição, foi divulgado em 2011 pelo Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat), dados estruturais das empresas europeias e decidiram que, empresas de 250 ou mais pessoas empregadas eram consideradas grandes, as médias empresas teriam que ter de 50 a 249 empregados; já as pequenas empresas, possuem de 10 a 49 funcionários, e, por fim, as microempresas que podem ter até 9 funcionários (Stawińska, 2011).

Saindo do âmbito europeu e partindo para o setor brasileiro, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) a quantidade de pequenas empresas ativas chega a aproximadamente 22 milhões. Empresas essas que se concentram majoritariamente nos segmentos de atividades de serviço, chegando a 51,6%, e no setor de comércio, com 28,8%. Diante de toda essa parcela de participação na economia do Brasil, foi notado que nos últimos 30 anos essas organizações têm se mantido tão consistentes que têm conseguido responder por cerca de 30% no valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB).

Além da importância das MPEs na economia do país, elas por sua vez também possuem um impacto significativo na geração de empregos, com base nos dados adquiridos através do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), essas organizações foram responsáveis por empregar aproximadamente 15 milhões de pessoas no ano de 2022. Não o suficiente, entre os anos de 2007 e 2022, a arrecadação tributária do Simples Nacional teve seu valor dobrado, chegando a R\$157 bilhões em 2022 (Stawińska, 2011).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2007 apenas 11% dos empreendimentos eram formalizados, enquanto os outros 89% dos negócios eram realizados de maneira informal. Entretanto, no ano de 2022 o IBGE informou que esses números sofreram mudanças significativas, sendo 54% dos negócios formalizados e 46% informais. Logo, para que esse número de

contribuições na economia e nos tributos aumente, é importante que as MPEs se regularizem e atuem de maneira formal (Stawińska, 2011).

2.1.1 Caracterizando Micro e Pequenas Empresas

Os fatores que costumam prejudicar a competitividade MPEs estão diretamente ligados ao desempenho e à eficiência empresarial. Tais fatores incluem, entre outros, as condições de produtividade e acesso a financiamento. Existem várias definições em relação às MPEs. Em geral, essas definições têm como base o número de funcionários por setor de atividade e/ou o faturamento anual bruto (Santos, Krein, Calixtre, 2012).

Segundo Morelli (1994), para classificar uma empresa como micro ou pequena, é fundamental inicialmente adotar critérios, sejam eles quantitativos ou qualitativos, que permitam definir suas características. Em seguida, é preciso estabelecer os valores específicos para esses critérios.

Tendo como base o Estatuto das MPEs, a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, caracteriza-se como microempresas aquelas que têm como faturamento de receita bruta anual o valor igual ou inferior a R\$360.000 (trezentos e sessenta mil reais). Quando a definição é feita com base no SEBRAE (2017) é considerado ME quando possui até 9 colaboradores no setor de comércio e serviço; já no setor industrial, é permitido até 19 funcionários. Na classificação das empresas de pequeno porte a lei diz que são consideradas pequenas empresas quando o seu rendimento anual é superior a R\$360.000 e igual ou inferior a R\$4,8 milhões; já na classificação baseada no quantitativo de colaboradores, o Sebrae (2017) considera uma PE quando ela contém de 10 a 49 no comércio e serviço, e no setor industrial de 20 a 99 empregados (Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018-2020)

2.2 Contextualizando Gestão de Pessoas

O mundo contemporâneo muda constantemente, de maneira veloz. Sempre ocorreram mudanças, porém não ocorria de forma tão rápida e impactante como nos dias de hoje, impactos esses causados pelos avanços tecnológicos, além de mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e outros que estão interligados trazendo insegurança e incerteza para as organizações (Chiavenato, 2014).

Entretanto, compreender a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações é de extrema relevância para todos os participantes no processo de gestão. Esse processo tem uma longa história que se estende por séculos e engloba discussões em diversas áreas do conhecimento (Ávila; Stecca, 2015).

Após inúmeras discussões e insatisfações manifestadas pelos trabalhadores, emergiu um novo movimento conhecido como a Escola das Relações Humanas. Um estudo feito pelo psicólogo estadunidense Elton Mayo (1890-1949) destacou a importância de levar em conta os aspectos psicológicos e sociais para melhorar a produtividade dos colaboradores dentro das organizações.

A gestão foi marcada por meio de alguns movimentos. O primeiro foi desenvolvido por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) com objetivo de fundamentar as atividades administrativas. Taylor, após realizar pesquisas e análises em ambientes de trabalho, chegou à conclusão de que as pessoas estavam produzindo em níveis muito abaixo de seu potencial. A partir dessa observação, ele desenvolveu o que ficou conhecido como o sistema de Administração Científica, com o objetivo principal de tornar o trabalho mais eficiente. Isso envolveu simplificar os movimentos necessários para a realização das tarefas, tornando um dos avanços mais significativos do século passado.

Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, as relações industriais desempenharam um papel significativo na evolução da gestão de pessoas. Especificamente nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos de trabalhadores adquiriram considerável influência. Anteriormente, a gestão de pessoal estava focada principalmente em questões legais e disciplinares. No entanto, após esse período, a gestão de pessoas passou a dar mais importância às condições de trabalho, à oferta de benefícios aos funcionários e à necessidade de negociação com as organizações sindicais que representavam os trabalhadores. Esse período marcou uma mudança significativa nas práticas de gestão de pessoas (Ávila; Stecca, 2015).

O surgimento das 3 eras organizacionais ocorreu neste período, sendo elas: 1) era da industrialização clássica, pós revolução industrial, onde a cultura organizacional preservava as tradições e considerava as pessoas como meros recursos para a produção; 2) era neoclássica, logo após a segunda guerra, em que o modelo burocrático passou por ajustes com a introdução da teoria estruturalista, enquanto a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental;

3) a era da informação, aparecendo no início de 1990, onde organizações contemporâneas abandonaram os princípios da administração da era clássica e neoclássica, que valorizavam tradições antigas, e adotaram uma nova abordagem de gerenciar pessoas. Como resultado, o departamento de pessoal foi renomeado como departamento de recursos humanos. (Chiavenato, 2012)

Outro fator crucial para a evolução da gestão de Recursos Humanos inclui o crescimento da industrialização e a Revolução Industrial, que resultou na substituição do trabalho manual por máquinas. Wren (2005) destaca que a revolução industrial teve um impacto muito grande nas indústrias, impulsionando o crescimento das empresas e intensificando a concorrência no ambiente empresarial. O autor também observa que essa transformação não apenas alterou o cenário, mas também as formas de administração. Com isso, a atenção voltada para as pessoas não apenas progrediu, mas também se estendeu a novos patamares. O departamento de Recursos Humanos, anteriormente focado principalmente em operações, passou a ser reconhecido como um elemento estratégico fundamental para as empresas (Ávila; Stecca, 2015).

