

FUNCIONÁRIO CERTO PARA FUNÇÃO CERTA: UM ESTUDO EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Andréa Cristiane Aparecido
Valéria Aparecida Virtuan
Marcos Antonio Bonifácio

RESUMO

As empresas atuais estão em busca de funcionários que vão além das expectativas da empresa, que tragam retorno imediato, que saibam identificar as necessidades dos clientes. Mas não é tão fácil chegar ao perfil certo para a função, onde as empresas investem ao máximo em seus Recursos Humanos, para a contratação certa de novos funcionários. Este artigo tem como objetivo verificar se o pré-atendente de uma agência bancária, esta conseguindo desempenhar sua função com qualidade e suprindo assim a necessidade dos clientes da agência, onde através de entrevistas com funcionários e clientes, conseguimos levantar os dados obtidos, onde descobrimos que os funcionários passam por outras dificuldades, sendo identificada como uma falha na preparação quando o funcionário ainda era pré-atendente, sua primeira função. Mas os resultados coletados mostram que as maiorias dos clientes estão satisfeitos com o serviço prestado, chegando assim no objetivo proposto para a função de pré-atendente.

PALAVRAS-CHAVE: clientes, qualidade, pré-atendimento, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Businesses today are looking for employees who go beyond the expectations of the company, to bring immediate returns, which can identify customers' needs. But it's not so easy to get to the right profile for the function, where companies invest the most in its Human Resources, to hire some new employees. This article aims to verify if the pre-clerk in a bank branch, is able to perform their duties with quality and suppressing the need for agency clients, where through interviews with employees and customers can get the data obtained, where we discovered employees to go through other difficulties, being identified as a failure in preparation when the employee was still pre-clerk, his first feature. But the results collected show that the majority of customers are satisfied with the service, thus reaching the goal proposed for the pre-attendant.

KEYWORDS: customers, quality, pre-service, people management.

1 INTRODUÇÃO

Estabelecer a real importância da inserção de funcionários certos para as funções é algo que cada vez mais deve ser discutido pelos gestores. Um funcionário que possua as características certas para a função pode até catalisar resultados, ao passo que o contrário também é verdadeiro. Este presente artigo discute esta questão sob a ótica da interação da função de pré-atendimento de uma agência bancária com seus clientes, verificando se o funcionário selecionado, exercendo sua função de modo adequado pode ou não despertar a percepção de qualidade por parte dos clientes atendidos.

Para isso é necessário identificar no cenário de estudo quais as necessidades dos clientes e se estas estão sendo supridas, e principalmente de maneira a satisfazer os clientes.

De acordo com Almeida (2001) dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Um serviço de qualidade é essencial para a manutenção do relacionamento: Cliente x Funcionário.

O tema deste artigo relaciona-se com as mais recentes discussões sobre gestão de pessoas e recrutamento e seleção.

Como objetivos pretendidos, buscar-se-á, demonstrar como um funcionário contratado a partir de análises claras e efetivas de perfil pode contribuir, ou mesmo, dificultar a realização das tarefas em uma função Pré-Atendimento de uma empresa de prestação de serviços do ramo bancário. Para Barbulho, (2001, p.42) nas contratações “deve ser levado em conta é se o candidato preenche o perfil exigido pelo cargo.”, mas para que isto seja possível, este perfil deve ser adequado às necessidades da função, para que se possa ter o “funcionário certo para a função”.

Aproveitando a investigação, procurou-se verificar se este funcionário “certo” pode catalisar melhores resultados para empresa, uma vez que esta oferece serviços que serão ou não adquiridos a partir de um bom atendimento.

Situações nas quais um pré-atendimento é feito por funcionário cujo perfil não seja adequado, podendo resultar no afastamento dos clientes e possível perda de novos negócios, será a problemática que motiva estas discussões, pois de acordo com Barbulho (2001), um processo de seleção mal conduzido pode incidir custos sobre os processos de contratação, já que novos candidatos deverão ser entrevistados e selecionados e, aos processos

produtivos, pois o tempo decorrente de novas contratações ou de permanência do funcionário inapto para a função pode determinar perdas, onde no caso deste estudo, clientes devido à percepção de qualidade ter sido afetada por um atendimento inadequado.

