



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Maicon Andrey da Silva Oliveira

Priscilla Costa de Oliveira

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA
MELHORIA NA RELAÇÃO CLIENTE EMPRESA.**

Pindamonhangaba

2014



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Maicon Andrey da Silva Oliveira

Priscilla Costa de Oliveira

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA
MELHORIA NA RELAÇÃO CLIENTE EMPRESA.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de bacharel pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

Pindamonhangaba

2014

Oliveira, Maicon Andrey da Silva; Oliveira, Priscilla Costa de,
Estratégias de Gestão de Pessoas para melhoria na relação cliente empresa / Maicon Andrey da Silva
Oliveira; Priscilla Costa de Oliveira / Pindamonhangaba - SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba,
2014.
48 f. : il.

Monografia (Graduação em Administração) FAPI - SP.
Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

1 Gestão de Pessoas. 2 Atendimento ao cliente. 3 Ferramentas estratégicas.
I Estratégias de Gestão de Pessoas para melhoria na relação cliente empresa. II Maicon Andrey da
Silva Oliveira; Priscilla Costa de Oliveira.



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



MAICON ANDREY DA SILVA OLIVEIRA

PRISCILLA COSTA DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MELHORIA NA RELAÇÃO
CLIENTE EMPRESA.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba

Data: 10 de Dezembro de 2014

Resultado: Aprovado – Nota 9

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Frederico C. Soderro Toledo - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Me. Rafael Barreiro Takei - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Esp. Tatiana F. Soares Livramento - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Maicon

“Dedico este trabalho aos meus Pais, José e Fatima, que ao longo desta caminhada estiveram ao meu lado todo o tempo me apoiando e me inspirando.

Dedico também para minha namorada e parceira de trabalho, Priscilla, pela motivação e companheirismo.”

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela minha vida e pelas grandes bênçãos adquiridas.

Agradeço também a minha família pelo incondicional apoio e pelas orações.

Agradeço ao meu orientador Prof. Rafael Barreiro Takei, pela confiança, compreensão, motivação e companheirismo.

A todos os professores pelo carinho, dedicação e ensinamentos.

Priscilla

“Dedico esta monografia a minha família que proporcionou todo apoio nesta caminhada acadêmica, e ao meu parceiro de pesquisa e namorado Maicon Andrey pelo incentivo e confiança e aos meus queridos professores por fazerem parte do meu aprimoramento profissional e pessoal.”

Agradecimentos

Agradecer é uma dádiva e um gesto de humildade que todos nós devemos ter após alcançar qualquer objetivo por menor que seja, sendo assim agradeço em primeiro instante a Deus pela força, fé e esperança que em meu coração depositou.

Aos meus Pais Alice R. da Costa e Geraldo I. Oliveira Neto pela educação, sabedoria, amor e por me apoiar em minhas escolhas. Vocês são meus maiores exemplos de alegria e superação.

À FAPI/FUNVIC e aos professores por fazerem possível o sonho de me graduar com a qualidade do curso proposto.

E ao meu grande orientador Prof. Me. Rafael Barreiro Takei por todo conhecimento compartilhado, incentivo, paciência, seriedade, dedicação na execução desta pesquisa e de todas as aulas que foram ministradas a minha turma.

A todos que fizeram parte desta conquista direta ou indiretamente muito obrigada e que o Senhor nos abençoe. Amém.

O poder mudará das mãos de quem é capaz de produzir para as de quem é capaz de encantar o cidadão/cliente.

João Bilhim

RESUMO

Um dos principais desafios organizacionais é a concorrência impulsionada pela era da informação que possibilita maior exigência dos clientes do que antes, assim é constante o processo para alcançar a excelência de todos os procedimentos tornando imprescindível adotar estratégias no cenário em que se insere. A competitividade do mercado exige criatividade para sobressair-se em relação às outras instituições exigindo, portanto um RH atuante estrategicamente e um bom relacionamento com seus clientes. O presente estudo teve como objetivo evidenciar a gestão de pessoas como estratégia na relação cliente empresa, com a finalidade de conquistar clientes valorizando todos profissionais, principalmente os colaboradores com maior contato ao público, melhorando assim o clima da organização e motivando os profissionais por meio de ferramentas de gestão de competências refletindo em um bom atendimento aos clientes. A pesquisa bibliográfica destacou a importância do atendimento ao cliente como fidelização e retenção de clientes. Tal feito se faz necessário pela estratégia de gestão de pessoas. Obteve-se o resultado por meio de artigos que relacionaram as ferramentas estratégicas de gestão de pessoas com o relacionamento ao cliente, resultando positivamente quanto à relação com os clientes apesar de não haver muitos artigos e assuntos abordando o assunto específico. Conclui-se que a gestão de pessoas é sim uma estratégia importante para a organização, pois o investimento feito em pessoas desenvolve talentos e competências significativas para as instituições.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Atendimento ao Cliente. Ferramenta Estratégica. Colaboradores.

ABSTRACT

One of the main organizational challenges is competition driven by the information age that enables higher requirement of customers than before, so it is constant the process to achieve excellence in all procedures becoming important to adopt strategies in the scenario in which it operates. The competitive market requires creativity to excel in relation to other institutions and therefore requires an active HR strategically and a good relationship with your customers. This study aimed to show people management as a strategy in relation client company, in order to win customers valuing all professionals mainly employees with greater contact to the public thereby improving the climate organization and motivating professionals through management tools skills reflecting good customer service. The literature review highlighted the importance of customer service as customer loyalty and retention, such a feat is necessary for strategic people management. Obtained results through articles related to the strategic tools of personnel management relationship with the customer, resulting positively on the relationship with customers although there are many articles and issues addressing the specific subject. We conclude that the management of people is rather an important strategy for the organization, because the investment in people develop talents and significant expertise to the institutions.

Keywords: People Management. Customer service. Strategic Tool. Employees.

LISTA DE FIGURA

Componentes da remuneração Total	30
--	----

LISTA DE QUADROS

Requisitos para o atendimento ao cliente	20
Dimensões para a qualidade do atendimento	21
Motivos pelo desemprego	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	A importância do atendimento ao cliente	17
2.1.1	Início da qualidade do serviço de atendimento ao cliente	17
2.1.2	Atendimento ao cliente no contexto da globalização	18
2.2	Gestão da qualidade no atendimento ao cliente	19
2.2.1	Dimensões de influência na qualidade do atendimento	21
2.3	A Gestão de Pessoas e a relação com o colaborador	22
2.3.1	RH Tradicional x Gestão de Pessoas	24
2.3.2	Recrutamento	26
2.3.3	Seleção	26
2.3.4	Integração	27
2.3.5	Conceito de Treinamento	28
2.3.5.1	Objetivo de treinamento	28
2.3.5.2	Processo de Treinamento	28
2.3.5.3	Importância do treinamento para com o atendimento ao cliente	29
2.3.6	Remuneração	29
2.3.7	Avaliação de Desempenho	31
3	MÉTODO	32
4	RESULTADO	33
4.1	A importância do capital humano como diferencial competitivo	33
4.2	Relação do recrutamento e seleção com o cliente	34
4.3	Remuneração como diferencial na relação cliente e empresa	35
4.4	Treinamento e a relação com o relacionamento cliente e empresa ..	35
4.5	Avaliação de desempenho e sua relação com cliente	36
4.6	Investir na capacitação continua dos seus colaboradores é uma das principais estratégias da TAM	37
5	DISCUSSÃO	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

No mercado de hoje é prioridade o bom relacionamento entre empresa e cliente. O atendimento tornou-se um grande diferencial entre as organizações, muitas vezes superando o peso preço do produto na escolha do cliente, de acordo com quão bom é o seu tratamento para com seus clientes.

