



## Análise do nível de satisfação dos colaboradores no que tange os processos e serviços prestados em uma área de desenvolvimento ao negócio de uma cooperativa de crédito na cidade de Ponta Grossa

Dejane Torloni Pinho (Faculdade Sagrada Família) [dejanepinho@hotmail.com](mailto:dejanepinho@hotmail.com)  
Joseli Jessica De Oliveira (Faculdade Sagrada Família) [josielioliveira31@gmail.com](mailto:josielioliveira31@gmail.com)  
Rudy de Barros Ahrens (Faculdade Sagrada Família) [rudydebarros@gmail.com](mailto:rudydebarros@gmail.com)

### Resumo

O presente artigo teve como principal objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere à qualidade dos processos e serviços prestados dentro de uma área de suporte em desenvolvimento ao negócio em uma cooperativa de crédito na cidade de Ponta Grossa, a fim de identificar como se encontra o serviço de atendimento em relação a qualidade desses processos e serviços. Sendo assim, foi utilizado o método de pesquisa básica, descritiva exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, mediante estudo de caso. Como instrumento utilizou-se a ferramenta Net Promoter Score, (NPS), métrica de pesquisa simples, utilizada para medir nível de lealdade e o grau de satisfação dos clientes. A porção abordada para realização da pesquisa foi de 120 colaboradores da cooperativa, mas foram apenas 55 questionários respondidos e devolvidos. Com base nos dados levantados, foi possível realizar uma avaliação generalizada, a qual foi classificada como índice na zona de qualidade, apresentando um resultado geral no NPS de 69%. Mesmo não atingido a zona de excelência, a área apresentou um número maior de promotores em relação aos detratores, com uma imagem positiva diante dos colaboradores. Visando buscar uma melhor excelência no atendimento e compreender as percepções dos clientes internos da cooperativa, apresentou-se perspectivas de melhorias no desenvolvimento dos processos internos, bem como a busca por soluções para resolução de problemas ou possíveis falhas identificadas. Entende-se que essas ações são eficazes com capacidade de englobar o ambiente da empresa como um todo, gerando assim maior produtividade, rentabilidade e melhores resultados.

**Palavras chave:** Satisfação, Qualidade, Serviços, Processos.

### Analysis of the level of employee satisfaction regarding the processes and services provided in a development area to the business of a credit union

### Abstract

The main objective of this article was to analyze the level of employee satisfaction with regard to the quality of the processes and services provided within a business development support area in a credit cooperative in the city of Ponta Grossa, in order to identify how the customer service is found in relation to the quality of these processes and services. Therefore, the basic, descriptive exploratory research method was used, with a qualitative and quantitative approach, through a case study. As a tool, the Net Promoter Score (NPS) tool was

used, a simple survey metric, used to measure the level of loyalty and the degree of customer satisfaction. The portion addressed to conduct the research was 120 employees of the cooperative, but only 55 questionnaires were answered and returned. Based on the data collected, it was possible to carry out a generalized assessment, which was classified as an index in the quality zone, presenting a general result in the NPS of 69%. Even if the area of excellence was not reached, the area had a greater number of promoters than detractors, with a positive image before employees. In order to seek better service excellence and understand the perceptions of the cooperative's internal customers, perspectives for improvements in the development of internal processes were presented, as well as the search for solutions to solve problems or possible identified flaws. It is understood that these actions are effective with the ability to encompass the environment of the company as a whole, thus generating greater productivity, profitability and better results.

**Keywords:** Satisfaction, Quality, Services, Processes.

## 1 Introdução

As organizações atuais buscam constantemente por aperfeiçoar-se diante de seu ramo de atuação, impactando diretamente em seu desenvolvimento e desempenho. Desta maneira, deve-se dar a devida importância ao analisar e compreender dos processos atuais aos quais são realizados pela empresa, determinar seus pontos fortes e fracos, visando gerar novas ações e melhores práticas aos processos, para que possam ser melhorados, cada vez mais, garantido a satisfação do receptor em relação ao atendimento prestado.

Toda execução de uma atividade importante parte de alguma modalidade de processo dentro de uma empresa, desta maneira, não se tem um produto ou serviço oferecido por uma organização sem que faça parte de um processo e vice-versa. Ambos os casos, não fazem sentido, caso não tenham uma finalidade específica (GRAHAM e LeBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

Para um melhor desenvolvimento dos processos e funções realizados dentro das organizações é necessário buscar por um melhor desempenho e identificar o nível de qualidade em relação ao atendimento prestado e a satisfação dos clientes finais em relação ao todo. Salienta Paladini (1997) que a busca pela satisfação do consumidor é uma ação decorrente, em relação a procura por um processo efetivo de melhoria contínua.

Em relação à modalidade de prestação de serviços, os prestadores devem demonstrar segurança e confiabilidade na execução de sua mão de obra. A empresa deve conhecer as expectativas, a percepção dos seus clientes internos e externos, focando no relacionamento e na avaliação constante de seus resultados.

Dentro desse processo pode-se destacar a necessidade de ser priorizado a qualidade na interação com os clientes, buscando um contato menos rígido, afim de ampliar um relacionamento mais próximo e compreender quais são as suas necessidades, examinar como é realizado esse contato, para gerar uma maior participação de todos os envolvidos e com isso aproximar os clientes da organização (PALADINI, 2006).

Após as colocações pertinentes a este estudo, definiu-se o problema a nortear esse artigo: Como se encontra o serviço de atendimento prestado em uma cooperativa de crédito em relação à qualidade dos processos e serviços prestados?

Para elucidar esse problema foi estabelecido como objetivo geral deste estudo analisar o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere à qualidade dos processos e serviços prestados dentro de uma área de suporte em desenvolvimento ao negócio em uma cooperativa de crédito na cidade de Ponta Grossa.

E estabelecido como objetivos específicos: a) Verificar o nível de satisfação dos colaboradores; b) Compreender a percepção dos mesmos em relação ao atendimento da área; c) Definir as possibilidades de melhorias e melhor desenvolvimento da área; d) Propor soluções para o problema encontrado.

O presente trabalho justificou-se pela importância em analisar os processos e serviços prestados pela área de suporte para verificar a satisfação dos colaboradores da cooperativa em relação ao atendimento prestado dentro da organização, pois acompanhando diariamente a execução dos processos realizados verificou-se a necessidade de realizar esta análise e definir parâmetros de possibilidades de melhorias por meio das hipóteses criadas pela análise dos resultados encontrados mediante a pesquisa realizada.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2. 1 Gestão de Pessoas**

Dentro das organizações com as interações e relações sociais cada vez mais intensas e efetivas das pessoas, surgem novas necessidades, como a de administrar e gerenciar a comunicação, impulsionar à motivação, o desempenho, a liderança, o empreendedorismo, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho, além disso, definir a identidade, a qualidade de vida, o sentido do trabalho e a saúde do trabalhador, refletindo diretamente nos resultados da empresa. O cenário atual das organizações é de competitividade e dinamismo, por este motivo os colaboradores passaram a ser vistos como um ativo em potencial, não mais como meros recursos a serem utilizados, mas tratados com maior e devida importância (MALAFAIA, 2011).

Conforme Chiavenato (1999, p. 30):

as pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento”.

Toledo (1986, p.8) define Recursos Humanos como:

função que norteia “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado, seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa”.