A questão de produção de serviços deve receber uma atenção especial, já que segundo Slack et al. (2009), o serviço não possui a possibilidade de ser estoque, assim o consumo é simultâneo à produção, impondo aos que estão nas chamadas linhas de frente atenção especial com o relacionamento empresa-cliente.

Visando estabelecer um critério de pesquisa, o projeto metodológico utilizado neste artigo tem como tipo de pesquisa a pesquisa qualitativa, já que é a mais apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando é o caso de formular propostas de novos planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas para um programa, segundo Roesch (1999).

A técnica de pesquisa utilizada foi desenvolvida através de revisão bibliográfica onde tivemos bases acadêmicas para definir o objetivo

proposto e chegar ao perfil exigido para desempenhar a função de pré-atendente e a observação intensiva da situação, por meio de entrevistas utilizadas como forma de coleta de dados. Para Marconi e Lakatos (2010) a revisão bibliográfica é a busca por referenciais teóricos elaborados por outros autores e/ou pesquisadores.

A entrevista em profundidade com os funcionários que exercem ou já exerceram a função pesquisa e também de clientes da empresas que usam ou já utilizaram os serviços oferecidos por esta função foi utilizada para obter os dados para análise. Para Roesch (1999) a entrevista trata-se de uma técnica demorada e requer habilidade do entrevistador, lhe confere a possibilidade de perceber o contexto que envolve O problema que está sendo pesquisado. Seu objetivo primário é entender o significado das questões e situações ou no contexto que se pretende investigar.

De posse dos dados, a análise e interpretação, se deram por meio de estudos estatísticos e de observação, já que parte de informações foram fechadas quantitativas e outras abertas qualitativas.

2 CENÁRIO DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada tomando-se como base uma função de atendimento de uma agência bancária

(produção de serviços), localizada na cidade de Agudos interior de SP, cerca de 300 quilômetros da capital, possuindo as seguintes características:

Quadro 1 – dados estatísticos sobre a cidade de Agudos-SP

Grupo	Indicador	Agudos	Relação	ESTADO
Território e População	• População total	34.718	0,08%	41.692.668
	• Crescimento populacional (% ao ano)	0,61%	-44,04%	1,09%
	• Grau de urbanização	95,57%	-0,39%	95,94%
	• Razão de sexo (Homens x 100 Mulheres)	97,89	3,26%	94,8
	• População maior de 60 anos	11,36%	-1,65%	11,55%
	• Densidade demográfica (hab/km ²)	35,88	-78,64%	167,97
Estatísticas Vitais e Saúde	• Taxa de mortalidade infantil (x 1.000 nascimentos)	24,24	104,38%	11,86
Economia	• PIB em 2008 (em Bilhões de R\$)	R\$ 620,68	0,06%	R\$ 1.003.015,760
	• PIB 2008 (per capita)	R\$ 17.302,49	-29,25%	R\$ 24.457,00
	• Composição do PIB em 2008	-	-	-
	• Agropecuária	9,11%	528,28%	1,45%
	• Indústria	39,25%	32,96%	29,52%
	• Serviços	51,64%	-25,19%	69,03%
Emprego e Rendimento	• Rendimento médio no total de vínculos empregatícios:	R\$ 1.288,42	-32,30%	R\$ 1.903,11
Habitação e Infraestrutura Urbana	• Rede de esgoto (% dos domicílios)	93,90%	9,54%	85,72%
	• Rede de água (% dos domicílios)	99,33%	2,00%	97,38%
	• Coleta de Lixo (% dos domicílios)	97,69%	-1,22%	98,90%
Educação	• Taxa de analfabetismo	8,61%	29,67%	6,64%
Condições de Vida	• Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	0,786	-	0,814
	Médio	-	-	-
	898º do Brasil	-	-	-
	• Renda per Capita (em salários mínimos)	1,75	-40,07%	2,92

Fonte: Fundação SEADE

Esta agência bancária, conta com um quadro de 10 funcionários (próprios), distribuídos em Gerências, Atividades Administrativas, três 03 Caixas de atendimento físico e seis Caixas Eletrônicas, para atender a uma carteira de cerca de 5.000 clientes, entre pessoa física e jurídica. Seus clientes dividem-se aproximadamente entre 2.000 Clientes gerenciados¹ e 3.000 Clientes

massificados² que geralmente utilizam suas contas correntes apenas para receber seus salários, fazendo uso dos caixas eletrônicos. O número de cerca de 40% dos clientes gerenciados dá mostra de sua importância.