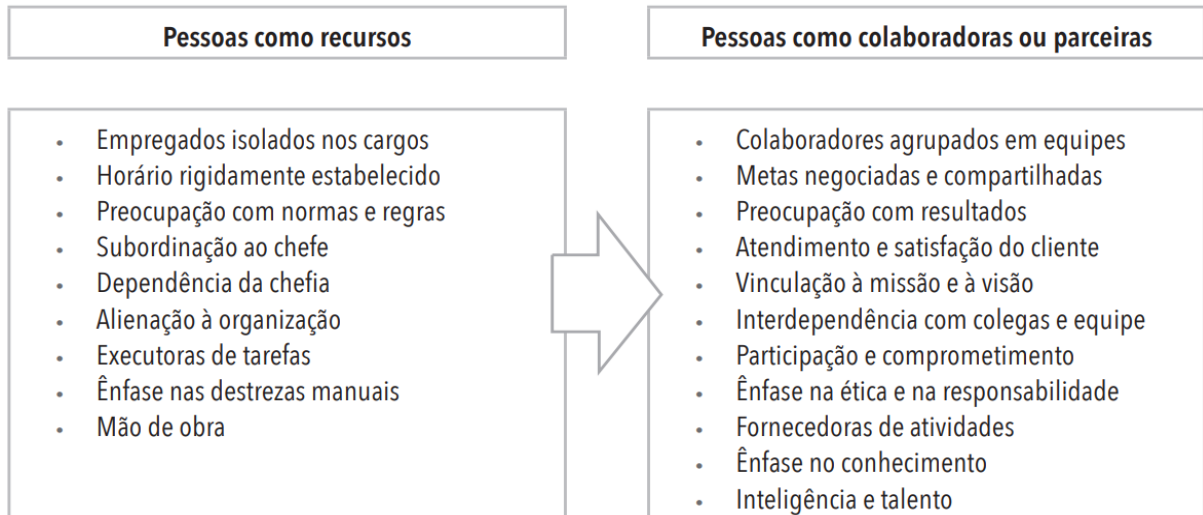
No contexto em que as situações externas interferem no ambiente interno, pode-se afirmar que uma das áreas empresariais que mais sofre alteração é o setor de recursos humanos (RH). As mudanças vêm ocorrendo tão fortemente que até a forma que ela é denominada está sendo mudada. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gente e gestão, administração do capital intelectual entre outros nomes. Chiavenato (2014, p.8) apresenta o conceito de gestão de pessoas:

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à 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.

O RH e a GP podem assumir significados distintos. Pode ser o departamento operacional prestando serviço para recrutamento e seleção, remuneração, comunicação, segurança do trabalho e outras funções. Além de ser o setor, pode ser

o conjunto de práticas ou a forma como são feitas essas atividades citadas, atividades essas executadas por pessoas que atuam diretamente com recursos humanos, sendo eles administradores, engenheiros do trabalho, médicos do trabalho, etc (Chiavenato, 2014).

Figura 1 - Recurso ou Parceiro?



Fonte: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações Chiavenato (2014).

Segundo Chiavenato (2014) em algumas empresas os colaboradores são tratados como peça, e como recurso que, por sua vez, são padronizados e uniformes, com necessidade de organização e planejamento pois são sujeitos passivos dentro da organização. Entretanto, é importante olhar para os colaboradores como parte fundamental e entender que eles exercem o papel de fornecer competência e suporte, pois são eles que fazem o negócio caminhar rumo aos seus objetivos. Empresas que alcançam o sucesso têm o costume de considerar seus funcionários como parceiros estratégicos do negócio e fontes valiosas de competências, em vez de simplesmente vê-los como empregados contratados

Dentro desse contexto, Chiavenato (2014) diz que a gestão de pessoas enfatiza a profunda interligação entre indivíduos e organizações. Pessoas dedicam uma parte significativa de suas vidas ao trabalho em organizações, enquanto estas últimas contam com as pessoas como um componente essencial para seu funcionamento bem-sucedido. O trabalho desempenha um papel vital na subsistência e progresso pessoal, e as pessoas contam com as organizações como um meio para atingir seus objetivos. Simultaneamente, as organizações também são inteiramente dependentes das pessoas para operar, produzir bens e serviços,

atender clientes e realizar suas metas estratégicas. Essa relação é uma troca duradoura, na qual ambas as partes se beneficiam mutuamente.

As empresas desempenham um papel fundamental na sociedade e têm responsabilidades que vão além de seus resultados financeiros. É importante destacar que, em relação à sociedade, as organizações devem contribuir para o aprimoramento dos serviços essenciais à população, com o objetivo de elevar o padrão de vida das pessoas e expandir sua base de consumidores. (Ribeiro, 2019)

Para Ribeiro (2019) colaboradores desempenham um papel essencial nas organizações, pois sem elas, nenhum desses empreendimentos pode existir ou prosperar. Os resultados, tanto os fracassos quanto os sucessos, derivam das ações das pessoas, e esse é um desafio constante para os gestores da atualidade.

As pessoas dentro das organizações são indivíduos únicos, cada um com sua própria personalidade, história de vida e conjunto de habilidades cruciais para a gestão eficaz dos recursos organizacionais. Elas não devem ser vistas apenas como meros recursos, mas como agentes ativos que impulsionam a organização, contribuindo com seu talento e dinamismo para mantê-la competitiva em um ambiente de constantes mudanças. Como parceiros, investem esforços e comprometimento na expectativa de obter retornos, criando uma relação de reciprocidade e autonomia. São também fontes de competências essenciais para o sucesso da organização, representando o principal ativo que enriquece o negócio com inteligência e habilidades valiosas (Chiavenato, 2009).

Com base nisso é possível dizer que as pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, podendo impactar positivamente ou negativamente a força e a fraqueza da empresa com base na forma como são tratadas. Elas têm o potencial de ser uma fonte de sucesso, desde que sejam valorizadas adequadamente. Por esse motivo é fundamental considerar as pessoas como componentes indispensáveis para a organização, reconhecendo seu valor e potencial na busca pelo sucesso empresarial (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), os objetivos da Gestão de Pessoas abrangem várias dimensões cruciais para o sucesso organizacional. Isso inclui ajudar a organização a atingir seus objetivos e missão, proporcionar competitividade através do desenvolvimento e aplicação das habilidades dos funcionários, garantir que as pessoas estejam bem treinadas e motivadas, aumentar a auto atualização e a satisfação no trabalho, promover a qualidade de vida no trabalho, administrar e

impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, além de construir equipes e empresas de excelência. Reconhecer o valor das pessoas como ativos fundamentais e tratar delas de maneira eficaz é essencial para alcançar esses objetivos.

A era da informação trouxe consigo uma série de desafios inéditos para as organizações. Agora, mais do que nunca, é essencial buscar maior eficiência agregando valor aos negócios, desenvolvendo vantagens competitivas, investindo continuamente em conhecimento, além de aprimorar produtos e serviços e criar estratégias de *marketing* que atraiam clientes. As empresas de hoje devem ser ágeis na análise de cenários e na transformação de planos em ações, demandando líderes educadores com visão clara e valores bem definidos e que sejam capazes de orientar os colaboradores sobre o que é necessário para alcançar os resultados desejados (Ribeiro, 2019).