Segundo Bogmann (2002, apud MONGE, 2012), a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.

O mercado está crescendo cada vez mais e as empresas estão buscando o diferencial para atrair mais clientes, mas acabam esquecendo o principal meio para isso, o atendimento é a porta de entrada para a criação do relacionamento de fidelização do cliente para com a empresa.

Segundo Kotler (2000, apud MONGE, 2012), a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Gonçalves (2004), afirma que “a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas.”

Ao dirigirem-se às empresas os clientes são conquistados por educação, carisma e atenção. Os clientes muitas vezes preferem pagar um preço mais caro por um determinado produto e terem uma boa qualidade no atendimento do que pagar barato e ter uma má qualidade no atendimento.

Abdala (2008, apud MONGE, 2012), afirma que a qualidade no atendimento é mais importante que o preço do produto. Percebe-se que muitas vezes o cliente não se importa com o preço do produto, pois ele já decidiu que é aquele serviço ou produto que quer adquirir, para a realização desta compra vai depender somente da qualidade no atendimento que ele irá receber ao ser abordado pelo funcionário e toda a equipe da empresa.

Todos os clientes ao direcionarem-se à empresa tem expectativas para com o atendimento prestado, seja por meio da boa maneira de atender como também da confiança passada sobre a segurança do produto e do feedback da resolução de algum problema.

O cliente espera ser atendido em suas expectativas. Ele espera obter confiabilidade através do desempenho da empresa que tem que ser consistente, para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos

estabelecidos cumpridos. Espera ainda a credibilidade, pois a propaganda tem que ser honesta, os produtos seguros, os atendentes dignos de confiança e os problemas solucionados. (KOTLER; KELLER, 2006 apud MONTEIRO, 2011).

O mercado dinâmico e a demanda exigente impulsionam as organizações se reciclarem com frequência. Tal desafio se dá pela conciliação de atender as exigências dos clientes com a particularidade que se pede, acompanhando as tendências. De acordo com Chiavenato (2005 a) o principal objetivo do negócio é o cliente, por isso um dos aspectos mais importante é o atendimento ao cliente.

O bom relacionamento empresa e cliente tem como principal responsável o atendente, balconista, vendedor e gerente, pois são eles que interagem diretamente com os clientes dando percepção a quem vier a ter contato com a organização, por isso a melhor opção é o investimento no capital humano, sejam por meio de treinamentos, capacitações e até mesmo por motivação direta de seus líderes, a organização só tem a perder quando não capacita e motiva os funcionários, eles que são a ponte entre a empresa e cliente.

A educação e treinamento são meios para o crescimento do ser humano e deve-se utilizado tendo como grande objetivo à sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar. (CAMPOS, 1994 apud MONTEIRO, 2011).

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. (GIL, 2012. p. 121)

A porta de entrada da empresa é o conjunto de sorriso, simpatia, conhecimento específico, entusiasmo, autonomia, receptividade e amor que o funcionário passa aos clientes. Algumas pessoas têm o dom no relacionamento e atendimento de clientes, mas precisam de treinamento e motivação para desenvolver esse dom.

Para HALLGREN (2008, apud MONGE, 2012), é de grande relevância que as empresas invistam em treinamentos e qualificação aos seus colaboradores, pois treinamento significa investimento.

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas a constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as

empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas [...]. (GIL; Carlos, 2012. p.118).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A importância do atendimento ao cliente

A importância do atendimento ao cliente está cada vez maior nos negócios empresariais, pois são os clientes os principais responsáveis no crescimento ou declínio das empresas. Chiavenato (2005 a) explica que “no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio”. Bogmann (2002) expõe que o sucesso ou fracasso de um negócio é muitas vezes determinado pela qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente. O relacionamento empresa e cliente serão influenciados pelo contato do funcionário com as pessoas.

Sendo o cliente o principal objetivo de crescimento das organizações nos dias de hoje, é de grande valia ter um diferencial no atendimento, muitas vezes os clientes preferem pagar mais caro no produto e terem um atendimento que atenda suas expectativas do que pagarem barato e serem mal atendidos.

Abdala (2008 apud MONGE, 2012), afirma que a qualidade no atendimento é mais importante que o preço do produto, muitas vezes o cliente já escolheu o produto ou serviço e só vai depender do atendimento da empresa para efetivar a compra.

O atendimento é hoje o diferencial das empresas, é a porta de entrada para o seu crescimento e desenvolvimento.

Segundo Kotler (2000), o atendimento com qualidade é o espelho da organização, fazendo com que o cliente fique com essa impressão.

Gonçalves (2004), afirma que um dos maiores diferenciais competitivos do mercado é a qualidade no atendimento aos clientes, isso é um dos determinantes para o crescimento da organização.

2.1.1 Início da qualidade do serviço de atendimento ao cliente

As empresas que buscam, estrategicamente, maior competitividade no mercado vem investindo na qualidade do serviço de atendimento ao cliente, isso se deu a partir de 1990,

quando surgiu uma nova tendência que colocava o cliente e suas necessidades como o foco de todas as decisões de negócios.

Conforme Swift (2001, apud MEWES, 2009), apenas depois de cem anos o significado de cliente foi entendido pelas organizações.

No século XX, várias pessoas começaram as discussões sobre a satisfação do cliente como crescimento e desenvolvimentos futuros para o mercado.

Segundo Chauvel (2000 apud RIBEIRO, 2007), é possível verificar que o tema sobre satisfação do cliente despertou interesse de muitas disciplinas e correntes científicas, ao longo do século XX, levando-se a estabelecerem múltiplas discussões cerca da questão.

2.1.2 Atendimento ao cliente no contexto da globalização

As empresas não podem mais pensar que o atendimento aos clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade ou prestar um serviço de atendimento que seja básico igual a todos os outros lugares.

Para oferecer um atendimento de boa qualidade, num ambiente de negócios cada vez mais globalizado é fundamental perceber a importância dos clientes para a com a empresa e conhecer também o que cada cliente espera da empresa. É preciso estar pronto para encantá-los.

Cobra (2001) destaca que as empresas, principalmente as prestadoras de serviços, precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes, para atendê-los de acordo com suas necessidades, desejos e fantasias.

Essa postura voltada para o cliente permite organizar uma visão mais abrangente do atendimento e de como ele deve acontecer de forma integrada e efetiva.

Na visão de Gerson (1999) essa abrangência é demonstrada ao afirmar que: Atendimento ao cliente é o conjunto das atividades da empresa e seus colaboradores para satisfazer suas exigências. Isso é mais do que um sorriso, mais do que atender reclamações, não é apenas o instante em que esta frente a frente do consumidor, envolve todo o sistema e todos os colaboradores. O atendimento é buscar os clientes, a fim de satisfazê-los e beneficia-los mesmo perdendo em alguns instantes.