Mesmo com o alto volume de clientes gerenciados, a busca é sempre pela captação de novos clientes para

¹ Cliente Gerenciado → São os clientes com maior fluxo de movimentação financeira;

² Cliente Massificado → São os clientes com menor fluxo de movimentação, geralmente estão nesta classe os que utilizam suas contas correntes para receber seus salários.

este classe e, uma das fontes de oferta para esta captação, acaba sendo os Clientes que estão na outra classe. Mas, como estes clientes acabam utilizando geralmente os caixas eletrônicos, a função do atendente da rede bancária acaba sendo central no processo.

Assim para a discussão, é importante caracterizar as tarefas determinadas para esta função, são elas:

- ✓ Seu papel na organização é ser o solucionador de possíveis dúvidas, tendo a percepção de direcionamento para que não sejam ocasionados reclamações e descontentamento dos

clientes, com os serviços prestados, sendo atencioso, prestativo, ágil e educado.

- ✓ Deve ser capaz de entender que atualmente os clientes da rede bancária procuram sempre praticidade em suas operações evitando desperdício de tempo, e neste âmbito sua figura tem que ser fundamental para direcionar os usuários nos lugares corretos.
- ✓ Deve respeitar a privacidade dos clientes, garantindo o sigilo das informações que por ventura tenha acesso.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A função produção está em todas as empresas, é ela responsável pela organização dos bens e serviços produzidos pela organização. O bom gerenciamento da produção ou operações tem muita importância para a empresa, pois afeta diretamente a satisfação do consumidor.

Segundo Slack (2009, p. 9) o método mais útil para modelar a produção é representado pela figura 1 a seguir, o sistema de input-transformação-

output, onde segundo o mesmo todas as organizações podem ser descritas usando este modelo.

Administração dos recursos de transformação → O modelo de transformação da figura 1 descreve a natureza da produção, que envolve um conjunto de recursos de input usado para transformar em outputs de bens e serviços. Os recursos de input podem ser classificados como recursos de transformação, por exemplo, em uma agência bancária podemos classificar como os equipamentos e os funcionários,

que agem em direção aos recursos a serem transformados que no banco seria os clientes com suas informações ou dúvidas, que por sua vez transformados pela produção em outputs, ou seja, os clientes do banco satisfeitos com o serviço prestado. Em qualquer

organização estes outputs da produção são geralmente compostos de bens e serviços, embora algumas operações sejam produtoras de bens puros ou de serviços puros.

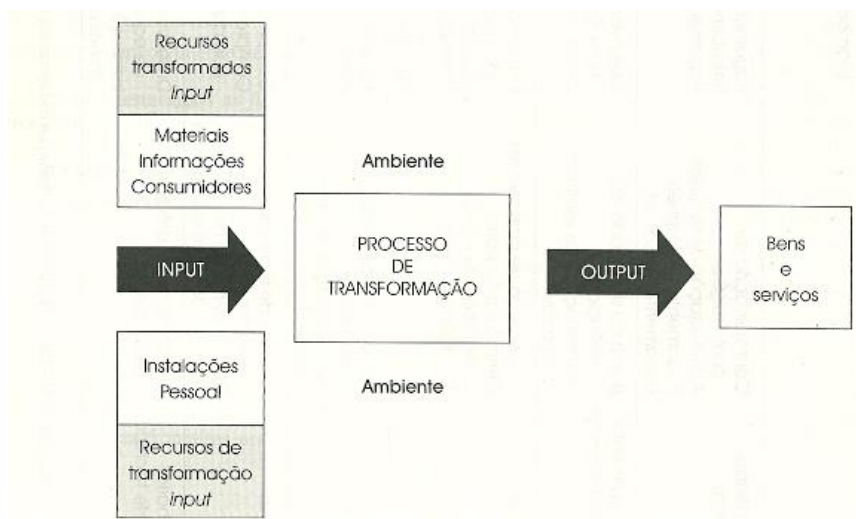


Figura 1 - Modelo de transformação da produção
Fonte – Slack et al. (2009, p. 9)

Bens puros e Serviços puros → Os consumidores julgam a qualidade da produção dos bens ou serviços, para os bens o julgamento pode ser pela qualidade física do produto adquirido, e pelo serviço a maneira como foi demonstrado o produto e a confiabilidade informada pelo fabricante. Algumas organizações produzem apenas bens e outros apenas serviços, mas a maioria produz e se preocupa com os dois.