2.2.1 Recrutamento e seleção de colaboradores

Pessoas e organizações não nasceram juntas, em vez disso, as organizações selecionam as pessoas que desejam como seus colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde desejam empregar seus esforços e habilidades. Essa é uma escolha mútua que é influenciada por uma variedade de fatores e circunstâncias.

Bridges (1996) observa duas notícias significativas sobre o mercado de trabalho, uma positiva e uma negativa, sendo elas: a queda do emprego formal tradicional e o surgimento da empresa virtual. A notícia ruim é que o modelo de emprego convencional, com carteira assinada, está desaparecendo rapidamente, dando lugar a formas alternativas de trabalho, como temporário, parcial, horários flexíveis e *home office*, devido às transformações intensas por conta da globalização. Por outro lado, a notícia boa é que a maneira de ganhar a vida não está mais limitada a empregos formais em escritórios físicos. As empresas estão se concentrando em atividades essenciais e adotando a virtualização, eliminando a necessidade de locais de trabalho físicos. Isso é impulsionado pela evolução da tecnologia. Essas mudanças estão redefinindo a natureza do emprego e do trabalho.

No período de um ano, aproximadamente 100 mil indivíduos buscaram assistência no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine), na tentativa de

concorrer a 11.194 oportunidades de emprego disponibilizadas por diversas empresas. O aspecto mais preocupante não reside apenas no fato de nove candidatos competirem por cada vaga disponível, mas sim na evidente desqualificação dos concorrentes. Esses fatores se mostraram cruciais, resultando na colocação de menos de 2% dos candidatos, enquanto os demais, foram excluídos devido à falta de qualidade na mão de obra (Neumann, 1997).

Chiavenato (2014) diz que o recrutamento é o processo pelo qual a organização procura atrair candidatos para participar de seu processo seletivo. Essencialmente, o recrutamento funciona como um processo de comunicação, onde a organização divulga e oferece oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos. Desta forma ocorre um processo bidirecional, pois não apenas informa e divulga, mas também atrai candidatos para o processo de seleção, envolvendo estímulo e resposta. É crucial que o recrutamento não se limite apenas à divulgação, mas também seja eficaz em atrair candidatos qualificados para a vaga disponível.

Dado que o processo seletivo é uma atividade voltada para comparação e seleção, essencialmente uma tomada de decisão, é fundamental estabelecer um critério ou padrão de referência sólido para garantir a precisão na avaliação. Essas especificações devem ser cuidadosamente definidas com base em informações relevantes sobre o cargo a ser preenchido e as competências necessárias, bem como nas informações disponíveis sobre os que se candidatam à posição (Chiavenato, 2014)

Após a obtenção das informações essenciais sobre o cargo a ser preenchido ou as competências necessárias, a próxima etapa envolve a obtenção de dados sobre os candidatos. Com base nas informações relativas à vaga ou às competências exigidas, a próxima etapa é a seleção das técnicas apropriadas para analisar, comparar e escolher os candidatos mais adequados. Essas técnicas de seleção permitem avaliar as características pessoais dos candidatos por meio de exemplos de seu comportamento (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), a seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. De acordo com o desempenho dos concorrentes vai ser decidido se eles permanecem ou não no procedimento. Os processos normalmente combinam várias técnicas e procedimentos diferentes, que variam dependendo do cargo em questão. Cada técnica fornece informações específicas sobre os candidatos, e as

organizações utilizam uma variedade delas para obter todas as informações necessárias.

Cada empresa adota uma forma de realizar o sistema de seleção de acordo com seus objetivos, seus valores, políticas, seu porte e suas práticas de GP. Dessa forma é possível identificar a real motivação do candidato em querer fazer parte da organização. Após toda a jornada de recrutamento, dá-se início aos processos de ambientação, admissão, integração e demissão se for o caso. Dependendo do comportamento organizacional vai ser decidido se a ambientação vai ser feita antes ou depois da admissão (Polary, 2015)

Polary (2015) fala sobre os três processos, em que a ambientação se trata da recepção aos novos funcionários onde é importante ser mostrado os valores da empresa, sua missão, a estrutura organizacional e o ambiente de trabalho. A admissão é o momento de efetivação onde o funcionário começa a fazer parte da companhia. Por fim o processo de demissão, onde ocorrerá o desligamento do empregado caso aconteça algo que motive essa ação.

Para Chiavenato (1994), assim que é feita a admissão do colaborador, nos deparamos com o processo de *turnover* (rotatividade do pessoal) e absenteísmo. O *turnover* é quando uma quantidade de pessoas que ingressa e sai da empresa em um determinado período de tempo, via de regra um ano, ocasionado na maioria das vezes por política salarial, clima organizacional, e a falta de desenvolvimento e crescimento profissional. E o absenteísmo que é quando o funcionário não comparece no local de trabalho várias vezes ou por um bom tempo, na maioria das vezes por atrasos, faltas, problemas familiares entre outros.

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores

Antes de falar sobre treinar e desenvolver os colaboradores é importante entender que existe uma grande relação de interdependência entre os três objetivos da GP, sendo o primeiro a captação de pessoas e profissionais, após atrair é de suma importância que o gestor consiga mantê-lo e assim conseguir prosseguir para a terceira missão, treinar e desenvolver os funcionários. Interligados, esses subsistemas irão aumentar as chances das empresas de alcançar os resultados (Polary, 2015).

O treinamento e desenvolvimento são colaboradores essenciais para o objetivo de capacitar de maneira eficaz a equipe de trabalho em todas as áreas da organização. Nesse contexto, é responsabilidade dos profissionais da área conduzir de forma habilidosa as fases de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação.

Conforme Boog (1999), o treinamento está intrinsecamente ligado à gestão empresarial, considerando a análise que revela uma significativa correlação entre as competências dos colaboradores e a busca pela otimização dos resultados. Desde o século XVIII, percebeu-se que a falta de habilidade do trabalhador pode representar um obstáculo para que a empresa alcance seus objetivos, tornando crucial o investimento na capacitação profissional.

No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização. Mas recentemente, o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo, e tem sido entendido como o processo pelo qual o colaborador é preparado para desempenhar suas tarefas da melhor forma, além de ser considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014) o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. Na atual Era da Informação, o conhecimento é reconhecido como o recurso mais valioso e essencial. Sua verdadeira importância reside na produtividade do conhecimento, sendo esta a chave para o sucesso de uma organização. A eficácia manifesta-se quando é aplicado de maneira útil, resultando em melhorias tangíveis, otimização de processos, acréscimo de valor e geração de riqueza. Em um cenário informatizado, onde o acesso à informação é generalizado, destacam-se aqueles capazes de rapidamente interpretar e transformar informações em novos produtos, serviços, aplicações, inovações ou oportunidades, superando os demais. Além disso, o treinamento desempenha um papel significativo na construção de competências, conforme será abordado posteriormente.