De acordo com as características de cada organização, a mesma deverá priorizar sua estrutura organizacional e caso possua, suas configurações diferenciadas, isso está diretamente ligado às políticas de Recursos Humanos ou gestão de pessoas, os quais fazem parte da filosofia empresarial, e definem sobre os desejos da organização em relação a quem a empresa é e quem deseja se tornar ou melhor, o que é hoje e onde deseja chegar, definindo e consolidando desta forma, políticas de identidade que conduzirão à gestão de pessoas na organização.

As definições para a Gestão de Pessoas está relacionado ao conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999, p.11).

O início do processo de gestão de pessoas ocorre no momento em que se avalia, desenvolve por meio de treinamentos o colaborador para que se torne melhor qualificado ao desempenhar suas atribuições de melhor forma e consequentemente dar maiores resultados para a empresa. A organização deve posicionar cada colaborador a desempenhar suas funções de acordo com suas habilidades, pois, a parte mais importante da empresa é o capital humano.

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006, p.145).

Portanto, “a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização” (CHIAVENATO, 2008, p.9).

Para Mills (et al., 2002), a capacidade individual, é definida através do nível de conhecimento, das habilidades e experiências adquiridas ao longo do tempo pelos colaboradores o que possibilita criar e estabelecer um recurso importante a assegurar a capacidade da organização. Fernandes (2006, p.37) reafirma que a capacidade individual, não é somente um “recurso à disposição da organização, mas uma instância mobilizadora de recursos”.

Por isso é importante investir na capacitação das pessoas que estão inseridas na equipe, pois são elas que fazem acontecer, criam ideias, inovações, melhorias nos processos e na busca de novas oportunidades. A forma que as pessoas são gerenciadas, impulsionadas, aprimoradas reflete diretamente nas suas capacidades pessoais refletindo assim, no crescimento e sucesso da organização. Para que isso ocorra é fundamental o envolvimento da gestão de pessoas dentro desse processo.

A Gestão de Pessoas vem ganhando mais espaço dentro da área corporativa, por muito tempo foi mal vista e não tinha grande valorização. Essa área passou a atuar de forma mais estratégica e com isso está crescendo cada vez mais dentro das organizações (PAULA e NOGUEIRA, 2016).

Com o passar dos anos e o surgimento da era da informação, o ambiente de trabalho passou por muitas transformações, com isso criou-se novas teorias de atuação e formas de condução do trabalho em um ambiente mais flexível e estratégico, substituindo os antigos departamentos e incluindo maior relação entre as equipes de gestão e os setores, de forma que um complemente o outro. Por meio dessas alterações se possibilita uma maior produtividade e um desenvolvimento estratégico ao negócio.

Chiavenato (2008, p. 11) afirma que, para “os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional.” Dessa forma os colaboradores precisam ser vistos como parceiros do negócio e valorizados pelas suas capacidades e talentos.

Frente aos diversos desafios do cotidiano empresarial, pode-se observar que não é uma tarefa fácil gerir e aperfeiçoar pessoas, por isso é necessário constante investimento e desenvolvimento do capital humano, a fim de que o mesmo alcance seus objetivos profissionais e consequentemente traga um retorno positivo para a organização.

## **2.2 Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho refere-se à atitude de uma pessoa em relação ao seu trabalho, está relacionada com o ambiente, a forma de como o trabalho é organizado, estrutura oferecida por parte da organização, programas de gestão e incentivo, bem como, seus objetivos pessoais ou de equipe, desejos, metas, interesses pessoais e financeiro (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Sendo assim, um indivíduo satisfeito com o seu trabalho, tende a apresentar um estado emocional prazeroso, consequente da atitude que se tem em relação ao ambiente no qual está inserido. Sente orgulho das atividades que executa, tem entusiasmo com o trabalho, com a equipe e se sente realizado com a vida profissional, como também, por fazer parte da organização, tornando-se assim promotor e divulgador principal da mesma.

Segundo Robbins (2002, p. 75), satisfação no trabalho é:

um estudo emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados. Colaboram para essa sensação de bem estar a interação com os colegas e chefes, as condições que apoiam o cumprimento das tarefas, a percepção de estar incluído na elaboração das metas setoriais, entre tantos outros fatores.

Fica, pois, claro que a satisfação do trabalho influencia diretamente no desempenho do colaborador, bem como, em sua vida pessoal, saúde e bem estar, pois quando o mesmo está satisfeito consegue apresentar resultados satisfatórios em todos os aspectos onde está inserido.

### **2.2.1. Fatores que contribuem com a satisfação no trabalho**

O envolvimento dos colaboradores com a organização, não depende somente de uma boa remuneração, vai além desse fator. Quando o colaborador se sente feliz com o seu trabalho, ele contribui com a empresa, a satisfação tem se tornado um ponto importante para os colaboradores, por isso os gestores estão demonstrando maior preocupação neste quesito, buscando cada vez mais compreender quais os motivos que trazem maior satisfação dentro do ambiente organizacional, a fim de promover investimento, treinamento, capacitação, reconhecimento e desenvolvimento. Essas atitudes são um grande diferencial dentro das organizações e as empresas que atuam com essa forma de gestão são bem vistas por seus colaboradores, facilitando desta maneira o atingir do sucesso e crescimento por ambas as partes envolvidas.

Na medida em que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece o desenvolvimento de novas habilidades. Portanto, cabe ao gestor, enriquecer as funções dos funcionários, abrindo portas para que aprendam cada vez mais e estejam aptos a várias funções (GIL, 2001, p. 212).

Desta forma, colaboradores felizes tendem a buscar por um melhor empenho quando na realização de suas atividades, pois entendem que esse processo pode trazer consigo crescimento pessoal e profissional. A partir desta premissa o colaborador torna possível o transmitir dessa sensação para os demais integrantes da equipe e influencia, o ocasionar de uma mudança positiva capaz de englobar o ambiente da empresa como um todo, gerando assim maior produtividade, rentabilidade e melhores resultados.

Vale ressaltar, a existência de outro fator importante decorrente da satisfação do colaborador que é a motivação, capaz de afetar diretamente a vida pessoal do colaborador. A empresa que investe em recursos voltados para esse aspecto consegue um retorno rápido no desenvolvimento das habilidades e talentos dos colaboradores, onde os mesmos são desafiados a aplicar essas habilidades nas atividades diárias.

A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades [...] o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2005, p.52).

Colaboradores satisfeitos tendem a promover a empresa, a cooperar com os colegas de equipe, criando assim expectativas em relação ao trabalho, e tem o anseio de buscar superação na execução de suas tarefas e superar as expectativas de forma positiva (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010)

Uma boa liderança encoraja e está sempre alinhada com sua equipe, além claro, de valorizar as habilidades e talentos de cada colaborador, os bons líderes estão sempre dispostos a aprender e a ensinar, para possibilitar aos envolvidos sentir-se motivados e capacitados, sempre dispostos a melhorar os resultados, individuais e em equipe. Valorizar as pessoas, incentivar a crescer, criar e inovar são maneiras essenciais de executar motivação dentro das organizações (ESTEVES, 2018).

Normalmente as pessoas dedicam a maior parte do seu tempo diário no ambiente de trabalho, sendo assim é de extrema importância que as mesmas se sintam satisfeitas, confortáveis e seguras para desempenhar da melhor forma possível suas atividades, de forma a contribuir para o seu propósito de vida e também para o desenvolvimento e estabilidade na organização.

### **2.3 Processos e serviços**

O processo organizacional pode ser definido como um conjunto de atividades de administração, marketing e demais processos operacionais, que envolve capital humano, uso de procedimentos, equipamentos e informações, onde contribui para melhora no desempenho da organização (CONTENT 2018, [ONLINE]).