Os tipos de operações são compostos como bens “puros” e serviços “puros”. Segundo Slack et al. (2009, p. 11) os bens puros são tangíveis, podendo ser estocados e sua produção

precede o consumo, o nível de contato é baixo com os consumidores, pode ser transportado e a qualidade é evidente.

Já os serviços puros são intangíveis não pode ser estocados, a produção e o consumo são simultâneos, o nível de contato com o consumidor é alto, não pode ser transportado, sendo difícil julgar a qualidade, sendo este o tipo de operação principal de uma agência bancária, nosso objeto de estudo.

Produção de Serviço → Segundo Lima (2004) a definição de serviços é problemática por causa da extrema amplitude e complexidade dessa

atividade, que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos. As organizações atuais têm buscado muito sanar estes problemas que são encontrados quando se refere em produção de serviços, pois é algo que depende muito da participação do próprio cliente. E quando falamos em gerenciar operações lembramos somente em sistemas e procedimentos, e nos esquecemos das partes humanas da organização, erramos, pois os recursos

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE RH

Seleção para contratação → A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, sendo aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual dos candidatos deverá receber a oferta de emprego.

Para Chiavenato (2009) o conceito para seleção de pessoas tem como base um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos tradicionais, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando com isso manter ou aumentar a eficiência

humanos bem gerenciados trazem profundo impacto nas funções operacionais, pois envolve quais tarefas alocar para cada funcionário da organização, e como desempenhá-las com qualidade. Sendo este o foco principal quando se referimos à produção de serviços, pois sendo a parte humana fundamental para alcançar a satisfação e as expectativas dos clientes.

e o desempenho o pessoal bem como a eficácia da empresa.

Baseado no modelo de seleção onde existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, ocorrendo duas alternativas: aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é dispensado do processo, porque, para o cargo vago, há vários candidatos, e apenas um poderá ocupá-lo.

Treinamento → A palavra treinamento tem muitos significados, onde alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros o interpretam mais amplamente considerando o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho de cargo e estendo o conceito, para aumentar o

nível intelectual através da educação geral.

Segundo Chiavenato (2009) o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências.

Avaliação de desempenho → No mundo em que vivemos, estamos avaliando continuamente o desempenho de artefatos, situações e de pessoas que nos cercam em nosso cotidiano. A avaliação do desempenho é fato corriqueiro em nossas vidas e nas organizações também.

Para Chiavenato (2009) a avaliação é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo sistema de avaliação. Portanto a

avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Destacando os benefícios adquiridos através de um programa de avaliação de desempenho, que quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Motivação → De acordo com a abordagem de Chiavenato (2009), o conceito de motivação conjuga três elementos fundamentais: esforço, objetivo organizacional e necessidade individual. É certo que, quando uma pessoa é devidamente motivada ela tenta trabalhar arduamente. Então, torna-se importantíssimo sublinhar que altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto à intensidade. O esforço bem-direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável. A motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais. A necessidade significa uma carência interna da pessoa.

O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se surge uma necessidade.

Existem pressuposições a cerca de motivação, como: considerar que pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes, ou pensar que a motivação é um traço da personalidade humana, que algumas pessoas possuem e outras não. A motivação, segundo

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Neste ponto o estudo será apresentado de acordo com as fases percorridas na busca do entendimento da proposta feita.

4.1 ENTREVISTA COM OCUPANTES DOS CARGOS

Foram entrevistados quatro funcionários da agência no qual todos já exerceram a função de pré-atendente, além do ocupante atual do cargo.

Verificou-se que a média de tempo na função é de seis meses, sendo que todos, antes do início das atividades, passaram por um treinamento inicial.

Também foram investigadas as dificuldades de cada um quando exerceram a função e a visão da qualidade do serviço prestado.