A maioria dos programas de treinamento concentra-se na transmissão de informações aos colaboradores sobre a organização, abordando temas como políticas, procedimentos, missão, visão e valores. Essas informações têm o poder de orientar o comportamento das pessoas, tornando-as mais eficazes e direcionadas. Alguns programas de treinamento têm como foco o desenvolvimento de habilidades específicas para capacitar os colaboradores em suas funções. Outros procuram instigar a formação de novos hábitos e atitudes, visando melhorar a interação com clientes, a execução do trabalho e o alinhamento com os valores da organização. Há também programas que se dedicam ao desenvolvimento de conceitos, elevando o nível de pensamento das pessoas para que possam raciocinar, decidir e agir de maneira mais assertiva. Por fim, existem aqueles voltados para a criação e aprimoramento de competências individuais, alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio (Chiavenato, 2014).

Já o desenvolvimento tem um processo um pouco mais demorado, onde o intuito é melhorar as capacidades e motivar os funcionários a fim de transformá-los em membros valiosos para a organização. Segundo Cenzo (2001), desenvolver os empregados é uma espécie de educação profissional, diferente do treinamento que foca especificamente no cargo do colaborador. Ou seja, o desenvolvimento tem como objetivo o crescimento pessoal e profissional do funcionário, visando ampliar e aperfeiçoar o colaborador em sua carreira e se tornar mais eficiente na sua profissão (Chiavenato, 2003).

É possível notar que o processo de desenvolvimento é de aprendizagem contínua que capacita a pessoa desempenhando suas funções além do cargo que exerce. Isso diz respeito ao preparo para conseguir atuar em qualquer área da empresa que faça o mesmo processo, seja habilidades técnicas e comportamentos (Polary, 2015).

Segundo Polary (2015), os aspectos técnicos têm menor importância, já que, por sua vez, possuem soluções que estão facilmente à mão, desde que haja recursos. Todavia, é de suma importância que as pessoas estejam dispostas a contribuir para que os objetivos da empresa sejam alcançados, pois para aplicar soluções com sucesso é preciso ter pessoas motivadas. É nesse momento que o Treinamento e Desenvolvimento precisam intervir, sinalizando as melhores formas e caminhos para que os processos sejam alcançados. Pois, se a gestão de pessoas

estiver bem estruturada, é possível acompanhar as mudanças necessárias e buscar melhores resultados.

O Processo de treinamento e desenvolvimento (TeD) é bastante abrangente, sendo possível compreender através de algumas etapas, sendo elas: Diagnóstico de necessidade de treinamento (DNT); planejamento e programação; aspectos e metodologias; implementação do programa de TeD e avaliação de resultados. O procedimento de DNT tem como objetivo avaliar o grau de qualificação dos trabalhadores e seus resultados na organização, sendo possível ter três variáveis. O desempenho real mais que o esperado, o desempenho igual ao esperado, o abaixo do esperado. Nos dois primeiros casos não há necessidade de TeD, já no terceiro, é recomendado que seja feita a análise da causa desse resultado e trabalhar para melhorar (Polary, 2015).

O êxito do programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é inseparável de um dos princípios primordiais da administração: o planejamento. Nessa fase, conforme destacado por Bichueti (2011), é crucial considerar todas as informações obtidas por meio do diagnóstico. O plano de ação elaborado aborda a logística dos programas de T&D e detalha aspectos essenciais, como o tema central, os objetivos, a metodologia de transmissão, os participantes, os locais de realização, os recursos necessários e o cronograma a ser seguido.

Após concluir as etapas anteriores, o próximo passo é a efetivação desse programa. Nesta fase, um facilitador analisa de forma precisa as expectativas dos treinandos e busca transmitir seus conhecimentos e aprendizagens, a fim de desenvolver e capacitar os colaboradores para que possam melhorar a performance de suas atividades e se desenvolver profissionalmente (Polary, 2015).

A análise de desempenho cumpre um papel fundamental nesse contexto, é uma forma de sistematizar o desempenho de cada pessoa em função da atividade que ela exerce, suas metas e seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 1999).

Na realidade das empresas de hoje, a gestão de desempenho vai além de simples administração interna, desempenhando um papel estratégico e integrado ao contexto global da organização. Ela não deve ser vista apenas como uma ferramenta para um departamento específico, mas como um meio fundamental para guiar a empresa na realização de seus objetivos de negócio, além de crucial que os profissionais de recursos humanos abandonem práticas convencionais e concentrem seus esforços no desenvolvimento das pessoas, reconhecendo-as como elementos

essenciais para o crescimento profissional dos colaboradores. Essa abordagem não apenas possibilita o progresso da organização, mas também contribui para a criação de uma estrutura mais sólida e adaptável às exigências do ambiente empresarial contemporâneo (Polary, 2015).

Para esclarecer de maneira abrangente a complexidade da gestão de desempenho, Polary (2015) optou por modelá-la em quatro segmentos. Inicialmente, aborda as restrições organizacionais que esboçam o direcionamento que a empresa deve seguir, incorporando elementos como missão, visão, objetivos e planejamento estratégico. Em seguida, destaca os desdobramentos e negociações de metas, ressaltando a importância de implementar metas de desempenho e negociar com as partes envolvidas, mesmo após a identificação da direção a ser seguida e das responsabilidades de cada órgão. Posteriormente, aborda a geração de produtos, que sintetiza os resultados de todas as etapas do processo, incluindo a disponibilização de informações sobre objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, treinamento e desenvolvimento, bem como o plano de melhorias.

Por fim o feedback, que confere ao processo de gestão a característica de continuidade, representando as ações de controle que evidenciam a eficácia do processo de avaliação. Essa verificação de resultados pode ser considerada como uma experiência de aprendizagem organizacional, proporcionando insights valiosos para o aprimoramento contínuo da equipe Polary (2015).

2.3 O atendimento ao cliente

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 475), "atrair e reter clientes pode representar um desafio significativo. Atualmente, os consumidores têm à sua disposição uma vasta gama de opções, incluindo produtos, marcas, faixas de preço e fornecedores." Tendo em vista a realidade atual, o tema da qualidade no atendimento ao cliente possui extrema importância para o desenvolvimento de uma organização, pois é por meio de um serviço de atendimento eficiente que as empresas conseguem valorizar sua imagem, bem como atrair e fidelizar seus clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2006), potenciais consumidores são aqueles que manifestam interesse nos produtos ou serviços da empresa. É essencial compreender as necessidades individuais para manter relacionamentos,

considerando que um cliente não é apenas quem possui um produto, mas também quem reconhece que os produtos e serviços atendem às suas expectativas.

Os métodos e processos de atendimento desempenham um papel crucial na fidelização dos clientes. É essencial dedicar atenção à comunicação, interação e consistência na relação entre empresa e consumidor. Na busca pela fidelização, não se considera apenas o custo-benefício de um serviço ou produto, mas também a clareza no atendimento ao público (Kotler; Keller, 2006).

Segundo Chiavenato (2007, p. 216), "o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio". Tendo em vista que a qualidade era percebida exclusivamente como uma abordagem técnica voltada para o produto e, atualmente, as estratégias de qualidade concentram-se no atendimento ao cliente, buscando atender às suas necessidades e expectativas.