A globalização traz desejos, expectativas e necessidades para os clientes. O que se constata é que as empresas atuais não podem mais decidir por produtos e serviços destinados

apenas aos clientes locais. Hoje, os clientes estão por toda parte, procurando o que há de melhor em serviços e produtos.

Segundo Cobra (2001) “a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios em dimensão internacional, mas, de outra parte, isso intensificou a concorrência em todos os mercados”.

Considerando a lógica do pensamento, a grande preocupação nesse ambiente passa a ser, portanto, atuar estrategicamente de forma a conquistar e reter clientes.

Davis (apud Shiozawa, 1993) esclarece que as grandes decisões, como pesquisa, projeto, fabricação ou sistemas de informação são tomadas numa base mundial.

2.2 Gestão da Qualidade no atendimento ao cliente

Além das empresas se preocuparem com produtos e serviços elas devem também preocupar com a satisfação dos clientes.

Como diz LeBoeuf (1996) “os clientes são os maiores ativos da empresa, pois, sem eles, a empresa não existe”.

Numa sociedade orientada para o serviço, a qualidade e a excelência assumem um fator estratégico para o sucesso da empresa.

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras.

“O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO, 1999. p. 233)

Kotler (2000) comenta que o atendimento ao cliente para ser bom precisa facilitar o acesso das pessoas dentro da organização, para que eles recebam serviços, orientações e soluções de problemas de maneira rápida e eficaz, por isso é de tamanha importância que o colaborador tenha conhecimento dos requisitos básicos para um bom atendimento.

A qualidade no atendimento determina o sucesso de uma empresa.

Kotler (1991) destaca que o sucesso de uma empresa pode ser determinado pela qualidade de seu atendimento. O contato de um colaborador com os clientes influenciará o bom relacionamento entre organização e clientes.

Segundo Marques (1997), os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente são:

1. **Conhecer** - suas funções, a empresa, as normas e procedimentos
2. **Ouvir** - para compreender o cliente
3. **Falar** - utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo
4. **Perceber** - o cliente na sua totalidade

<p style="text-align: center;">1. Conhecer (suas funções, a empresa, as normas e procedimentos)</p>	<p>O atendente precisa ter conhecimento das suas funções dentro da empresa, quais são as normas a serem cumpridas e quais os procedimentos para que seu trabalho seja bem sucedido;</p>
<p style="text-align: center;">2. Ouvir (compreender o cliente)</p>	<p>Não é possível atender o cliente, sem antes saber o que ele deseja. É necessário ouvir o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes e sem adivinhações, para não correr o risco de frustrá-lo.</p>
<p style="text-align: center;">3. Falar (utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo)</p>	<p>Depois de ouvir atentamente o cliente, é necessário falar para estabelecer o processo de comunicação. Quando um atendente transmite uma informação ao cliente, ele deve utilizar-se de uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias.</p>
<p style="text-align: center;">4. Perceber (o cliente na sua totalidade)</p>	<p>Os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens, que se percebidas auxiliarão na compreensão do mesmo. As pessoas são diferentes uma das outras. Por esta razão a percepção é um fator fundamental que proporciona ao funcionário perceber as diferentes reações e assim dispensar um tratamento individual e único aos clientes.</p>

Quadro 01 – Requisitos para o atendimento ao cliente

Fonte: Marques (1997)

Esse capítulo reforça o proposto por Bogman (2002), de que a qualidade do atendimento da empresa muitas vezes determinam o sucesso do negócio.

2.2.1 Dimensões de influência na qualidade do atendimento.

Na tabela abaixo estão expostas algumas dimensões que influenciam a qualidade do atendimento ao cliente de acordo com GIANESI e CORRÊA (1996):

1. Confiabilidade	A dimensão que tem sido demonstrada como a mais importante para a qualidade de serviços, significa a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
2. Empatia	No contexto de atendimento a empatia é a capacidade de compreender sentimentos e emoções dos clientes, ou seja, saber o que o cliente quer se colocando em seu lugar.
3. Responsividade	Responsividade significa a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
4. Confiança (assurance)	Confiança significa conhecimento (competência) e cortesia dos colaboradores do fornecedor de serviços e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade na prestação do serviço.
5. Tangibilidade	Tangibilidade, significa a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Quadro 02 – Dimensões para a qualidade do atendimento
Fonte: Giansesi Corrêa (1996)

2.3 A Gestão de Pessoas e a relação com o colaborador.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das organizações, à maioria das suas conquistas, até mesmo pessoais, são relacionadas com a empresa. O ser humano está inserido na empresa e a empresa conseqüentemente está envolvida em suas escolhas e decisões sendo assim uma via de mão dupla onde a instituição depende das pessoas e os colaboradores dependem da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) Separar o trabalho das pessoas é quase impossível, visto sua importância e impacto.

Para obter sucesso as organizações precisam ter um bom relacionamento com seus funcionários, a fim de estabelecer condições que os motivem a desenvolverem conhecimentos e competências para resolução de problemas, criando assim uma parceria.

“As organizações bem sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo a excelência” (KOULOPOULOS, 1997 apud CHIAVENATO, 2009 a).

Na era industrial o sucesso das organizações era baseado em seus recursos físicos e financeiros, com a globalização cenário mudou, trazendo com ela a era da informação/conhecimento onde percebe-se que o importante é o que traz o físico e financeiro e não ele em si. Assim, a peça primordial nada mais é do que as competências do ser humano que é tão diversa quanto o mercado.

Chiavenato (2004) Afirma que em 1990 a chegada da tecnologia da informação revolucionou o cenário empresarial, trazendo a era da informação e valorizando o conhecimento como principal riqueza. Substituindo o capital financeiro pelo intelectual.

Quando se fala na capacidade humana idolatrando-a, parece que entra-se em contradição no âmbito fabril que martela em nossas cabeças a substituição do homem pela máquina marcado pela Revolução Industrial que teve início no século XVIII mecanizando os processos de produção, pois a manufatura era a forma de produção a busca por melhorias da produção e a demanda que aumentava pelo crescimento populacional impulsionou a mudança na idade moderna para maiores lucros, produção acelerada, transformando-se em uma sociedade capitalista.

Mazzuchelli (1985, apud SOUZA, MELO, 2010) Relembra que a máquina rompeu o princípio manufatureira que tinha como centro exclusivo o homem, deixando assim a força de

trabalho vivo, transformando toda a sociedade em capitalista subordinando todo processo de trabalho e o homem passando a ser acessório das máquinas desvalorizando o trabalhador.

Marcando assim o avanço tecnológico onde as máquinas revolucionaram o sistema produtivo trazendo consigo benefícios inúmeros que refletem nos dias atuais e também um problema enfrentado até hoje pelo governo e sociedade que é o desemprego.

Souza (2011) comenta que a vida econômica e social sofreu profundas repercussões na era da revolução industrial. A substituição do homem pela máquina era o maior desequilíbrio do grande contingente de mão de obra da época, pois ao mesmo tempo que a máquina impulsionava a produção, gerava desemprego.

O desemprego é um problema social que influencia diretamente a economia e no desenvolvimento que acontece por falta de qualificação e não pela substituição da força braçal por máquinas, essa falha humana nos deixa para trás desacelerando o avanço de toda nação.