Identificou-se que todos os funcionários ainda demonstram

Chiavenato, “funciona como resultado de interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”. Cada pessoa possui o seu impulso motivacional básico. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que se modificam com o tempo. Dessa forma, o nível de motivação varia entre as pessoas e também, em uma mesma pessoa através do tempo.

dificuldades em vendas diretas aos clientes da agência, concluindo que a sua preparação na função pré-atendente poderia ter sido mais abrangente quanto à venda de produtos e serviços do banco e também a relação direta com o cliente.

4.2 ENTREVISTA COM USUÁRIOS DO SERVIÇO

Já no que tange os usuários dos serviços, foi possível realizar 28 entrevistas em um período de dois dias. Como não trata-se de uma investigação quantitativa não se houve a preocupação de verificar qual a representatividade deste número no tocante ao todo de clientes atendidos no mesmo período, assim a investigação buscou identificar a satisfação ou a qualidade percebida pelos clientes no serviço de pré-atendimento prestado.

Para tanto um questionário fora elaborado onde as seguintes questões foram abordadas:

- faixa etária;
- frequência no banco;
- necessidade de ajuda do pré-atendente;
- presença deste funcionário na hora de necessidade;
- nível de atendimento das necessidades; e
- rapidez que foram solucionadas.

Para que por meio da análise destes dados fosse possível identificar se o pré-atendente estaria ou não atuando de acordo com perfil adequado a função.

4.3 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Comparação do perfil exigido e do encontrado → Primeiramente optou-se por realizar uma análise comparativa entre o perfil exigido pelo cargo e o perfil encontrado nas entrevistas. Como citado anteriormente o funcionário para esta função deve possuir um perfil de solucionador de dúvidas levantadas pelos clientes, tendo como objetivo atender com clareza e agilidade.

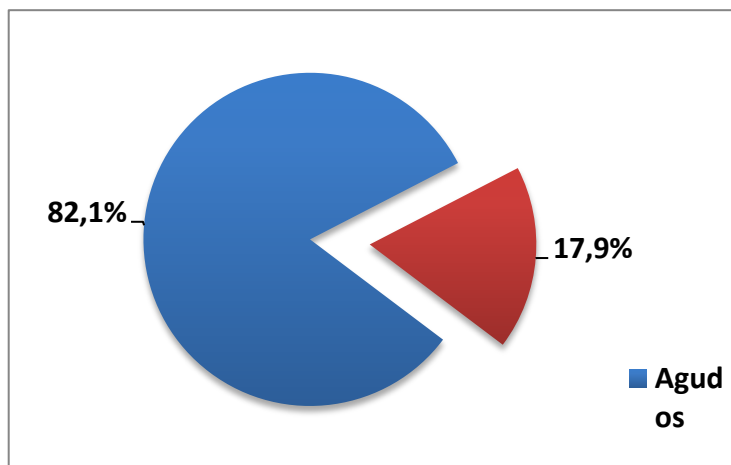
Resultado → Na análise pode-se observar que TODOS os entrevistados relatam a importância do treinamento para o

cargo, mas que apenas o treinamento inicial é insuficiente para a realização da atividade, o que, demanda um tempo de adaptação (acertos e erros) para a formação do perfil ideal. Pôde-se inferir que o perfil encontrado esta próximo do desejado, mas devendo ocorrer melhorias contínuas para chegar ao perfil ideal. Tanto por parte da agência como do colaborador com seus serviços prestados ao público.

Resultados das entrevistas com os clientes

A princípio buscou-se identificar se os entrevistados eram clientes na agência de Agudos ou clientes em trânsito, uma vez que a cidade é caracterizada por muitos empregos temporários que trazem consigo trabalhadores de todas as regiões brasileiras. O resultado conforme figura 01, foi de uma grande maioria dos entrevistados serem na cidade de Agudos o que permite uma possibilidade à agência de tornar o pré-atendente um “membro da comunidade”, conhecendo os clientes que mais utilizam os serviços.