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos. (CRUZ, 2002, p. 106)

Com a principal finalidade de atender as expectativas dos clientes externos e internos da empresa, os processos organizacionais ou de negócios, são considerados muito importantes, pois, definem como serão executada as tarefas desde a entrada dos produtos e serviços até a sua finalização e de que forma os mesmos serão disponibilizados ao cliente, de maneira que suas expectativas sejam atendidas.

Sendo assim, a gestão por processos pode ser entendida como o método que traz melhorias, com a inclusão de ações organizadas e padronizadas. Para que esse processo ocorra, é necessário realizar um planejamento, que seja direcionado e avaliado, com essas ações é possível diminuir conflitos nos processos operacionais, perdas, evitar o retrabalho e atraso na conclusão, atendendo assim, as necessidades de todos os envolvidos e principalmente do cliente final.

Dessa forma, para que seja possível atender o cliente de forma satisfatória, são utilizados dois ativos que trabalham em conjunto, que são as pessoas, as quais executam todo o processo, as mesmas precisam estar capacitadas, motivadas e engajadas com a empresa e da mesma forma os processos devem estar mapeados, modelados, testados e ajustados (REGES 2019, [ONLINE]).

Para isso, os dois ativos precisam estar bem estruturados, com isso é possível atender a demanda do cliente como o esperado e superar suas expectativas, como consequência alcançar o lucro e manter uma boa imagem da empresa frente à competição no mercado (REGES 2019, [ONLINE]).

Os processos e serviços são elementos fundamentais dentro de uma empresa, sendo assim é importante gerir de forma correta, bem como avaliar constantemente, reorganizar ou aprimorar o seu desenvolvimento para que todos os desejos e objetivos da empresa sejam cumpridos.

### **2.3.1. Importância do Uso de Processos nos Serviços**

Os processos e serviços são muito importantes para uma empresa, por meio deles é possível padronizar as atividades, além de solucionar outras situações importantes. Com a implantação desses processos é possível gerar muitos benefícios e criar ações a serem aplicadas, como por exemplo, a redução de tempo para execução das atividades, evitar o desperdício do potencial do colaborador, direcionando o mesmo para uma função mais eficaz, reduz o custo com pessoal, gerar reaproveitamento de matérias e instrumentos utilizados e contribui para uma melhor geração de prestação de serviço.

A busca por uma melhoria no conjunto de atividades traz uma série de benefícios, pode-se dizer que a redução de desperdícios é uma delas, quando o processo não é realizado de forma eficiente, ocorre atraso e perca de tempo, pois demanda muito mais tempo para a conclusão de uma tarefa (CONTENT 2018, [ONLINE]).

Content (2018, [ONLINE]), afirma que é possível reduzir os custos com mão de obra, diminuir contratações e horas extras, desta maneira poderá haver também melhor aproveitamento dos materiais utilizados, a logística melhorará com a otimização dos deslocamentos e transportes, e muito mais benefícios serão alcançados.

Além disso, Gonçalves (1993, p. 64) salienta que:

É necessário incorporar ao processo de trabalho as tecnologias que possibilitem a modernização da empresa, como forma de prestar um melhor atendimento ao cliente e possibilitar um sistema de informações, controle e gerenciamento que seja capaz de gerar menores custos.

Investir em desenvolvimento tecnológico ajuda a organização a padronizar os seus processos e ter excelentes resultados em relação a melhorar a forma de trabalho e possibilitar a conquista da satisfação dos seus colaboradores. Quando se possui um processo bem definido, facilita o evidenciar de quais são as funções e obrigações de cada e sua ordem, além de beneficiar o cliente, pois irá receber um produto de melhor qualidade e em menor prazo.

Para Gonçalves (1997), as empresas que conseguirem explorar o potencial e centralizar quais são suas prioridades, ações mais importantes a serem tomadas e quais são os recursos principais a serem utilizados, são as que terão sucesso no futuro.

Certamente a implantação de uma gestão de processos força a organização a sair do comodismo. Pode ser que exija de um processo moroso, ou até mesmo de grande investimento de recursos, porém o retorno que a empresa terá com esse investimento será positivo e gratificante.

### **2.3.2 Efeitos dos Processos na organização**

Para que ocorra uma gestão de processos efetiva é importante o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização, pois são elas as responsáveis pelas atividades realizadas e que melhor conhecem o dia a dia da empresa, além de possuírem a capacidade de trazer informações ou ainda novas ideias e de gerarem mudanças. Além disso, o envolvimento de pessoas engajadas e que possuem capacidades de execução é imprescindível para a adequação dessa gestão.

Smith (1997), afirma que para se alcançar sucesso em qualquer negócio, que englobe modificações de comportamento e ações, é preciso encontrar uma forma correta de identificar e responder as causas simples de resistência de pessoas dentro das organizações.

Segundo Fritz (1997), cada atividade realizada por uma pessoa tem forte impacto em uma organização, desta maneira todas as áreas precisam estar em harmonia e possuir uma comunicação de forma eficiente.

Esse processo pode trazer diversos fatores na forma de gestão que deverá ser alterado, como a necessidade de criar novas atribuições, novas responsabilidades para cada equipe e buscar especialistas para dar sequência nos processos a serem implantados.

“A mudança para processos é muito difícil, pois as pessoas têm que aprender a pensar de forma diferente; têm que aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades, a trabalhar em equipe” (HAMMER, 1998, p.2).

A gestão de processos causa vários efeitos e mudanças significativas, demanda aprendizado, tomada de decisões, delega responsabilidades, enfim, se têm um processo de evolução e agrupa valor e fortalecimento dentro da organização.

## **3. Metodologia**

O presente artigo tem como objetivo geral analisar o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere a qualidade dos processos e serviços prestados dentro de uma área de suporte em desenvolvimento ao negócio em uma cooperativa de crédito. Sendo assim, foi utilizado o método de pesquisa básica.

Segundo Gil (2008, p. 45):

a pesquisa pura busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetiva a generalização, com vistas na construção de teorias e leis.

Quanto aos objetivos específicos, trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa mediante estudo de caso.

De acordo com Vergara (2000, p.47):

Argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A fim de complementar e aprimorar a pesquisa, ainda, optou-se pelo uso da pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2002, p.41), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas”.

Quanto a abordagem adotou-se o uso da pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa se caracteriza como uma: “modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais (p. ex.: estudos etnográficos e pesquisas participantes) e analisados subjetivamente pelo pesquisador; [...]” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 155). Já a pesquisa quantitativa, se classifica como uma: “modalidade de pesquisa na quais variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatística); II. Modalidade de pesquisa que investiga fatos[...].” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 155).

O procedimento utilizado foi o estudo de caso, que busca coletar e analisar as informações relacionadas a um fenômeno e com isso proporcional um conhecimento mais profundo sobre o mesmo.

Segundo Yin (2010, p. 39), “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se a ferramenta Net Promoter Score, (NPS) métrica utilizada para medir o nível de lealdade e o grau de satisfação dos clientes internos. De acordo com Reichheld e Markey (2011, p. 03) “é uma métrica de pesquisa muito simples” onde os clientes respondem a seguinte pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa X para um amigo?”. Com essa questão, é possível identificar os clientes internos detratores, neutros e promotores, mensurar seus sentimentos e experiências. Para obter o resultado do NPS de uma empresa deve-se medir o total de promotores, diminuindo os detratores, chegando assim ao resultado final, P-D = NPS.