Ipea (2011 apud Magalhães, 2011) Pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em janeiro de 2011 aponta falta de qualificação como um dos principais motivos pelo desemprego:

Razões	%
Falta de qualificação e experiência	23,7%
Falta de trabalho na área e concorrência	17,2%
Processos seletivos complicados, demorados e custosos	13%
Salários baixos	11,8%
Discriminação	10,1%
Falta de dinheiro para procurar trabalho	6,5%
Querer começar negócio próprio, mas não ter recurso	5,3%
Local de trabalho longe	4,7%
Não sabe onde procurar	4,1%
Jornada de trabalho inadequada	1,8%
Quer começar negócio, mas acha demorado e complicado	1,2%
Quer começar negócio, mas não sabe como	0,6%

Quadro 03 – Motivos pelo desemprego
Fonte: Magalhães (2011)

As empresas procuram profissionais qualificados para agregarem maior valor as suas práticas a vontade de crescer cada vez mais, ideias, estratégias, flexibilidade, inovação, atitude, equilíbrio emocional, aptidão, criatividade, entre outras são características que apenas o ser humano pode ter quando ama o que faz e encontra uma organização com valor, visão e missão compatíveis com sua ética e objetivos pessoais.

Revista Exame (2013) reportagem destaca que 65% das empresas sofrem com a falta de qualificação em todas as áreas, foram ouvidos 1761 empresas de pequeno, médio e grande porte. Para driblar esta deficiência 81% das organizações optam por capacitação interna dos seus colaboradores e também outros 43% procuram reter talentos por meio de salários e benefícios.

2.3.1 RH Tradicional x Gestão de Pessoas

As mudanças, avanços sempre foram constantes e presentes na humanidade principalmente no ambiente empresarial e no departamento de recursos humanos não poderia ser diferente.

Teixeira (2005) comenta que as profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores vêm acontecendo no mundo dos negócios, esta nova situação exige a gestão de pessoas como principal ferramenta. Essas situações mudam completamente o mundo do trabalho, seja por meio da crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego, pela mudança do cargo em sua forma tradicional, por tecnologias mais sofisticadas, pela troca constante do emprego, pela maior flexibilidade do trabalho, o poder formal evolui para outros tipos de poderes exigindo assim um novo profissional.

Na era industrial o RH atuava-se de forma mecânica e operacional com atividades fixas e rotineiras sendo sinônimo de admissão e demissão de pessoal onde os colaboradores apenas executavam conforme ditavam as regras. Chiavenato (1997) esclarece que a estrutura organizacional da era industrial era um formato centralizador com divisão funcional e com regulamentos e regras internas. Assim como as máquinas e equipamentos os colaboradores eram considerados recursos de produção.

Nesse modelo robotizado, o RH não influenciava em nenhum aspecto, quando, na realidade, deveria ser o protagonista já que agia diretamente no capital humano, fonte maior

das empresas. Mas assim que a competitividade acirrou-se, as empresas perceberam o quanto importante é o talento das pessoas que estão ali todos os dias dedicando-se e aprendendo a cada dia, focando então no intelectual e administração das competências surgindo a Gestão de Pessoas.

Chiavenato (2004) explica que as organizações não estão investindo diretamente nos produtos, serviços e clientes, seu investimento principal agora é o próprio colaborador, pois são eles que desenvolvem, criam e produzem com qualidade os produtos e serviços relacionam-se da melhor maneira com os clientes assim os fidelizando.

O salto que foi dado nos últimos tempos fez com que as empresas adotassem outra forma de gestão mudando sua visão e conseqüentemente melhorando seus resultados atingindo metas por meio de colaboradores que atendem as necessidades dos consumidores. Assim se faz necessário cada vez mais investir nas pessoas com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Araújo (2006) comenta que a nova forma de gestão é focada no gerenciamento de pessoas, considerando colaboradores como sujeitos talentosos com capacidades, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

É evidente o esforço para mudar o modelo burocrático para uma gestão estratégica, em algumas modificações como menores níveis hierárquicos e descentralização de setores.

Moraes (2004) comenta que não se pode esquecer que organizações são entidades sociais, pois estão inseridas na sociedade seja qual for o ramo de atuação são constituídos por pessoas trabalham todas afim de objetivos interligados formando um sistema, e interagem com o meio ambiente que as cerca.

Franceschi e Eckhardt (2013) destacam que o departamento de RH à frente da Gestão de Pessoas irá planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se unem para atingir um resultado comum.

Caracterizada pelo envolvimento, capacitação, humanização, valorização, desenvolvimento das pessoas, com uma visão estratégica, a gestão de pessoas irá aproveitar a maior e melhor virtude de cada colaborador na empresa totalizando um círculo ordenado para competir no ambiente externo.

Wright (1998) expõe que as pessoas não fazem parte somente da vida produtiva das organizações, elas constituem a imagem da empresa, através de criação, inovação, relacionamento, técnicas, conhecimento e experiências. Essas competências inserem as empresas no contexto de competitividade, cooperatividade e diferenciação na relação com os clientes. Os colaboradores são as verdadeiras fontes de vantagens nas empresas.

Os gestores devem, portanto, estar cada vez mais atentos as características e perfil de todos os colaboradores que compõe e dá vida á organização, pois são estes que irão agregar valor aos serviços ou produtos direcionando. Serão expostas nas subseções a seguir as formas como os Processos de Gestão de Pessoas podem contribuir com a Relação com os Clientes.

2.3.2 Recrutamento

Recrutamento é uma técnica importante do processo de provisão da Gestão de Pessoas para atrair pessoas aptas a fazerem parte da organização, e a falta de planejamento desse processo pode causar prejuízos para a instituição tendo que estar bem definido o perfil dos candidatos adequados para o cargo definido. Este recrutamento de pessoas pode ser interno (reaproveitar o colaborador de dentro da organização para outros cargos) ou externo (candidatos de fora da organização).

Chiavenato (2002) explica que recrutar pessoas é atrair talentos para necessidades presentes ou futuras da organização, e para essa retenção de talentos a empresa deve certificar-se de fontes capazes para definirem o que, quantos e de quais pessoas e competências precisam.

O recrutamento vai contribuir na relação empresa e cliente por meio de atrair pessoas certas com talentos e experiência para lidar com clientes e futuros clientes da organização.

De acordo com Chiavenato (1999) o que se pretende de um novo colaborador deve ser encontrado no delineamento das características requeridas para o cargo.

O recrutamento é, portanto, a busca pelo perfil traçado pela empresa do profissional que pode suprir tais necessidades, e os participantes com as características impostas exibem o quanto mais podem agregar a mesma. Portanto não é apenas a empresa que escolhe o profissional o candidato também se propõe a empresa se tiver interesse.

2.3.3 Seleção

Chiavenato (2004) destaca que a seleção de pessoas nada mais é do que filtrar as pessoas mais adequadas ao perfil do cargo disponível. Essa seleção como o próprio ditado explica é

escolher a pessoa certa para o lugar certo, e as pessoas certas para a organização são as que poderão manter ou aumentar a eficiência agregando suas competências para alcançar o objetivo.

Selecionar a pessoa certa não é uma tarefa fácil para nenhuma empresa e quando se trata no atendimento então se faz necessário na maioria das vezes a atitude e vontade de vestir a camisa da empresa porque é esse colaborador que trará o cliente pra empresa ou não. É a satisfação do cliente que naturalmente o fará fiel.