Colocar a atenção nas necessidades, desejos e satisfação do cliente torna-se um diferencial vital para as empresas. Por essa razão, é crucial realizar pesquisas e estudos sobre o comportamento, insatisfações e tendências do seu público-alvo. Albrecht e Bradford (1992, p. 1) ressaltam ainda que:

Para que sua empresa seja bem-sucedida, você precisa vender aquilo que o cliente quer comprar; para saber o que ele quer, você precisa saber quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso que você execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com seus clientes, de forma tal que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

Conforme Brown (2001), a fidelização dos clientes representa um desafio significativo para as organizações, em virtude da dificuldade em medir com precisão o que os agrada. A fidelidade é relativa a cada consumidor, evidenciando que cada situação é única e que as preferências individuais influenciam nas relações com a organização. Tornar-se fidelizado implica em satisfazer as necessidades e superar as expectativas de cada cliente.

Marques (1997) diz que, para que um atendimento fosse considerado de qualidade, era necessário que os colaboradores conhecessem a empresa, suas funções, seus procedimentos e produtos para que o serviço seja bem-sucedido. Além disso, é preciso saber ouvir e compreender a real necessidade do consumidor, sendo igualmente importante a análise do comportamento, expressões e postura

para garantir um atendimento eficaz. Por fim, saber comunicar de forma clara e objetiva as informações importantes sobre os produtos e serviços solicitados.

2.3.1 Satisfação do cliente

Para Kotler (2000), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra”. Nessa era da informação, onde os clientes são bombardeados de produtos diferentes e de preços variáveis, a melhor forma de conquistar o cliente e superar a concorrência, é realizando um melhor atendimento focado em satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor. É de suma importância que a empresa meça a satisfação com regularidade, pois é com esse entendimento que ela vai captar e trabalhar para melhorar essa experiência. De forma geral, os clientes satisfeitos visitam com frequência, consomem mais e divulgam a empresa para outras pessoas, além de sugerir novas ideias e dar *feedbacks* com mais clareza (Kotler; Keller, 2006).

Um cliente insatisfeito não apenas deixa de retornar à empresa, mas também compartilha sua experiência negativa com outras pessoas. No cotidiano, o investimento no esforço de fidelização de clientes não traz segurança apenas para o aumento das vendas, mas também contribui para a redução das despesas. Em outras palavras, garantir a satisfação do cliente é fundamental para que as empresas se mantenham ativas no atual mercado.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 477), “clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo.” Contudo, alcançar esse patamar de satisfação no atendimento ao cliente demanda uma equipe altamente qualificada. Diante desse cenário, é imperativo implementar um processo de treinamento para alcançar esse objetivo.

3 METODOLOGIA

Segundo Lehfeld (2007), o conceito do trabalho científico refere-se à análise dissertativa ou narrativa das peculiaridades do objeto em estudo, envolvendo a temática, a descrição metodológica de investigação, a área de conhecimento e o referencial teórico-científico. Na fase de coleta de dados, pode-se utilizar uma investigação qualitativa ou quantitativa, desde que o problema seja abordado com clareza, objetividade, logicidade, simplicidade e concisão. Essas características devem se reportar ao problema em estudo, aos seus objetivos, à hipótese que se quer demonstrar, aos indicadores e as categorias teóricas para análise, interpretação e conclusão.

Quanto à finalidade, o presente estudo classifica-se como aplicado, e, de acordo com Gil (2010), as pesquisas aplicadas têm como objetivo a obtenção de informações para com a aplicação de um grupo particular. Neste caso, entender como as estratégias de gestão de pessoas influenciam diretamente na satisfação e fidelização de você cliente.

Quanto à categorização dos dados adquiridos, pode-se caracterizá-los como mistos, dado o emprego tanto de informações quantitativas quanto qualitativas. Isso decorre da abordagem de quantificação das respostas dos participantes. Ademais, a natureza dos dados coletados revela-se híbrida, uma vez que se procedeu à obtenção de dados secundários mediante revisão bibliográfica na literatura existente, ao passo que se conduziu a coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo, utilizando questionários.

Neste caso, este continha onze perguntas, descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Perguntas realizadas

Perguntas realizadas
1. Nome da empresa (Vai ser mantido em sigilo)
2. Há quanto tempo você é cliente dessa empresa?
3. Você sente que os colaboradores são devidamente capacitados para lidar com diferentes situações e necessidades dos clientes?
4. Em uma escala de 1 a 5, como você classifica o atendimento na cidade de São Luís .
5. Para você, o atendimento é importante para sua fidelização?
6. Que elementos da empresa contribuem mais para a sua satisfação como cliente?
7. Como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente que recebe desta empresa?
8. Em uma escala de 1 a 5, quanto o atendimento do estabelecimento influencia na sua experiência?
9. Você acredita que o treinamento dos funcionários é essencial para a qualidade da sua experiência como cliente?
10. Há alguma sugestão ou observação que gostaria de compartilhar sobre a empresa ou seus colaboradores?

Fonte: A autoria (2023).

Em consequência da pesquisa de campo ser qualitativa, a análise de dados se reporta às respostas do sujeito, a análise será feita de acordo com as respostas dos participantes. O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, e enviado aos colaboradores por meio de um aplicativo de mensagem, o questionário obteve 60 respostas.

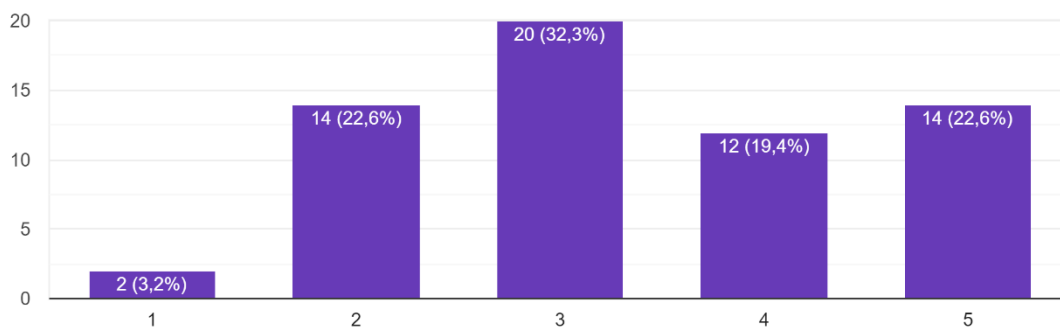
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o propósito de examinar a qualidade do atendimento em diversas empresas na cidade de São Luís, no Maranhão, foi desenvolvido e aplicado um questionário para avaliar o nível de satisfação dos consumidores. O estudo foi realizado com o envio individualizado do questionário a clientes de empresas em geral, buscando uma análise abrangente para gerar insights valiosos. A quantidade de respostas coletadas proporciona uma visão clara quanto a satisfação dos consumidores em relação ao atendimento prestado pelas empresas na cidade. Os resultados, expressos em uma escala de 1 a 5, indicam que as pessoas, em geral, estão razoavelmente satisfeitas com o serviço oferecido. Essa avaliação abrangente oferece um panorama valioso para entender as percepções dos consumidores e sugere áreas de melhoria que podem beneficiar as práticas de atendimento das empresas analisadas.