Figura 1: Distribuição dos clientes



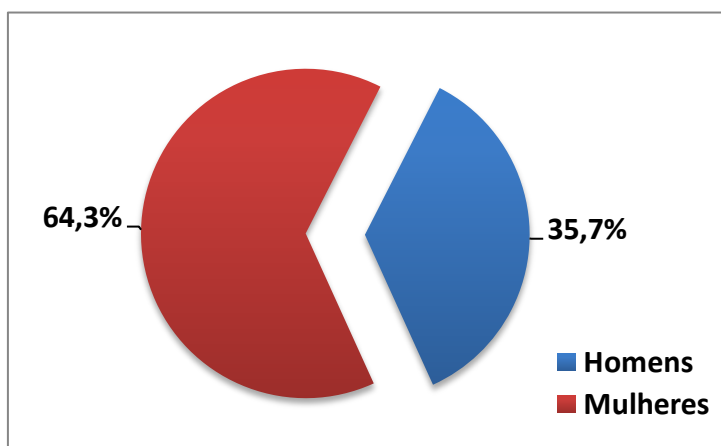
Fonte: Autores

Na mesma linha de entender qual o perfil dos entrevistados, buscou-se verificar o gênero dos entrevistados (figura 02) e também o tempo de clientes, o que poderia representar uma maior

necessidade de atenção quando às novas tecnologias adotadas.

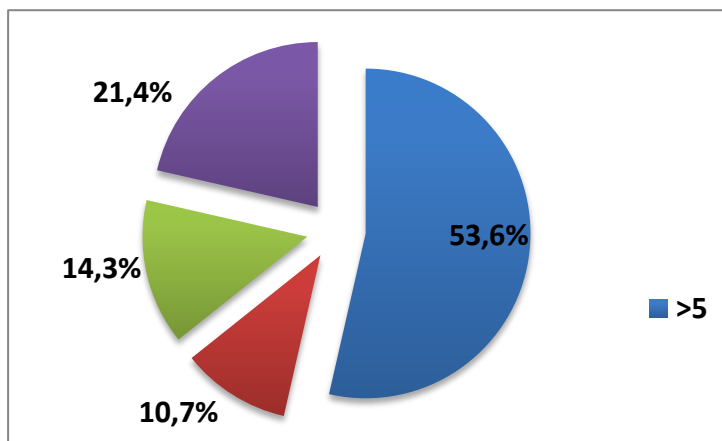
Os resultados demonstraram que 64,3% dos entrevistados eram do sexo feminino e que 53,6% destes são clientes a mais de 5 anos (figuras 2 e 3).

Figura 2: Distribuição dos entrevistados por gênero



Fonte: Autores

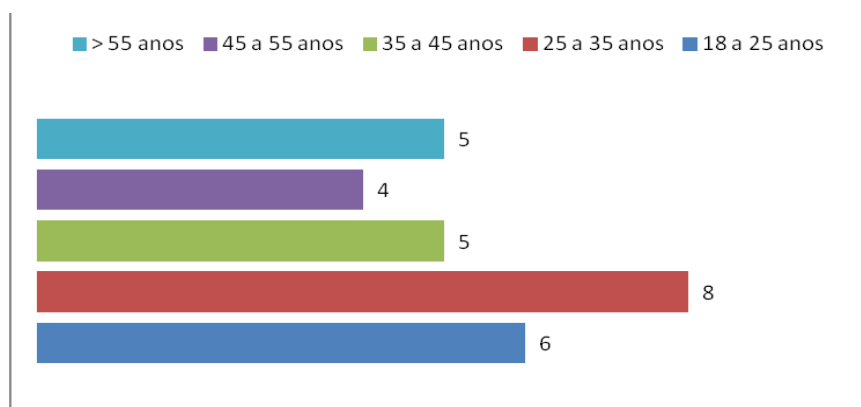
Figura 3: Tempo que são clientes



Fonte: Autores

Seguindo, buscou-se saber a faixa etária dos clientes respondentes, que demonstrou predominância da faixa entre 18 a 35 anos (figura 5), jovens que estão seguramente mais confortáveis com o advento das tecnologias utilizados nos caixas eletrônicos.