Lobos (1979) afirma que é com base em uma avaliação do candidato, de suas características pessoais (CHA) e de suas motivações que as empresas escolhem aqueles que melhor ocupariam determinados cargos na organização.

Para selecionar o ideal membro da equipe são aplicadas técnicas de seleção de pessoal que se dividem em cinco categorias:

- ✓ Entrevista e Seleção
- ✓ Provas de conhecimentos ou capacidades
- ✓ Testes psicológicos
- ✓ Testes de personalidade
- ✓ Técnicas de simulação

2.3.4 Integração

Integração é o processo onde o novo funcionário ira se familiarizar com a cultura organizacional, isso é de tamanha importância, pois o mesmo conheceu as normas e regras, além de perceber o que realmente a empresa espera dele por meio da missão, visão e valores da organização.

Segundo Lacombe (2005) a integração serve para trazer informações sobre o funcionamento e regras da empresa para o novo colaborador.

É importante que o funcionário entenda e compartilhe dos mesmos objetivos e princípios que a empresa, para que o colaborador se motive a cada dia, refletindo nos seus resultados e consequentemente nos resultados da empresa, tendo benefícios recíprocos.

2.3.5 Conceito de Treinamento

O treinamento envolve ensinar conhecimentos específicos relativos ao trabalho, tarefa e ambiente. Ensinar o processo para o desenvolvimento de habilidades.

É a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. (CHIAVENATO, 2009 b).

2.3.5.1 Objetivo de treinamento

Treinamento se dá com o objetivo de suprir as necessidades das empresas, podendo assim gerar crescimento organizacional.

Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades. (TOLEDO, 1981)

2.3.5.2 Processo de Treinamento

Segundo Chiavenato (2009 b), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

2.3.5.3 Importância do treinamento para com o atendimento ao cliente

Acredita-se que o diferencial das organizações é o atendimento e para que esse atendimento supere as expectativas dos clientes deve ser cada vez mais sofisticado e enriquecido para acompanhar o ritmo dos clientes que cada vez estão mais exigentes e informados sobre o nosso produto e dos concorrentes, por isso é essencial o treinamento com esses colaboradores.

Gonçalves (2002 apud Fernandes et al. 2007) destaca que é uma preocupação constante aumentar a qualidade do atendimento nas organizações públicas e privadas, isso se dá desde o final do século XX mudando práticas de gestão e investindo em treinamentos.

Segundo Ferreira (2000) o atendimento ao público é uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades.

De acordo com Labadessa, Labadessa e Oliveira (2007) treinamento para atendente se dá por meio de treinamentos para a equipe de funcionários serem mais sorridentes, entusiasmados, otimistas e dinâmicos, seja por meio de cursos, palestras, leituras, seminários, workshop e feiras.

2.3.4 Remuneração

Remuneração é uma retribuição adequada ao investimento, dedicação e esforço pessoal do colaborador como parceiro da empresa.

Chiavenato (2005 b) destaca que os funcionários estão interessados em investir com dedicação, conhecimento e habilidades para o crescimento organizacional desde que sejam reconhecidos e recebam as retribuições adequadas

Chiavenato (2005 b) explica que a remuneração total é constituída de componentes conforme a figura abaixo.



Figura 01. Componentes da remuneração Total
Fonte: Chiavenato (2005)

A remuneração é de tamanha importância tanto para a organização quanto para os colaboradores, pois de um lado os objetivos da empresa poderão ser alcançados e por outro lado os objetivos pessoais dos indivíduos também.

Chiavenato (2005 b) afirma que a remuneração tem elementos fundamentais para motivar os funcionários, tendo como objetivo por um lado alcançar metas organizacionais, e por outro, satisfazer os colaboradores.

O Resultado positivo de uma empresa irá depender de uma combinação de elementos, sendo que a parte vital e imprescindível da atividade será o colaborador.

Chiavenato (2005 b) O sucesso de uma empresa requer uma combinação de esforço humano, tecnologia, matérias primas, capital, sendo que o principal elemento para os resultados positivos será o elemento humano.

Dentre todos os fatores da relação entre organização e funcionários, a remuneração é o fator mais crítico para reter, motivar e incentivar os colaboradores.

Paschoal (2012) afirma que apesar de vários fatores serem importantes na relação empresa e funcionário e também apesar das transformações nesse campo, o salário ainda é o ponto mais crítico para essa relação.

2.3.5 Avaliação de Desempenho

Boog (2006) intriga com a confusão que é feita entre avaliação de desempenho e avaliação ou mapeamento de competências. Antes quando falava-se em avaliação de desempenho considerava-se vários aspectos como pontualidade, qualidade do trabalho, volume de trabalho, comunicação, iniciativa entre outros. E com a evolução do RH se distanciou melhor desempenho e competências.

Assim definiram avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial que avalia resultados comparados a metas impostas ou a maneira em que se exerce determinada função.

Boog (2006) diz que normalmente as organizações avaliam juntamente ao desempenho as competências, que são métricas podendo obter indicadores individuais quanto em grupo, fazendo um paralelo aos objetivos anteriormente propostos, com intenção de recompensas como remuneração variável. Para Pontes (2005) tradicionalmente avaliação desempenho tem como objetivo verificar se está de acordo o planejamento da empresa, melhorando a produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e o clima organizacional, motivando e orientando os colaboradores assim, identifica-se talentos e potenciais.

E como avaliar? De que maneira?

Já se foi o tempo em que o chefe diria o que acha do seu funcionário, hoje o RH conta com ferramentas para tal avaliação, umas delas é a ferramenta 360° onde o colaborador recebe feedbacks de vários níveis hierárquicos contando também com a sua própria avaliação, feita por questionários específicos conforme a organização pretende descrever comportamentos, performance ou competências viáveis para identificação dos objetivos.

Boog (2006) explica o mapeamento 360 graus como um processo de pessoas e feedback com múltiplas fontes, focando-se em competências. Cita ainda que essa ferramenta é pouco utilizada inteiramente, se vê aplicação parcial pois não considera-se o relacionamento do colaborador considerando superiores e subordinados diretos.

3 MÉTODO

Neste trabalho de revisão literária foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos e trabalho de conclusão de curso, realizando uma análise qualitativa sobre o atendimento ao cliente e a gestão de pessoas. A elaboração dos resultados não foi por meio de uma pesquisa de campo e sim por meio de pesquisas em artigos científicos onde foi relacionada de maneira qualitativa a importância dos processos de RH na melhoria da relação cliente e empresa.

Segundo Gil (2007) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Por meio da pesquisa serão obtidos dados conceituais, históricos e teóricos, e essa terá origem de fontes primárias e secundárias.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentada uma pesquisa realizada em artigos científicos que relacionam as atividades de Gestão de Pessoas com o relacionamento com o cliente, visando proporcionar uma versão atualizada do tema no mundo empresarial:

4.1 A importância do capital humano como diferencial competitivo.

Por meio da pesquisa feita para a realização deste artigo, o autor destacou que apesar de muito se falar em capital humano, valorização do funcionário, plano de cargos e salários, existem poucos artigos científicos publicados sobre o assunto. (Martins 2009)

O Artigo teve como objetivo salientar sobre a importância do Capital Humano como vantagem competitiva nas empresas. Stewart (1997 apud Martins, 2009) explica que talvez as habilidades das pessoas não possuam igual valor as características que as organizações procuram, e para gerenciar isso a empresa deve identificar quais pessoas possuem as habilidades cujo conhecimento contribuirá na criação de valor pelo qual os clientes pagam.