Gráfico 1 – Classificação do atendimento na cidade de São Luís-MA

Em uma escala de 1 a 5, como você classifica o atendimento na cidade de São Luís. (Sendo 1 muito ruim, 2 ruim, 3 moderado, 4 bom, 5 muito bom)

62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

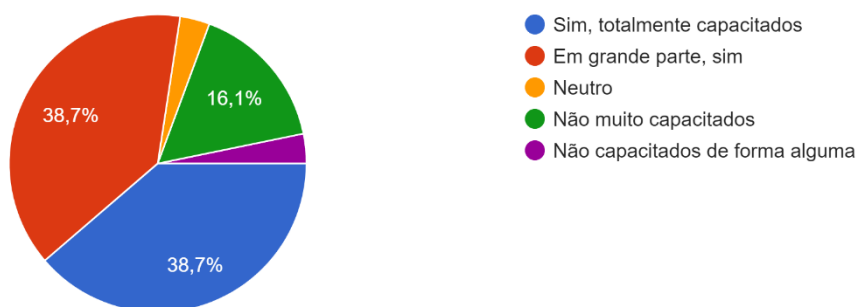
Ao se confrontarem os resultados apresentados nos gráficos acima, que representam a satisfação do cliente e a capacitação dos colaboradores, torna-se claro que as empresas em São Luís precisam direcionar um olhar mais atento para seus colaboradores, reconhecendo-os não apenas como ferramentas, mas como elementos fundamentais para o sucesso organizacional.

A análise conjunta revela uma correlação evidente entre a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores e a percepção geral dos clientes. É notável que a capacitação dos colaboradores desempenha um papel crucial na construção de uma experiência positiva para o cliente. O gráfico subsequente oferece um panorama dos pontos de vista de alguns clientes em relação aos serviços prestados pelos colaboradores, enfatizando a necessidade de investimento contínuo em programas de treinamento e desenvolvimento para fortalecer as habilidades e a eficácia da equipe. Esse entendimento aprofundado das interações entre colaboradores e clientes destaca a importância estratégica de promover um ambiente de trabalho capacitado, cujo impacto se reflete diretamente na percepção da marca e na fidelização do cliente.

Gráfico 2 – Percepção dos clientes em relação à capacitação dos colaboradores

Você sente que os colaboradores são devidamente capacitados para lidar com diferentes situações e necessidades dos clientes?

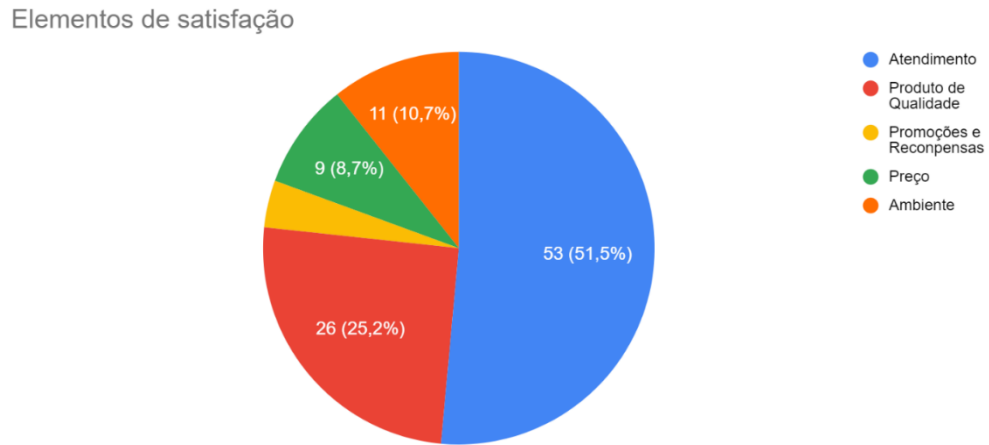
62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

Como já era dito por Kotler (2000), a satisfação do cliente se baseia na sensação de prazer ou desapontamento, isso ocorre quando o desempenho percebido de um serviço é comparado às expectativas do comprador. Na era da informação, onde os consumidores são expostos a uma ampla diversidade de produtos com diferentes preços, a estratégia mais eficaz para conquistar e superar a concorrência é através de um bom atendimento, focado na satisfação das necessidades do cliente. Durante a pesquisa foi perguntado para os participantes, quais elementos de uma empresa contribuem para que eles se sintam satisfeitos, e foram apresentados os seguintes resultados.

Gráfico 3 – Elementos de satisfação



Fonte: A Auoria (2023).

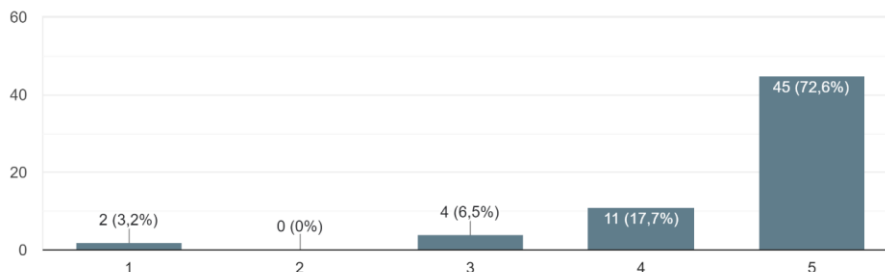
Analisando o quadro acima, percebe-se que, independente de todos os outros aspectos que uma organização pode melhorar e investir, um dos principais é o elemento humano chegando a 51%, pois é através dos colaboradores que a empresa vai ter o contato direto com o seu cliente. Como já dizia Kotler e Armstrong (2003, p. 475), "Atrair e reter clientes pode representar um desafio significativo. Atualmente, os consumidores têm à sua disposição uma vasta gama de opções, incluindo produtos, marcas, faixas de preço e fornecedores." Porém existe um recurso que não se repete, que é o funcionário, e é a partir dos conhecimentos e ensinamentos passados para ele, que vai fazer total diferença na experiência do público que consome os produtos e serviços dessa organização.

No contexto atual de avanços tecnológicos, os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, seletivos e sofisticados, mantendo expectativas elevadas em relação ao atendimento. Na era da globalização, os clientes são assertivos sobre suas necessidades e buscam serviços de alta qualidade. Por esse motivo, é imprescindível a gestão de pessoas dentro das organizações. Se o foco é dar total assistência ao cliente e sanar suas necessidades, não existe forma melhor a não ser treinar e desenvolver o time.

Gráfico 4 – Influência da qualidade do atendimento na experiência do cliente

Em uma escala de 1 a 5, quanto o atendimento do estabelecimento influencia na sua experiência como cliente? (Sendo 1 muito pouco, 2 pouco, 3 moderado, 4 influencia, 5 influencia muito.)