Esse índice pode ser classificado como uma zona de excelência entre 75% a 100%, uma zona de qualidade entre 50% a 74%, uma zona de aperfeiçoamento entre 0% a 49% e por fim, uma zona crítica entre -100% a -1%.

Os pesquisados foram os gerentes de agência, como também os gerentes e assistentes de carteira e do administrativo ambos setores voltados a área de negócios que recebem atendimento direto da equipe de suporte. Foram distribuídos questionários a 120 colaboradores dos quais foram devolvidos 55 respondidos.

#### **4. Resultados e Discussões**

Com objetivo de verificar o nível de satisfação, compreender as percepções dos colaboradores referentes ao atendimento recebido, foi realizado os seguintes questionamentos sobre: o domínio nos produtos; a pró-atividade no atendimento; o senso de urgência nas demandas; a parceria no negócio e satisfação com o colaborador do suporte. Como instrumento de pesquisa foi utilizada a ferramenta Net Promoter Score (NPS). Foram entregues os questionários a 120 colaboradores, na área de atuação sendo essas 20% do departamento administrativo e 80% do departamento de negócios. Dentre esses apontados 56,4% são com o

cargo de gestão de gerentes de agência, gerentes de carteira e administrativo, 34,5% são do cargo de auxiliar ou assistente de negócios e 9,1% são do cargo de auxiliar ou assistente administrativo. Todos voltados a área de negócios que recebem atendimento direto pela equipe de suporte, dos quais foram obtidos o total de 55 questionários respondidos, porém alguns casos, não possuem contato com a equipe de suporte, o que ocasionou variação nas quantidades de respostas.

#### 4.1 Equipe de Suporte

A seguir serão apresentados os resultados obtidos em relação ao atendimento do suporte operacional.

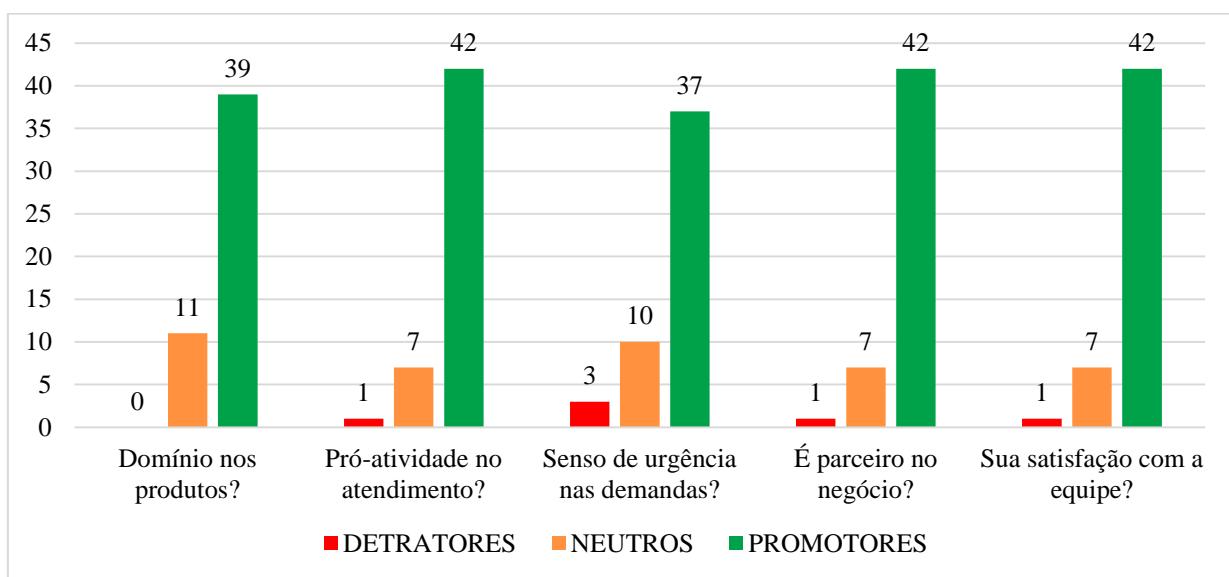


Figura 1 – Análise e qualidade do atendimento da Equipe de Suporte Operacional  
Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Dentro das perguntas realizadas aos questionados, verifica-se que sobre o que os colaboradores acreditam que a equipe de suporte detém sobre o quesito domínio dos produtos da cooperativa, dos 55 pesquisados, apenas 50 possuem contato com a equipe de suporte, sendo aptos a responderem as questões citadas, destes 39 caracterizaram-se como promotores e 11 como neutros. Na questão sobre a pró-atividade no atendimento, 42 identificaram-se como promotores, 7 como neutros e 1 como detrator. Já na questão sobre o senso de urgência nas demandas, 37 foram promotores, 10 neutros e 3 detratores. Sobre se os colaboradores são parceiros no negócio, 42 caracterizaram-se como promotores, 7 como neutros e 1 como detrator. E por fim, sobre a satisfação individual com a equipe, 42 foram promotores, 7 neutros e 1 detrator.

Mediante a análise da figura 1 percebe-se que a área em média geral pesquisada, apresenta um nível satisfatório perante os colaboradores. Mas não se pode ignorar alguns colaboradores aos quais se mostram neutros e outros como detratores, em relação aos processos e ao atendimento da equipe, no que se refere ao domínio dos produtos, a pró-atividade, a falta de senso de urgência e que a área não se mostra como parceira no negócio. Com bases nessas informações pontos de melhoria devem ser aplicados, para mudar a visão destes colaboradores, em especial.

Para Ferraz (2018, p. 147) “Para alcançar excelentes resultados, a equipe deve ir além das simples obrigações”. Buscar maior conhecimento dos produtos os quais se trabalha, e entender qual é a urgência das demandas recebidas e com isso criar estratégias para dar um retorno mais rápido para a conclusão do atendimento.

Após a questão inicial sobre a equipe de suporte em geral, foram realizados questionamentos individuais sobre cada colaborador como exposto abaixo, identificados cada colaborador da equipe de suporte por números.

#### 4. 2 Suporte – Colaborador 1

Em relação ao primeiro colaborador exposto na pesquisa e identificado como Colaborador 1 neste estudo, foram obtidos 49 questionários respondidos sobre esta pessoa, pois dos 55 questionados, apenas 49 possuem contato com este colaborador, e a seguir as respostas obtidas:

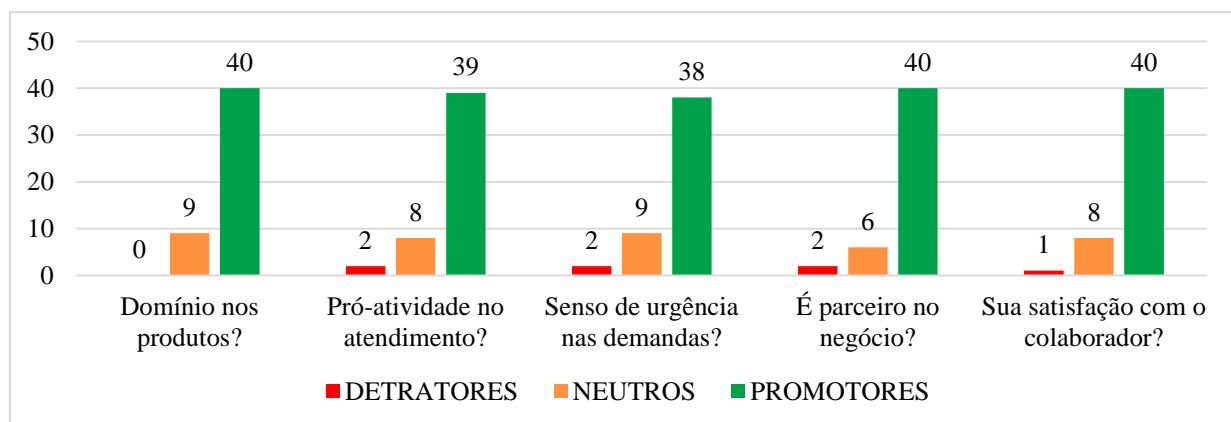


Figura 2 – Análise e qualidade do atendimento Colaborador 1 Equipe Suporte  
Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Ao analisar a figura 2, nota-se que em relação ao Colaborador 1 dominar os produtos da cooperativa dos 49 pesquisados, 40 apresentaram-se como promotores e 9 como neutros. Sobre o Colaborador ser proativo no atendimento, 39 o caracterizaram como promotores, 8 como neutros e 2 como detratores. Em relação ao colaborador 1 ter senso de urgência nas demandas, 38 foram promotores, 9 como neutros e 2 como detratores. Se o Colaborador 1 é parceiro do negócio, 40 foram promotores, 6 neutros e 2 como detratores. E por último em relação à satisfação dos colaboradores sobre este Colaborador 1, 40 caracterizam-se como promotores, 8 como neutros e 1 como detrator.

De maneira geral, sobre este colaborador 1 a maioria em média, o caracteriza como promotor das questões levantadas, mas não podendo deixar de lado, as respostas neutras e detratoras em relação a ele.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 247) destacam que “desempenhar significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução e que dependem da clareza de metas, objetivos e resultados esperados”. Sendo assim, se faz necessário que este colaborador leve como críticas construtivas as respostas negativas e melhore profissionalmente o seu desempenho nestes requisitos expostos, fazendo uma análise das situações e verificando seus erros pontuais, pois cada caso em particular, pode ter acarretado tais respostas negativas.

#### **4. 3 Suporte – Colaborador 2**

Em relação a este Colaborador 2, apenas 40 pesquisados estavam aptos a responder as questões sobre ele, pois apenas estes tem contato com o mesmo, o que justifica os dados apresentados na figura 3:

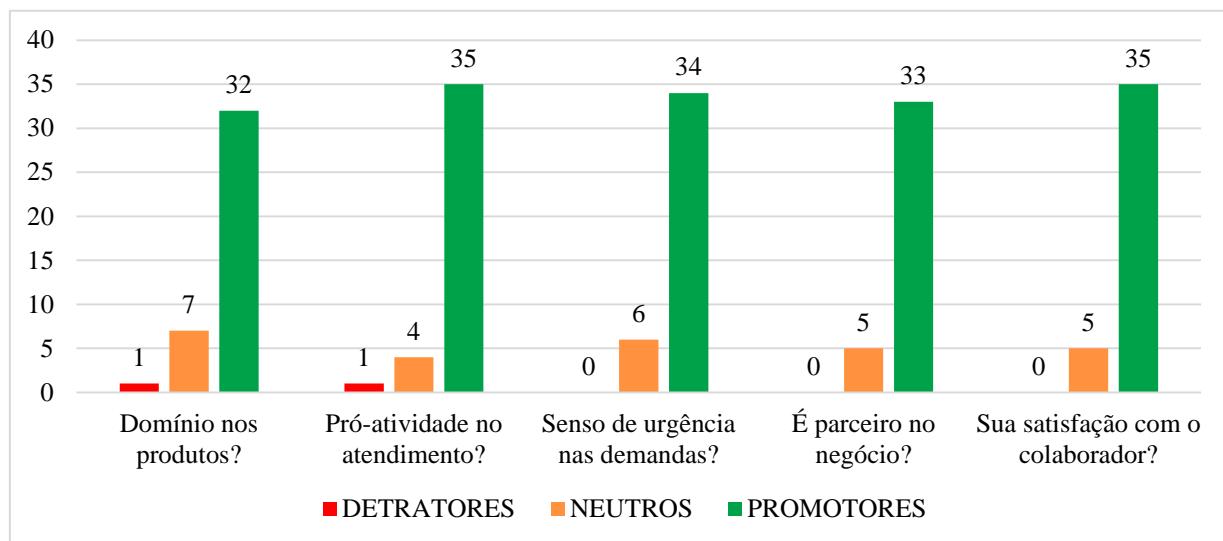


Figura 3 – Análise e qualidade do atendimento Colaborador 2 Equipe Suporte

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Nota-se, ao observar a figura 3 que em relação ao Colaborador 2 dominar os produtos da cooperativa dos 40 pesquisados, 32 apresentaram-se como promotores, 7 como neutros e 1 como detrator. Sobre a pró-atividade do Colaborador 2 no atendimento, 35 o caracterizaram como promotores, 4 como neutros e 1 como detrator. Em relação ao colaborador ter senso de urgência nas demandas, 34 foram promotores e 6 como neutros. Se o Colaborador 2 é parceiro do negócio, 33 foram promotores e 5 neutros. E por último em relação à satisfação dos colaboradores sobre este Colaborador 35 caracterizam-se como promotores e 5 como neutros.

Segundo Chiavenato (2009), capacitação profissional tem como objeto preparar as pessoas para realizar suas atividades de forma imediata e manter o desenvolvimento pessoal das mesmas, de maneira contínua.

Em relação a este colaborador 2 a maioria em média, o caracteriza como promotor das questões abordadas, porém, não podendo-se deixar de lado as respostas neutras e detratadoras em relação a ele, para da mesma maneira que o Colaborador 1 este possa, se retratar, melhorar e crescer profissionalmente.

#### **4. 4 Suporte – Colaborador 3**

Da mesma maneira que os demais, dos 55 pesquisados, apenas 44 estavam aptos a responder questões sobre este colaborador, pois somente estes possuem algum contato direto com o mesmo podendo avaliá-lo adequadamente.