As empresas estão percebendo que o capital humano é uma importante estratégia para o diferencial competitivo. Cada vez mais na vantagem competitiva, as empresas estão investindo em capital humano. Nesse sentido Crawford (1994 apud Martins, 2009) Destaca que as empresas que melhor investem no capital humano, conhecimento e informação, são as que tem maiores chances de crescimento, prosperidade e lucratividade, mas para que isso aconteça é fundamental a capacidade empresarial de articular o capital humano entre a rede de valor da organização, para que esses possam criar soluções inovadoras.

Jonash e Sommebrlate (2001 apud Martins, 2009) explica que mesmo que as empresas saibam a importância das pessoas e invista nesses talentos inovadores é preciso que dê espaço para que isso ocorra, é necessário que a empresa adote essa característica afim de firmar acordos corporativos e práticas administrativas que estimulem as competências de todos colaboradores.

As empresas que tiveram maior sensibilidade e iniciativa de valorizar seus colaboradores com certeza tratam disso como parceria e estão à frente em comparação aquelas que ainda estão em fase de valorizar o RH ou ainda aquelas que não vê a importância da mudança de reconhecer como estratégia gerencial o RH. (Martins 2009)

4.2 Relação do recrutamento e seleção com o cliente.

Ferreira e Soeira (2013) destacam que “Toda empresa deve buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer sua função, por isto, deve realizar processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis”.

A empresa em que foi aplicado o estudo atua no setor de comercialização e instalação de móveis planejados na cidade de Ribeirão Preto, SP., constatou-se em um período inferior a 30 dias, a contratação e demissão de 15 funcionários do setor de relacionamento com o cliente, pois esta não fazia o recrutamento e seleção nos parâmetros do cargo estabelecido, isso gerou custos, e afetou a questão do relacionamento com clientes e futuros clientes, pois, quando um cliente fazia um contato com algum vendedor, depois de um período este já não era mais funcionário da empresa, deixando assim o cliente totalmente perdido e sem ter apoio no acompanhamento do pedido. (Ferreira e Soeira, 2013)

Observou-se que na empresa havia política salarial justa, os locais de trabalho eram adequados os treinamentos também eram propostos pela empresa, mas não realizavam o recrutamento e seleção nos parâmetros do cargo estabelecido criando assim a falta de compatibilidade das pessoas ao cargo, sendo que as primeiras pessoas que se interessavam pela vaga eram contratadas. Após a apresentação dos estudos, foram aplicadas algumas sugestões na contratação de colaboradores na área de vendas, onde houve um avanço significativo, pois no novo processo foram contratados cinco novos colaboradores, onde quatro estão a dois meses com resultados positivos. (Ferreira e Soeira, 2013)

Quando a empresa se preocupa com seu processo de recrutamento e seleção, essa não apenas quer preencher um cargo sem nenhum critério como está procurando uma pessoa certa para a função. Esse processo afeta significativamente os custos da empresa e sua produtividade. Os novos vendedores se adequaram ao cargo e cultura da empresa, e sendo assim esses apresentam um percentual de 80% de venda em seus atendimentos, sendo que os antigos funcionários apresentam um percentual de 60%. (Ferreira e Soeira, 2013)

4.3 Remuneração como diferencial na relação cliente e empresa.

As práticas de remuneração estratégica estão sendo adotadas de acordo com algumas empresas. As empresas de telecomunicações pesquisadas estão percebendo que a área de relacionamento ao cliente precisa ter o envolvimento de seus colaboradores para alcançar um diferencial. Quintella e Costa (2004)

Na pesquisa de campo feita nas empresas de telefonia móvel no estado do Rio de Janeiro identificou-se a ausência da estratégia de remuneração para os colaboradores da linha de frente, refletindo na qualidade do atendimento ao cliente, mesmo tendo o atendimento de pós-venda como diferencial, no ponto de vista dos clientes, as empresas de telecomunicações pesquisadas ainda não amadureceram a aplicação de uma remuneração estratégica para todos os níveis hierárquicos. Quintella e Costa (2004)

Apesar da remuneração estratégica já ser conhecida como uma ferramenta de motivação e retenção de bons funcionários, o sistema nas empresas pesquisadas só é aplicado na parte gerencial da área de atendimento aos clientes. Em nenhuma das empresas a remuneração é percebida como um diferencial na melhoria do relacionamento cliente e empresa. Quintella e Costa (2004)

Segundo o autor do artigo Quintella e Costa (2004) “como a qualidade do atendimento ao cliente é um objetivo relativamente novo nestas empresas, visto que até pouco tempo elas precisavam concentrar seus esforços para aumentar suas áreas de cobertura e tornar seus preços competitivos, estas empresas ainda estão adaptando sua forma gerencial para melhor promover o envolvimento de seus colaboradores”.

4.4 Treinamento e a relação com o relacionamento cliente e empresa

As mudanças geradas pela globalização está influenciando as organizações a buscarem melhores desempenhos profissionais para acompanharem o mercado competitivo, e para isso acontecer os gestores precisam investir em seus colaboradores. Goulart (1999 apud Freschi et al 2006) “Sendo o treinamento uma forma de educação voltada para o aprimoramento profissional, tornou-se historicamente, imprescindível no âmbito laboral”

Para aumentar a qualidade nos relacionamentos cliente e empresa é preciso investir em treinamentos. Esses programas de (T&D) voltados para a melhoria da qualidade ao público tem necessidade da realização de uma pesquisa diagnostica organizacional que englobe funcionários, corpo gerencial, condições organizacionais e cliente, por isso é quase impossível padronizá-lo para todas as organizações. (Freschi et al 2006)

O modelo do programa de (T&D) para melhoria da qualidade no relacionamento com o cliente apresentado no artigo, é resultado de um diagnóstico interno, que envolveu um grande número de profissionais, sendo que seu objetivo é a melhoria do trabalho de atendimento ao público para proporcionar qualidade às relações de trabalho e melhoria na imagem institucional da organização. (Freschi et al 2006)

4.5 Avaliação de desempenho e sua relação com o cliente

É importante para as empresas fidelizar seus clientes e conquistar novos nichos de mercado, e para que isso tenha êxito é importante que possuam uma equipa com competência e talento desde que estejam bem preparados e totalmente motivados.

A organização que adota acompanhar todo desempenho empresarial relacionando suas estratégias estabelecidas com a competitividade, interligando-as com a missão, objetivos e satisfação dos clientes torna-se decisivo na gestão para que seja eficiente e eficaz. (Martins, 2006)

No cenário empresarial não é novidade a medição de desempenho, de acordo com Miranda e Silva (2002 apud Martins, 2006) os empresários sempre se preocuparam em medir o desempenho empresarial. E pelo fato de haver maior competição e vasto conhecimento mercadológico faz com que as empresas necessitem de sistemas mais sofisticados de medição de desempenho. Este avanço tem caminhado para a possibilidade de associar mecanismos clássicos de mensuração de desempenho, indicadores que possam apresentar interferência nos resultados financeiros de medidas imensuráveis tais como satisfação de clientes, motivação de empregados, fidelização de clientes entre outras.