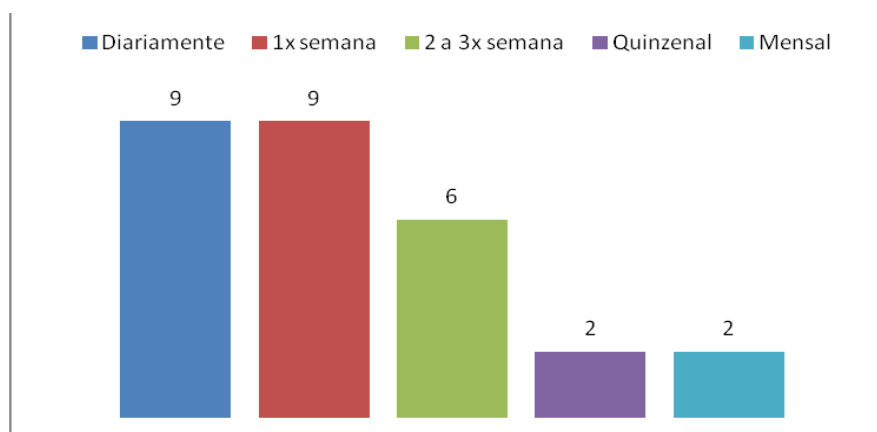
Figura 5: Distribuição dos entrevistados por faixa etária



Fonte: Autores

Grupo estes que usam praticamente diariamente os serviços dos caixas eletrônicos (figura 6), tornando-se usuários plenos.

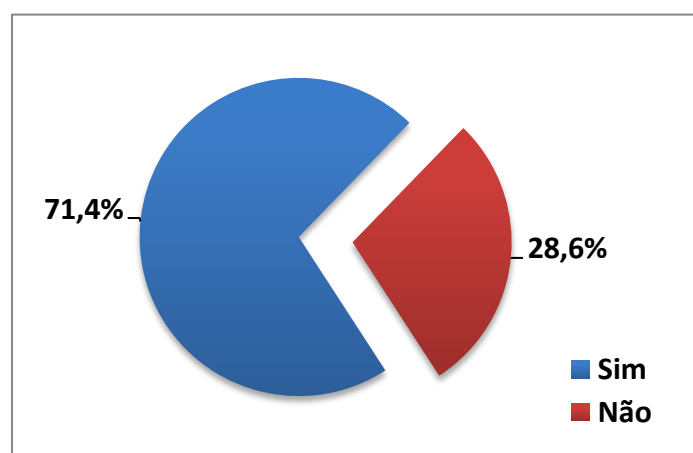
Figura 6: Frequência de utilização dos caixas eletrônicos



Fonte: Autores

Mesmo com a predominância de jovens com alta frequência de utilização, observou-se um alto nível de solicitação de auxílio para o pré-atendente, girando em torno de 71,4% (figura 7), demonstrando que a função é necessária.

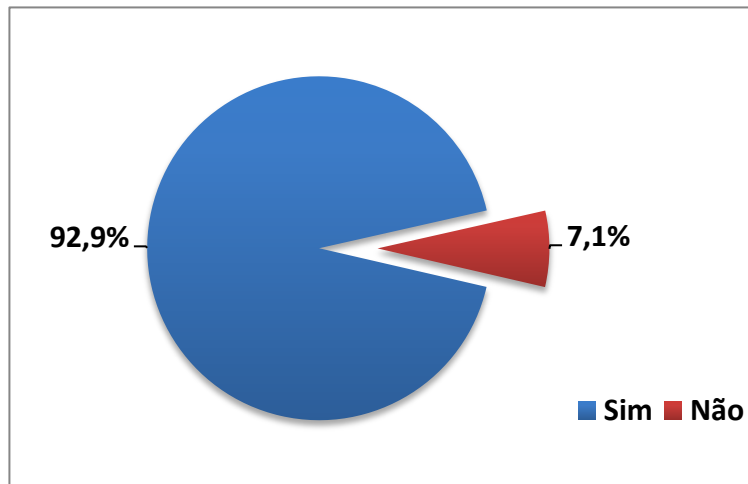
Figura 7: Volume de solicitação de auxílio



Fonte: Autores

O ponto positivo é que para 92,9% dos entrevistados o pré-atendente se fez presente nas horas que fora solicitado - figura 8. O destaque é para a identificação clara por meio de uniforme deste profissional que faz com que ele “seja visto” pelos clientes quando a função é necessária.