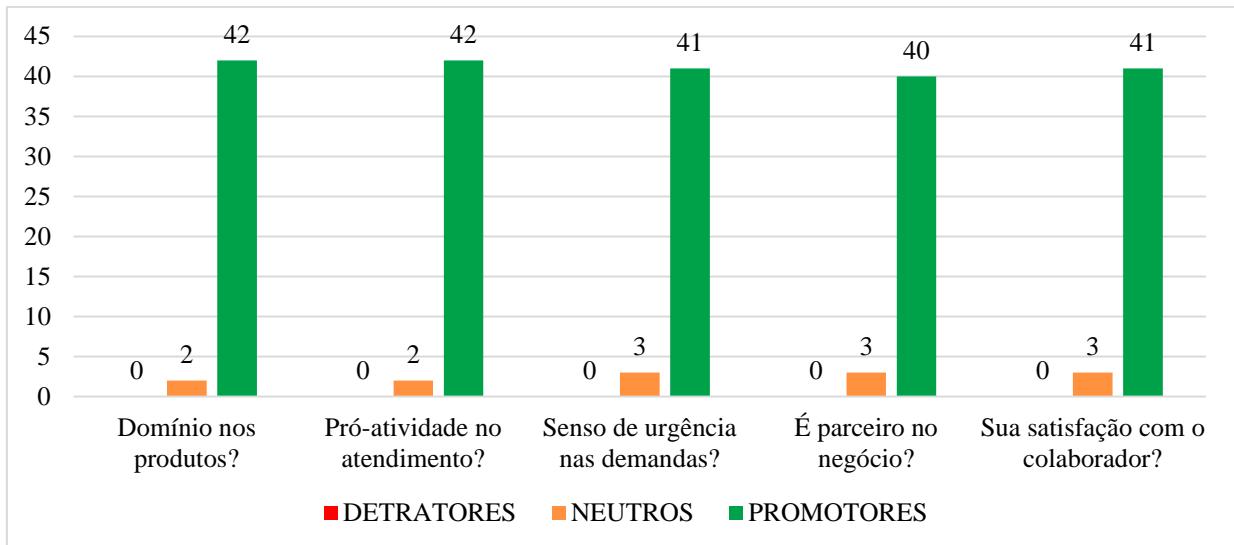


Figura 4 – Análise e qualidade do atendimento Colaborador 3 Equipe Suporte

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Observa-se na figura 4 que em relação ao Colaborador 3 dominar os produtos da cooperativa dos 44 pesquisados, 42 apresentaram-se como promotores, 2 como neutros. Sobre a pró-atividade do Colaborador 2 no atendimento, 42 o caracterizaram como promotores, 2 como neutros. Em relação ao colaborador ter senso de urgência nas demandas, 41 foram promotores e 3 como neutros. Se o Colaborador 3 é parceiro do negócio, 40 foram promotores e 3 neutros. E por último em relação à satisfação dos colaboradores em relação a este Colaborador, 41 caracterizam-se como promotores e 3 como neutros.

Silva (2008, p. 433) destaca que “a Excelência é uma condição em que a eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado, ou o realizado é melhor do que o planejado, em termos de resultados”, e comenta que um modelo simples de Excelência envolve três aspectos que são: o cuidado com os clientes, a inovação constante e as pessoas (SILVA, 2008).

Em relação a este colaborador 3 a maioria em média, se apresentou como promotor e alguns se mostraram neutros, nota-se que o mesmo não teve nenhum detratriz, com isso pode-se observar que este colaborador apresenta um excelente desempenho no seu atendimento em relação aos aspectos pesquisados e está sendo visto de forma positiva pela maior parte dos colaboradores.

## 5. Equipe de Negócios

A abordagem da pesquisa, também se caracterizou em relação a equipe de negócios, de maneira geral sua classificação e posteriormente, em específico a 3 colaboradores, identificados como Colaborador 1, Colaborador 2 e Colaborador 3, sobre seus níveis de qualidade. Dos 55 questionários devolvidos respondidos, 54 estavam aptos a responder este questionamento, por terem contato com a área pesquisada.

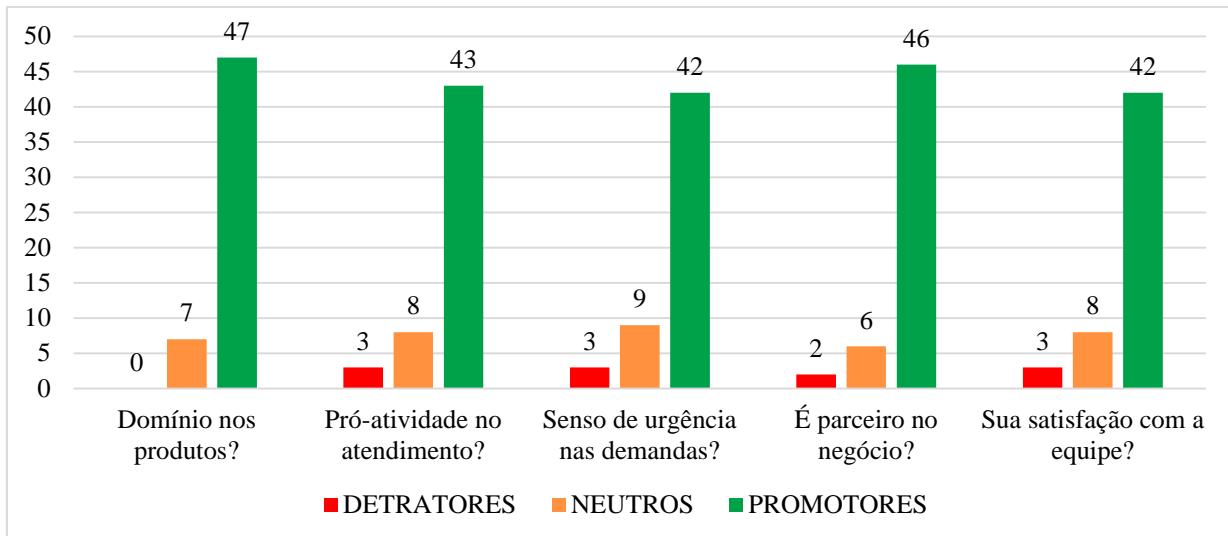


Figura 5 – Análise e qualidade do atendimento da Equipe de Negócios

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Dentro das perguntas realizadas aos questionados, verifica-se que sobre o que os colaboradores acreditam que a equipe de negócios apresenta em relação ao domínio dos produtos da cooperativa, dos 55 pesquisados, apenas 54 possuem contato com a equipe de negócios, sendo aptos a responderem as questões citadas, destes 47 caracterizaram-se como promotores e 7 como neutros. Na questão sobre a pró-atividade no atendimento, 43 identificaram-se como promotores, 8 como neutros e 3 como detratores. Já na questão sobre o senso de urgência nas demandas, 42 foram promotores, 9 neutros e 3 detratores. Sobre se os colaboradores são parceiros no negócio, 46 caracterizaram-se como promotores, 6 como neutros e 2 como detratores. E por fim, sobre a satisfação individual com a equipe, 42 foram promotores, 8 neutros e 3 detratores.

Com base na análise da figura 5 observa-se que a área em média geral pesquisada, apresenta um nível satisfatório diante dos colaboradores. Mas, não se pode ignorar alguns colaboradores aos quais se mostram neutros e outros como detratores, em relação aos processos e ao atendimento da equipe, no que se refere ao domínio dos produtos. No que tange a pró-atividade, a falta de senso de urgência e que a área não se mostra como parceira no negócio deve-se levar em consideração os colaboradores que se mostraram neutros e detratores. Diante dos resultados obtidos, ações de melhoria precisam ser aplicadas afim de mudar a visão sobretudo desses colaboradores.

O cliente interno é o principal responsável pela qualidade percebida pelo cliente externo, como também pela corrente de clientes internos que existem em qualquer empresa independente de seu tamanho. Estes clientes trocam entre si, trabalho, informação, apoio cooperação (MARQUES 1997, p 152).

Nota-se a partir destas colocações que é necessário um maior envolvimento do suporte negocial em relação aos colaboradores, para criar e dar maior apoio no desenvolvimento das negociações, visto que os mesmos são clientes internos os quais são os principais responsáveis pela qualidade que é percebida por parte do cliente externo da cooperativa. Desta maneira, visando dar maior relevância a pesquisa exposta, optou-se por demonstrar por meio dos dados levantados os níveis de satisfação dos colaboradores pesquisados em relação a três colaboradores da área de negócios em específico. Lembrando que, neste desempenho, nem todos os colaboradores estavam aptos a responder, devido ao nível de contato para com os analisados.