Para que a organização se adeque a um modelo mais sofisticado de medição de desempenho é preciso que haja um gerenciamento interligado onde os indicadores financeiros tradicionais se complemente com os indicadores qualitativos possibilitando maior entrosamento entre todas as áreas e suas importâncias ao olho nu. (Martins, 2006)

Pontes (2005 apud Martins, 2006) comenta que a avaliação de desempenho tem benefícios a todos, aos colaboradores, clientes e para a própria organização. Pois esta avaliação desenvolve todo planejamento organizacional refletindo na qualidade e satisfação dos clientes, devido ao clima organizacional que possibilita melhor comunicação entre os níveis hierárquicos, melhor desempenho dos funcionários perante o retorno que é dado motivando-os a cooperação e confiança surgindo também talentos nas avaliações de potencial.

4.6 Investir na capacitação continua dos seus colaboradores é uma das principais estratégias da TAM

A TAM - empresa aérea investe milhões de reais em treinamentos para capacitar seus funcionários com a meta de entregar um serviço de qualidade para seus clientes. (LUCA, 2012)

A empresa proporciona reciclagem constante aos colaboradores fazendo com que a companhia seja antenada as tecnologias de ponta estando sempre á frente dos seus concorrentes. (LUCA, 2012)

O piloto-chefe diz que capacitar-se com treinamentos da empresa os expõem as informações atualizadas com melhor direcionamento, pelo link direto que se tem com os fabricantes se obtém novidades, referências das duas partes da aeronave assim as informações são muito mais completas. (LUCA, 2012)

Ponto essencial da academia é apurar o atendimento, qualificar os colaboradores que interagem com os clientes internos e externos. Há cursos que são da própria exigência legal pela ANAC agencia nacional de aviação civil que são feitos presencialmente, e outros que são ministrados pela companhia mesclando conteúdos on-line e presenciais. (LUCA, 2012)

A empresa zela pela qualidade do atendimento, com atenção principal a linha de frente que lida diretamente com os clientes que demanda um treinamento específico onde são discutidos em reuniões com a direção e conforme a demanda desenvolvem treinamentos específicos para melhorar o relacionamento com o cliente, assim a grade de treinamentos da TAM é variável não tendo um formato a ser copiado. (LUCA, 2012)

Mas segundo a Gerente de RH da TAM os parâmetros para o atendimento que não mudam são o comportamento, requinte, degustação, enologia, observação e diversidade cultural e para agregar valor a esses aspectos a companhia leva a tripulação para shoppings, mercados municipais e mercados de luxo para que ela possa atender da melhor forma os clientes de classe

AA. Essas experiências para a linha de frente faz toda a diferença e devem estar sempre atualizados até mesmo em indicar uma loja em Paris para um passageiro. (LUCA, 2012)

5 DISCUSSÃO

A gestão de pessoas é relevante para qualquer organização fazendo parte de decisões que interfere nas relações entre a empresa e colaboradores. Sendo assim responsáveis por recrutamentos, seleções, benefícios, recompensas entre outras negociações.

Sendo assim é imprescindível antes do recrutamento a definição dos perfis ao cargo a ser preenchido devendo assim segundo Chiavenato (1998) fazer a descrição do cargo apontando as atribuições do cargo, de que forma realizar tais tarefas, em que período, métodos a ser realizado. Levantamento escrito e detalhado das responsabilidades, deveres, risco, importância, processo de toda função.

Selecionar em meio às pessoas que se prontificarão não é tarefa fácil por se tratar de diferentes, competências, personalidades pontos estes que podem influenciar na generalização e singularidade da escolha.

Para Marques (1997) requisitos para o bom atendimento requer em conhecer, ouvir, falar e perceber os clientes.

E como pode-se perceber na empresa de móveis planejados o setor de relacionamento com o cliente admitiu e demitiu mais de 15 funcionários em um período curto de tempo, e uma das causas detectadas foi o mau planejamento de descrição do cargo, recrutamento e seleção. Segundo a empresa houve custos com os processos de admissões e demissões e recrutamento, e afetou no relacionamento com os clientes que se sentiam perdidos pela rotatividade de pessoal, isso traz uma imagem ruim para organização porque desgasta o cliente que expõe toda sua necessidade achando que o próximo contato já seria o desfecho de tal problema se deparando mais uma vez com o início do processo.

Como percebe-se o recrutamento deve ser bem estabelecido conforme os objetivos para que não haja problemas futuros, mas recrutar e selecionar são apenas o início da relação da empresa com o colaborador, mesmo depois de o profissional adequar-se à organização agregando valor com suas competências este profissional deve reciclar-se constantemente pelo dinamismo que se pede das empresas.

O treinamento faz com que os funcionários adquiram e aperfeiçoem conhecimentos, atitudes e habilidades exigidas na função em que exerce. Entretanto, nenhum destes aprendizados e métodos constituem em um fim seja fora ou dentro da empresa deve-se utilizar-se adequadamente para haver maiores mudanças de comportamento desejada. (Iakatos,2007)

Capacitar colaboradores faz parte das estratégias de RH da empresa que quer se diferenciar das outras, buscando especificar áreas para excelência das atividades. Assim Chiavenato (2009 b) afirma alguns pontos a serem definidos para treinamento que são levantamento das possíveis necessidades a melhorar, a elaboração de como será feito, a aplicação do proposto anteriormente e a avaliação, que é questionado na área de RH por não ser possível mensurar.

Portanto, a empresa aérea TAM não se descuida quando o assunto é atendimento e relacionamento com seus passageiros utilizando-se de treinamentos e capacitações constantes que possibilita desenvolvimento contínuo de toda organização essa prática é alinhada a cultura da empresa, que deseja sempre atualizar-se as tendências tecnológicas pelo grau de risco que se tem o mercado aéreo. As necessidades de treinar a linha de frente são levantadas em reuniões feitas com a direção juntamente com RH que em seguida planejam o treinamento atual conforme o objetivo. Descartando possíveis padrões de capacitação, iniciando uma tarefa árdua, mas que é diferenciada e importantíssima para todos da companhia. Mesmo o treinamento não tendo padrões a serem seguidos a gestão de pessoas da companhia nos mostra que o conhecer o outro, de interagir e estar no meio de pessoas diferentes seja na feira ou no shopping auxilia na relação de perceber o outro como ser humano possibilitando o profissional de relacionamento, o atendente, o vendedor a atender suas necessidades e problemas da melhor forma possível.

É possível perceber que qualquer que seja a estratégia de recursos humanos o principal objetivo será beneficiar ambos, empresa e funcionário, portanto o departamento de gestão de pessoas deve ser muito bem estruturado e alinhado a missão da organização. Valorizar o funcionário além de estratégico é benéfico em todos os sentidos seja para o retorno financeiro ou para o clima organizacional. Esse bom relacionamento dentro da organização reflete fora dela também mostrando aos clientes o quão bom é relacionar-se sem problemas e possíveis dores de cabeça.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado teve como intuito mostrar a gestão de pessoas como estratégia na melhoria da relação cliente empresa. Muitas estratégias são adotadas pelas organizações para se manterem competitivas no mercado, pois este está cada vez mais globalizado e os clientes mais exigentes. A era da informação transmite informações rapidamente, possibilitando comparações detalhadas das ofertas.