Figura 8: Entrevistados que declaram ser atendidos quando solicitados

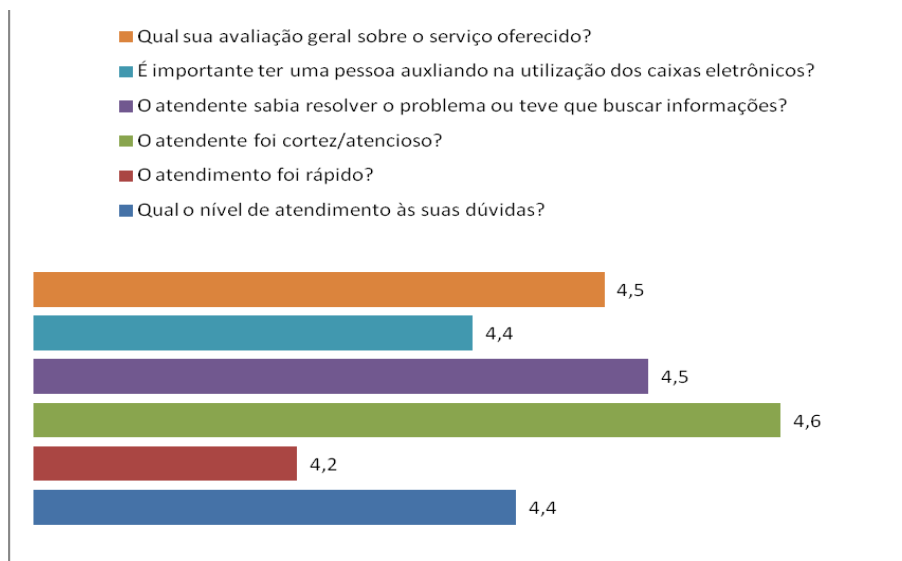


Fonte: Autores

Para as questões quantitativa optou-se para solicitar que os entrevistados pontuassem algumas questões em uma escala de 1 (inteiramente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito).

As questões são destacadas na figura 9, mas nota-se que a pontuação média encontra-se acima de 4 – Satisfeito, tendo a maior média para a CORDILIDADE do atendente e a menor para O TEMPO DE ESPERA que seguramente está relacionado aos picos de atendimento.

Figura 9: Avaliação geral



Fonte: Autores

Em um resumo geral pode-se dizer que a amostra de clientes utilizadas na investigação possui o seguinte perfil:

Mulheres; entre 18 – 35 anos; clientes da agência de Agudos; com contas superiores à 5 anos; que utilizam os caixas eletrônicos diariamente ou ao menos uma vez por semana; e já solicitaram auxílio do pré-atendente; declarando que este estava a disposição para o auxílio; e principalmente estão satisfeitas pelo serviço prestado.

Na investigação proposta pode-se dizer que embora o treinamento inicial não ofereça a segurança esperada pelos funcionários que estão iniciando, é suficiente para a função, mas partindo do pré-suposto de que este funcionário foi SELECIONADO de acordo com o perfil pré-defino e está consciente de que deverá aprofundar-se nas questões da função para tornar-se melhor com o passar do tempo.

S CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Este artigo procurou investigar a satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado pelo pré-atendente, e propor

sugestões e melhorias para o funcionário e o atendimento geral da agência. Os resultados mostram que os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado, e o pré-atendente está de acordo com o objetivo proposto no referencial teórico, mas é claro que apesar dos clientes estarem satisfeitos, podem ser melhorados alguns pontos, principalmente os citados na pesquisa com os funcionários da agência em relação as suas dificuldades ainda encontradas na venda de serviços.

Também é importante citar a importância de se valorizar o cliente, sabendo entendê-lo, e conhecer cada produto oferecido e seus benefícios para que com isso melhore cada vez mais a qualidade do atendimento e conseguindo assim, fidelizar estes clientes. Sendo de muita importância por parte da agência bancária, treinar e motivar seus funcionários, mantendo atualizados da situação atual do mercado e gerenciando estratégias de mudanças caso necessário, tendo assim a obtenção da satisfação dos clientes continuamente.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Sergio. **Ah! Eu não acredito:** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 53^a. Ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

BARBULHO, Euclides. **Excelência na prestação de serviços:** guia para o desenvolvimento do profissional autônomo e para o sucesso das empresas. São Paulo: Madras, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O Capital Humano nas organizações.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS DE ESTADO DE SÃO PAULO – SEADE – Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php>; Acesso em 22 set. 2011.

LIMA, M.; SAPIRO, A. VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de marketing.** 3. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho científico.** 6.ed. -7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projeto e Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 1.ed. 1997; 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.