## 5.1 Negócios – Colaborador 1

Dos 55 questionários devolvidos respondidos, apenas 51 deles estavam aptos a responder este questionamento em relação ao Colaborador 1 da área de negócios, conforme dados apresentados abaixo:

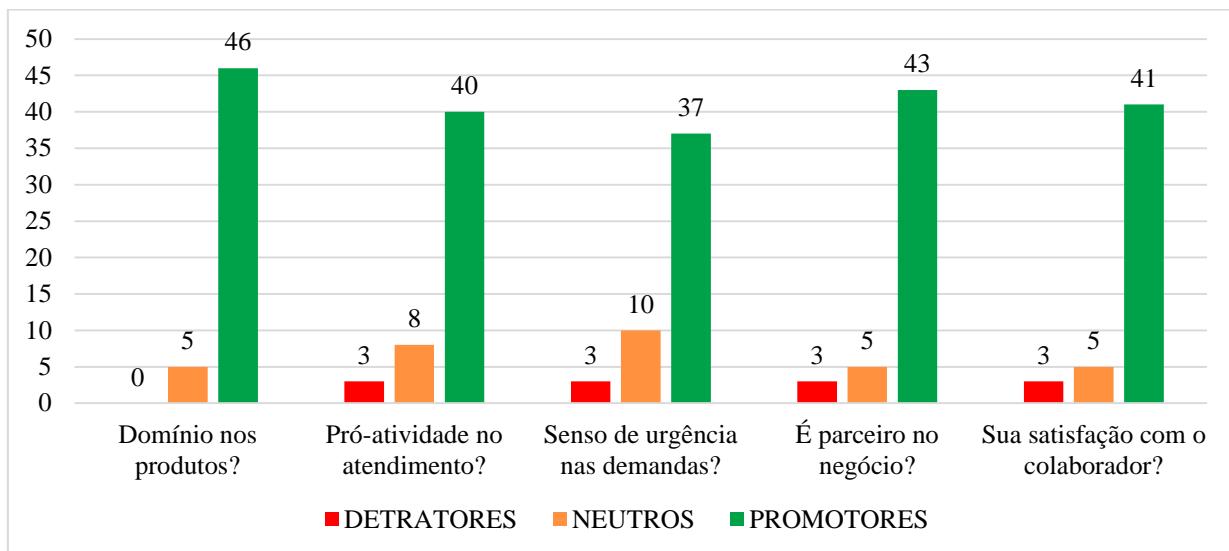


Figura 6 – Análise e qualidade do atendimento de Negócios Colaborador 1

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Conforme análise da figura 6 nota-se que quanto ao Colaborador 1 dominar os produtos da cooperativa dos 51 pesquisados, 46 apresentaram-se como promotores e 5 como neutros. Sobre o Colaborador ser proativo no atendimento, 40 o caracterizaram como promotores, 8 como neutros e 3 como detratores. Em relação ao colaborador 1 ter senso de urgência nas demandas, 37 foram promotores, 10 como neutros e 3 como detratores. Se o Colaborador 1 é parceiro do negócio, 43 foram promotores, 5 neutros e 3 como detratores. E por último em relação à satisfação dos colaboradores em relação a este Colaborador 1, 41 caracterizam-se como promotores, 5 como neutros e 3 como detratores. Conforme Kotler (2000, p.462) “Clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos”.

Observa-se que a maioria em média identificou o colaborador 1 como promotor, porém o mesmo obteve respostas neutras e detratadoras. Com isso é necessário analisar os requisitos apontados para identificar quais foram as situações pontuais que levaram para esse resultado. Procurar entender as objeções dos clientes internos é importante para aplicar pontos de melhoria a fim de conquistar a fidelização dos mesmos e com isso ter a oportunidade de correção e gerar maior nível de satisfação.

## 5.2 Negócios – Colaborador 2

Da mesma maneira que já foram relatados os dados anteriormente de acordo com os níveis de contato que os pesquisados tem para com o Colaborador analisado, neste caso, dos 55 pesquisados, apenas 40 tem contato direto com este, sendo aptos ao analisar.

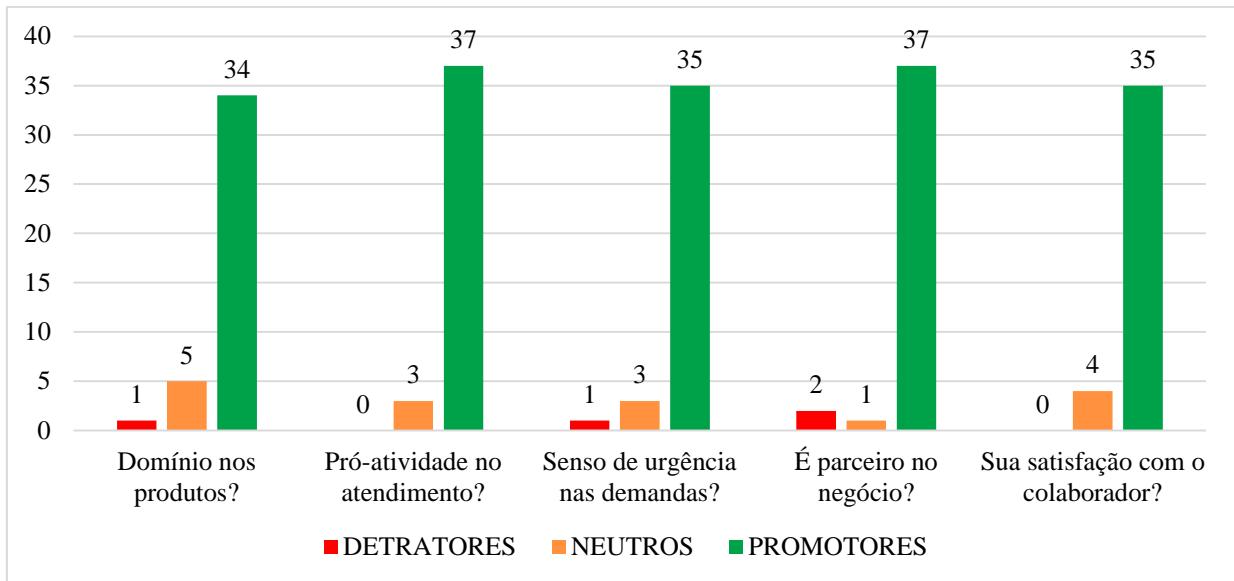


Figura 7 – Análise e qualidade do atendimento de Negócios Colaborador 2

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Observa-se na figura 7 que sobre o Colaborador 2 dominar os produtos da cooperativa dos 40 pesquisados, 34 apresentaram-se como promotores, 5 como neutros e 1 como detratador. A respeito da pró-atividade do Colaborador 2 no atendimento, 37 o caracterizaram como promotores, 3 como neutros. Em relação ao colaborador ter senso de urgência nas demandas, 35 foram promotores e 3 como neutros e 1 detratador. Se o Colaborador 2 é parceiro do negócio, 37 foram promotores e 1 neutros e 2 detratores. E por último em relação a satisfação dos colaboradores referente a este Colaborador 35 caracterizam-se como promotores e 4 como neutros. “Uma empresa pode alcançar suas metas de satisfação apenas gerenciando e conectando processos de trabalho” (KOTLER, 2000, p.63).

No que diz respeito a este colaborador 2 a maioria em média, o caracteriza como promotor das questões abordadas, porém, não podendo-se deixar de lado as respostas neutras e detratadoras em relação a ele. Sendo assim, para alcançar um melhor nível de desempenho no atendimento e na gestão dos processos e serviços, se faz necessário criar ações proporcionando melhorias de forma a satisfazer as necessidades do cliente interno.