Portanto, o relacionamento é uma estratégia para que a organização se desenvolva. Este relacionamento atrai consumidores e fidelizações dos clientes já existentes e o encantamento é proporcionado por meio dos colaboradores da linha de frente, onde muitas vezes é feito o primeiro contato. Nada mais propício que utilizar as ferramentas de gestão de pessoas para capacitar e valorizar esses profissionais a fim de transparecer o cuidado de dentro da organização para fora dela.

Atendimento não é o único meio que se define uma compra, mas é um dos fatores que mais influencia. Um cliente que vai até uma loja, por exemplo, e o atendente bem capacitado auxiliá-lo durante a compra, existe a possibilidade desse profissional mostrar benefícios que o cliente talvez não percebesse sozinho, esses profissionais acima de tudo devem perceber o outro, gostar de pessoas, entender todas as características do produto ou serviço oferecido para se entregar a necessidade do outro, essa forma de abordagem de se relacionar com o outro se distancia totalmente daquela figura de vendedor persistente querendo vender a qualquer preço.

Relacionar-se vai além do atendimento no primeiro instante, relacionar-se possibilita a fidelização daqueles que se sentem satisfeitos recomendando a outras pessoas, tarefa difícil nos dias de hoje pela acirrada competição mas quando se trabalha com produto de qualidade e tecnologia é o contato e o interesse de uma negociação clara entre as partes que diferenciará uma organização da outra.

A pesquisa relatou através de autores e artigos o quão bom são as ferramentas utilizadas pelo RH na capacitação dos colaboradores sendo essenciais na captação e desenvolvimento de novos talentos no mercado, apesar desses métodos não serem utilizados por inteiro, em alguns momentos parcialmente já pode-se considerar relevante o amadurecimento da área de gestão de pessoas, distanciando-se do mecanismo para ferramenta gerencial.

Ao longo deste trabalho foram identificadas algumas limitações ao tema tratado, ficou claro que, apesar de muito se falar em atendimento como ferramenta estratégica, investimento em capital intelectual, valorização do funcionário, existe poucos artigos publicados sobre a relação

da gestão de pessoas e o relacionamento com cliente, surgindo assim novas possibilidades de pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. – São Paulo: Atlas, 2006.

BOGMANN; ItzhakMeir; **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo; Nobel; 2002

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 421 p.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas: Editora Alínea, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas** 2ª ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005(a).

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005(b).

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 7ª Edição. São Paulo: Manole, 2009(b).

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.

EXAME.COM. São Paulo: Abril, 28 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/falta-de-profissionais-qualificados-afeta-65-da-industria>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

FERNANDES, José Munhoz et al. **Treinamento e Desenvolvimento em IES**: a experiência na estruturação de um programa de qualidade no atendimento ao público no campus de Bauru da UNESP. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA, 7., 2007, Mar del Plata. **Movilidad, Gobernabilidad**. Bauru: Aeges, 2007. p. 1 - 13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83232/TRABAJOMUNHOZFERNANDES.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

FERREIRA, Mário César. Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. **Multitemas**, Brasília, v. 16, n. 16, maio 2000. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861836.07-arquivo.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas. **Diálogos Acadêmicos**, São Paulo, v. 4, n. 4, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoImportanciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

FRESCHI, Camila Peres et al. Treinamento e desenvolvimento profissional: um programa de qualidade. In: XIII SIMPEP, 8. 2006, Bauru. **Artigo científico**. Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 11. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/491.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento ao cliente**: mantendo seus clientes por toda a vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL; Antônio Carlos; **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo; Atlas S.A, 2012

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIANESI, I & CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996

GONÇALVES, Albírio. **Excelência no atendimento**: atraindo, convertendo e fidelizando clientes. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/excelencia-no-atendimento-atraindo-convertendo-e-fidelizando-clientes/905/>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Ediouro, 1991.

_____; Philip; **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LABADESSA, A. S.; LABADESSA, L. A. S.; OLIVEIRA, L. J.. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE, 2007. **Artigo Científico**, São Paulo. Disponível em: <http://www.fiar.com.br/revista/pdf/1310154563A_IMPORTNCIA_DA_QUALIDADE_NO_ATENDIMENTO_AO_CLIENTE_UM_ESTUDO_BIBLIOGRFICO4e175f43b7707.pdf>. Acesso em: 25 set. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos**: princípios e tendências. – São Paulo: Saraiva 2005.

LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

LOBOS, Júlio. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCA, Dum de. Investir na capacitação continua dos colaboradores é um dos pontos principais estratégias da tam para se destacar no mercado. **Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.34-36, 30 jan. 2012.

MAGALHÃES. **Maior parte dos brasileiros atribui desemprego à falta de qualificação e experiência.** 2011. Disponível em: <<http://www.labor.com.br/noticias/maior-parte-dos-brasileiros-atribui-desemprego-a-falta-de-qualificacao-e-experiencia/#sthash.svLMwmjm.dpu>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de desempenho empresarial como. **Artigo Científico**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, jul. 2006. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume52005/RelPesq_V5_2005_01.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

MARTINS, Vera Lúcia. A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO PERÍODO DE 2000 A 2008 NA REVISTA RAE. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, dez. 2009. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014.

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

MEWES, Maike. **Marketing de relacionamento no mercado imobiliário:** uma proposta para a captação e fidelização de Clientes do Fabiano S. Cestari - Corretor de imóveis. 2009. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Com Ênfase em Gestão Empreendedora, Universidade do Vale do Itajai, Balneário Camboriú, 2009. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Maike Mewes.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2014.

MONGE, Elizabete Pereira. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente.** 2012. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/graduacao/tcc/2012/tcc_elizabete_pereira_monge_2012.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

MONTEIRO, Eliezer Nicolau Rodrigues. **Qualidade no atendimento ao cliente**: um estudo de caso da Paracatu AUTO Peças Ltda – Paracatu/MG. 2011. 103 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Tecsoma, Paracatu, 2011. Disponível em: <[http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Qualidade atendimento final.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Qualidade%20atendimento%20final.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2014.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: Manual prático e novas metodologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 288 p.

PONTES, Benedito Rodrigues, **Planejamento, recrutamento, e seleção de pessoal**. – 4. Ed. – São Paulo: LTr, 2005.

QUINTELLA, Heitor M; COSTA, Marcela Drumond. Remuneração Estratégica em Call Centers de Telecomunicações. **Universidade Federal Fluminense**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jan. 2004. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume52005/RelPesq_V5_2005_01.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

RIBEIRO, Olívio Mendes. **Qualidade no atendimento ao cliente como estratégia**. 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/142/1/Dissertação do Mestrado de Olívio Mendes Ribeiro - Cabo Verde - edição 20042005.pdf](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/142/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Mestrado%20de%20Ol%C3%ADvio%20Mendes%20Ribeiro%20-%20Cabo%20Verde%20-%20edi%C3%A7%C3%A3o%2020042005.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2014.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Osmar Martins; MELO, José Joaquim Pereira. DA MANUFATURA À MAQUINARIA MODERNA: CONSOLIDAÇÃO DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 5., 2010, Campo Mourão. **UNESPAR/FECILCAM**. Campo Mourão: Faculdade

SOUZA, Otávio Augusto Reis de. **Direito Coletivo do Trabalho**. 4. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011. 60 p

TOLEDO, Flavio. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1981.