62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

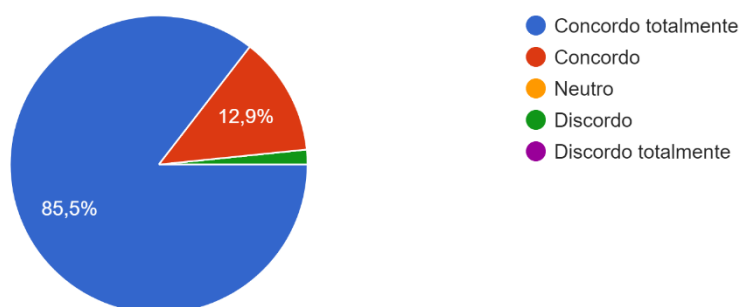
Trazendo de volta o pensamento do Chiavenato (2014) sobre como o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes. De certa forma é possível notar que na era da informação, o conhecimento é reconhecido como o recurso mais valioso e essencial, sendo a chave para o sucesso de uma organização. A eficácia do treinamento dos colaboradores é demonstrada quando aplicada de maneira certa, resultando em otimização de processos e alcance nos objetivos. Em um cenário onde todos tem acesso à informação, destacam-se as empresas e gestores capazes de rapidamente interpretar e transformar informações em novos produtos, serviços ou oportunidades, superando os demais.

Desse modo, foi perguntado aos colaboradores da pesquisa a opinião sobre o treinamento de funcionários, como podemos conferir nos resultados abaixo:

Gráfico 5 – Importância do treinamento na qualidade do atendimento

Você acredita que o treinamento dos funcionários é essencial para a qualidade da sua experiência como cliente?

62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

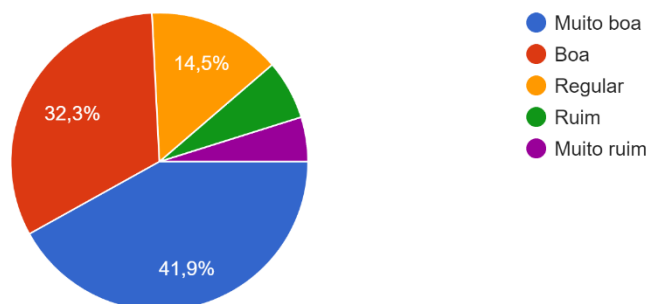
Como já foi dito por Idalberto Chiavenato as pessoas dentro das organizações não devem ser vistas apenas como meros recursos, mas como agentes ativos que impulsionam a organização, pois é a partir delas e dos seus talentos que será possível manter a competitividade em um ambiente de constantes mudanças. Além de parceiros da empresa são também fontes de competências essenciais para o sucesso da organização, representando o principal ativo que enriquece o negócio com inteligência e esforço diário.

Além da análise geral sobre o atendimento na cidade de São Luís, foi solicitado aos participantes da pesquisa que informassem micro e pequenas empresas que já teriam frequentado e fazer uma análise sobre o atendimento e deixar sugestões para que ela pudesse trabalhar os seus pontos fracos e buscar melhorias.

Gráfico 6 – Avaliação da qualidade do atendimento da empresa

Como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente que recebe desta empresa?

62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

Os resultados obtidos indicam que, embora os serviços oferecidos pelas empresas da cidade geralmente sejam predominantemente classificados como regulares ou ruins, observa-se um certo equilíbrio. Como discutido ao longo do trabalho, a satisfação é uma experiência relativa e está diretamente ligada ao ambiente em que a pessoa interage. Durante a coleta de dados, solicitamos às pessoas que fornecessem seus feedbacks e sugestões para a melhoria das empresas. Seguem os resultados:

REGULAR/BOM/MUITO BOM	RUIM/MUITO RUIM
Sem sugestão!	Melhorar
que continuem desse jeito	Melhoria na prestação de serviço, cuidado com o cliente, atenção à manutenção do espaço e limpeza.
Nada a declarar.	Uma melhor escolha de atendentes.
Continuem investindo no ativo mais importante: as pessoas	Os funcionários não dão suporte ao consumidor
Que os colaboradores continuem com o mesmo desempenho.	Treinamentos desde o balcão de atendimento ao auxiliar de limpeza
O treinamento dos colaboradores é marca registrada da proprietária que tem larga experiência no comércio como vendedora. É tipo, pegar a experiência como vendedora e explorar	Por não ter sido atendida bem, minha sugestão é que passem a atender melhor os clientes.

os gap's que observou ao longo da sua jornada como empregada. Ela buscou maximizar o atendimento ao cliente de forma muito assertiva.	
---	--

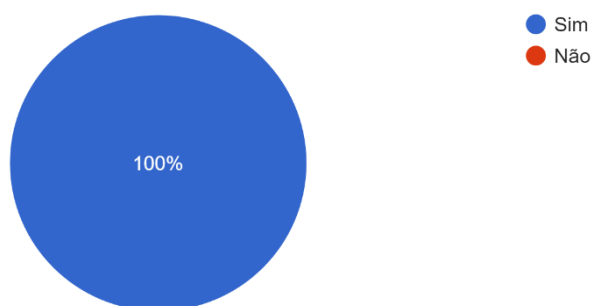
Com base nos feedbacks dos consumidores, torna-se evidente a importância da gestão de pessoas para o alcance dos resultados almejados pela empresa. Desde o recrutamento dos colaboradores até a prestação do serviço, a atenção dedicada ao cliente é um processo contínuo. Nesse sentido, cabe ao gestor a responsabilidade de atrair os melhores candidatos, reter talentos e, igualmente importante, investir em programas eficazes de treinamento e desenvolvimento. A formação contínua dos colaboradores não apenas contribui para o aprimoramento de suas habilidades, mas também para a construção de profissionais mais capacitados e engajados.

Para finalizar o questionário perguntamos aos participantes, esses dados reforçam a tese de que a gestão de pessoas desempenha um papel decisivo na satisfação, na fidelização e nos resultados da empresa, e esse foi o resultado:

Gráfico 7 – Importância do atendimento para a fidelização

Para você, o atendimento é importante para sua fidelização?

62 respostas



Fonte: A Auoria (2023).

Conforme previsto, o resultado atingiu a marca de 100%. No contexto atual, observa-se um público cada vez mais crítico e exigente, com uma habilidade e facilidade para localizar produtos de qualidade e preços mais vantajosos. No entanto, o elemento distintivo que continuamente surpreende e molda a experiência do consumidor está nas interações humanas. É o colaborador, desempenhando um papel crucial, que influencia significativamente a decisão dos clientes quanto à contratação de serviços e à escolha de determinados produtos. A capacidade do colaborador em oferecer um atendimento excepcional, compreender as necessidades do cliente e estabelecer uma conexão positiva desempenha um papel vital na fidelização e satisfação do cliente. Nesse cenário, a qualidade das interações humanas emerge como um diferencial crucial no mercado, transcendendo a mera transação comercial e contribuindo para a construção de relações duradouras com a clientela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado é perceptível a importância do comércio e das relações comerciais para o desenvolvimento e crescimento da sociedade em geral, estamos inseridos em uma realidade onde a tecnologia avança constantemente, e as formas de trabalho vem sendo influenciadas e modificadas ao longo do tempo, como por exemplo, o local de trabalho e até mesmo a extinção de algumas profissões, pode se observar também o alto índice de desemprego em vários países, demonstrando que cada vez mais o sujeito deve investir em sua empregabilidade pessoal.