### 5.3 Negócios – Colaborador 3

Neste caso, dos 55 pesquisados, 51 estavam aptos a responder o questionário sobre o Colaborador 3, conforme dados apontados a seguir:

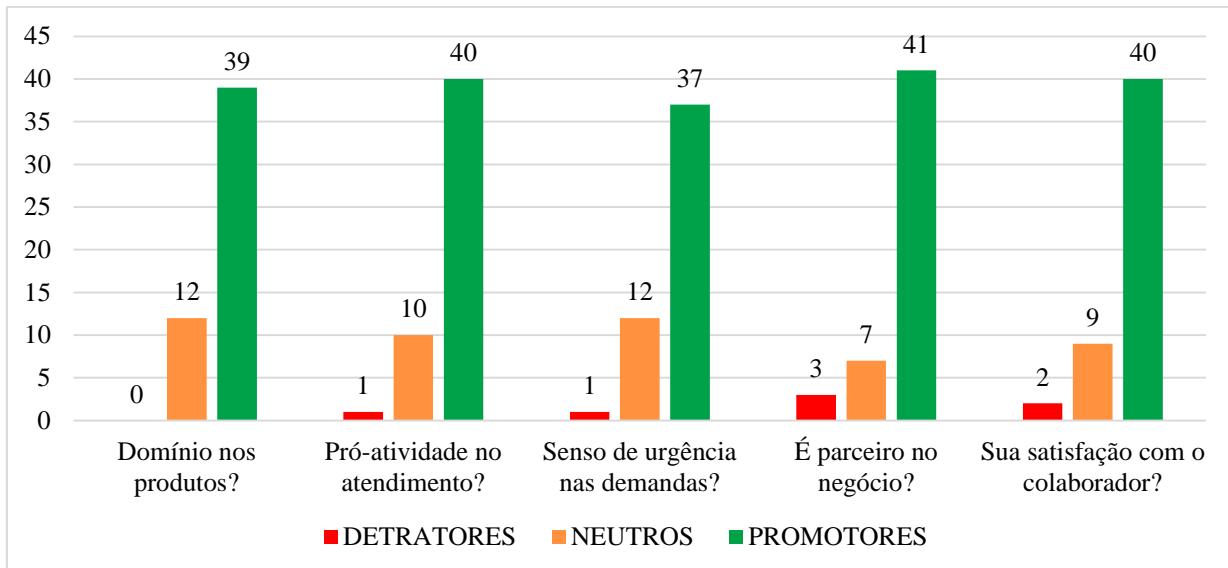


Figura 8 – Análise e qualidade do atendimento de Negócios Colaborador 3

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020)

Analisando a figura 8 sobre o Colaborador 3 dominar os produtos da cooperativa dos 51 pesquisados, 39 apresentaram-se como promotores, 12 como neutros. Sobre a pró-atividade do Colaborador 3 no atendimento, 40 o caracterizaram como promotores, 10 como neutros e 1 detrator. Em relação ao colaborador ter senso de urgência nas demandas, 37 foram promotores e 12 como neutros e 1 detrator. Se o Colaborador 3 é parceiro do negócio, 41 foram promotores e 7 neutros e 3 detratores. E por fim em relação a satisfação dos colaboradores em relação a este Colaborador 3 40 caracterizam-se como promotores e 9 como neutros e 2 detratores.

Com base a este colaborador 3 a maioria em média, o caracteriza como promotor das questões abordadas, porém, não podendo-se deixar de lado as respostas neutras e detratadoras em relação ao mesmo. Segundo Lacerda (2005, p. 20), “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”. Fica, pois claro que é necessário desenvolver pontos de melhoria e aprimorar o desempenho de forma a gerar maior satisfação por parte dos colaboradores e como consequência superar as expectativas dos mesmos de forma positiva.

Entender qual é a visão dos clientes internos é muito importante, conhecer suas expectativas e necessidades contribuem para medir sua satisfação ou insatisfação, reconhecendo assim quais pontos e processos precisam ser desenvolvidos ou aprimorados.

Segundo Reichheld (2011, p. 4):

toda a empresa deve cuidar para manter o entusiasmo dos promotores, desenvolver formas econômicas de aumentar o número de clientes que pensam e agem dessa maneira e oferecer reconhecimento e recompensas a equipes ou funcionários que trabalham nessa direção. Neutros, a meta das empresas em relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços, produtos ou processos para encantar esses clientes e transformar parte deles em promotores. Detratores, empresas que separam com clientes detratores devem investigar a causa da insatisfação, desculpar-se e apresentar soluções para o problema. Se não houver nenhuma solução economicamente viável para a insatisfação dos detratores, a empresa precisa mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente.

Essas três categorias contribuem para medir o desempenho no atendimento, serviços ou processos, a fim de buscar melhorias para a vida dos seus clientes internos e externos, bem como aumentar o nível de satisfação como um todo.

## **6. Considerações Finais**

O presente artigo teve como principal objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere a qualidade dos processos e serviços prestados dentro de uma área de suporte em desenvolvimento ao negócio em uma cooperativa de crédito na cidade de Ponta Grossa. Para aprofundar esse estudo, utilizou-se dos questionamentos sobre: domínio dos produtos, pró-atividade no atendimento, senso de urgência nas demandas e se é parceiro no negócio, esses questionamentos foram utilizados com base para elucidar o grau de satisfação geral da área. Com base nos dados levantados, possibilitou uma avaliação generalizada, a qual foi classificada como índice na zona de qualidade, apresentando um resultado geral do NPS de 69%. Apesar de não ter atingido a zona de excelência na sua totalidade, a área apresenta um número maior de promotores em relação aos detratores, onde se manteve com uma imagem positiva, de modo geral, diante dos colaboradores.

Para buscar uma melhor excelência no atendimento e compreender as percepções dos clientes internos, é necessário definir pontos de melhorias no desenvolvimento dos processos internos, bem como propor soluções para os problemas ou possíveis falhas identificadas. Para que isso ocorra, é importante promover capacitações, verificar quais são as ações mais importantes a serem tomadas, padronizar processos, centralizar as prioridades otimizando o tempo, minimizando os retrabalhos, prestando assim um melhor retorno no atendimento.

Certamente essas ações irão manter a visão positiva dos promotores, aumentar a percepção e encantamento dos neutros e mais importante conseguir a satisfação dos detratores e transformá-los em promotores, gerando assim sucesso e crescimento por ambas as partes envolvidas.

## **Referências**

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Adão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos:** estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONTENT, Redator Rock. Rockcontente.com. **O que são os processos organizacionais e como melhorá-los.** set. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/processos-organizacionais/>> Acesso em: 20 jul. 2020.

ESTEVES, Sofia. **Como um líder pode ajudar no sucesso do seu colaborador?** Exame Online. out. 2018. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/como-um-lider-pode-ajudar-no-sucesso-do-seu-colaborador/>> Acesso em: 20 jul. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e Desempenho Organizacional.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de resultados:** Manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. O Papel de motivador. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 .ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. **Revista Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p.63-81, 1993.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M. Empresa voltada para processos. HSM Management, n.9, ano 2, (jul./ago.) 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

MALAFIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 12 e 13 ago. 2011. ISSN 1984-9354. FIRJAN-RJ. Niterói, RJ: 2011. 13.p. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2020.

MARQUES, Fábio. **Guia Prático da Excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel, 1997.

MILLS, John.; PLATTS, Ken.; BOURNE, Michael.; RICHARDS, Huw. **Strategy and Performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em: <[https://assets.cambridge.org/97805217/50301/frontmatter/9780521750301\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97805217/50301/frontmatter/9780521750301_frontmatter.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2020.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo : Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. 2016. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada**. 2016. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro, 2011.

REGES, Fernando. **A importância dos processos para as empresas de serviços: Gestão nas empresas de serviço**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-dos-processos-para-as-empresas-de-servicos>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2008

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOLEDO, Flavio de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.