Apesar das últimas grandes evoluções tecnológicas e a inserção de mecanismos, sistemas e recursos que facilitam cada vez mais o trabalho do homem, como por exemplo, o acesso à internet e a automação das tarefas, o estudo realizado evidenciou a importância do fator humano para o sucesso de uma empresa, e os estudos relacionados à gestão de pessoas delimitam perfis mais ou menos adequados para o mundo do trabalho atual, demonstrando como o papel dos colaboradores pode influenciar de forma positiva ou negativa para a percepção dos clientes perante a empresa e uma possível fidelização.

O estudo concentrou-se em evidenciar as características de uma micro e/ou pequena empresa, demonstrar como o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores se relaciona com a percepção dos clientes e também buscou compreender se existem fatores para a satisfação e fidelização dos mesmos.

Os objetivos do estudo se concentraram em analisar o efeito de uma gestão eficaz de recursos humanos para a implementação e desenvolvimento de melhorias no atendimento de clientes dentro de uma empresa, o treinamento e implementação de capacitação de pessoal mostrou se importante e um desafio para os gestores, tendo em vista, as particularidades do indivíduo e seu conjunto de habilidades pessoais, sendo importante ressaltar que o colaborador não deve ser visto somente como mão de obra ou força de trabalho, e sim como agente participante e contribuinte para o sucesso da empresa.

Para a realização deste trabalho fizemos a coleta de dados em duas empresas, além de enviar o questionário em plataformas de comunicação que nos permitiu desenvolver e observar conceitos acerca do mundo do trabalho, da gestão de pessoas e do sucesso empresarial, o estudo possui delimitações de abordagem, pois foi possível notar que nem sempre os clientes das empresas estão dispostas a

responder questionários e algumas pessoas não conseguiram saber o que caracteriza micro e pequenas empresas e acabou não conseguindo responder, por esse motivo vale sugerir a importância de formação de novos conhecimentos a respeito da temática abordada, visando a melhoria e o maior desenvolvimento dos conhecimentos, além de ressaltar que o conhecimento sobre o tema e sobre as relações humanas em geral estão em constante mudança, de acordo com o tempo vivenciado pelas gerações.

6 REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO TRABALHO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS 2018-2020. São Paulo, 2018.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. Gestão de pessoas. **Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico**, p. 48, 2015.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Editora Lafonte, 2011.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**, São Paulo: Makron Books, 2001, 1999.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 4 mai. 2021.

BRASIL. Serviços e Informações do Brasil (ed.). **Banco Central anuncia medidas para facilitar crédito a micro, pequenas e médias empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/banco-central-anuncia-medidas-para-facilitar-credito-a-micro-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. **ABDI e MDIC criam plataforma de informações sobre MPEs**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/abdi-e-mdic-criam-plataforma-de-informacoes-sobre-mpes>. Acesso em: 25 set. 2023.

BRIDGES, W. **Jobshift: mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994, 525.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção De Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Karin Gutz Inglês, 2014. 510 p. Disponível em: file:///C:/Users/55989/Downloads/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacaoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf. Acesso em: 30 set. 2023.

DeCENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001, 1996.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo:

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEHFELD, Neide. **Metodologia e conhecimento científico: Horizontes virtuais**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abril/junho 1999.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. 1ed. São Paulo: APMS, 1997.

MORELLI, G. H. DE F. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: Sebrae, 1994.

NEUMANN, D. **Desqualificação exclui 98% dos trabalhadores**. O Estado de São Paulo, Caderno de Economia, p. B1, 5 de maio de 1997.

PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) EM ADMINISTRAÇÃO. WPS Office, 2023.

POLARY, Ilmar. **GESTÃO COM PESOAS-GP NA ADMINISTRAÇÃO: a funcionalidade do sistema de gp e seus subsistemas**. São Luís: Uema, 2015. 279 p. Prentice Hall, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Ltda, 2019.

SANTOS, Anselmo Luís dos *et al* (org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 232 p. Disponível em: https://www.dbd.puc-rio.br/ipea/livro_micro_pequenasempresas.pdf. Acesso em: 29 set. 2023.

STAWIŃSKA, Aleksandra (ed.). **Key figures on European business: with a special feature on smes**. Luxemburgo: Eurostat, 2011. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967534/KS-ET-11-001-EN.PDF/81dfdd85-c028-41f9-bbf0-a9d8ef5134c5>. Acesso em: 25 set. 2023.

WREN. D. A. **A história do pensamento de gestão**. Hoboken-NJ: Wiley, 2005.

ANEXO A – Pesquisa para trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: ed. 1992.

22:17 🔔 🕒 🔒 📺 📄 ...

📶 📶 🔋 28

Em caso de qualquer dúvida ou para mais esclarecimentos, sinta-se à vontade para entrar em contato.

Seu tempo e contribuição são valiosos para o avanço deste estudo. Obrigado por participar!

Atenciosamente,

Rodrigo Azevedo Telefone: (98) 98807-9053 E-mail: romeljose.06@gmail.com

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Sexo *

Masculino

Feminino

Para você, o atendimento é importante para sua fidelização?

Sim

Não



22:17 🔔 📶 🔒 📺 S ...

📶 📶 🔋 28

Como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente que recebe desta empresa? *

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Em uma escala de 1 a 5 , quanto o atendimento do estabelecimento influência na sua experiência como cliente ? *

(Sendo 1 muito pouco, 2 pouco, 3 moderado, 4 influencia, 5 influencia muito.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



22:17 🔔 🕒 🔒 📺 S ...

📶 📶 🔋 28

Você acredita que o treinamento dos funcionários é essencial para a qualidade da sua experiência como cliente? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

Há alguma sugestão ou observação que gostaria de compartilhar sobre a empresa ou seus colaboradores?

Sua resposta

Você sente que os colaboradores são devidamente capacitados para lidar com diferentes situações e necessidades dos clientes? *

- Sim, totalmente capacitados
- Em grande parte sim



22:17 🔔 🕒 🔒 📺 S ...

📶 📶 🔋 28

Você sente que os colaboradores são *
devidamente capacitados para lidar com
diferentes situações e necessidades dos
clientes?









- Sim, totalmente capacitados
- Em grande parte, sim
- Neutro
- Não muito capacitados
- Não capacitados de forma alguma

Em uma escala de 1 a 5, como você *
classifica o atendimento **na cidade de
São Luís.**

(Sendo 1 muito ruim, 2 ruim, 3 moderado,
4 bom, 5 muito bom)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



22:17      ...    28

Em uma escala de 1 a 5, como você *
classifica o atendimento **na cidade de**
São Luís.
(Sendo 1 muito ruim, 2 ruim, 3 moderado,
4 bom, 5 muito bom)

1

2

3

4


5

Que elementos da empresa contribuem
mais para a sua satisfação como cliente?

Sua resposta

Nome da empresa (Vai ser mantido em
sigilo)

Sua resposta

 Enviar Limpar formulário

