

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO**

Daniela Duarte Silva

**Diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no atendimento
humanizado ao cliente na empresa Intelbras S.A.**

**Florianópolis
2023**

DANIELA DUARTE SILVA

**DIRETRIZES PARA ESTIMULAR O ENGAJAMENTO DO COLABORADOR NO
ATENDIMENTO HUMANIZADO AO CLIENTE NA EMPRESA INTELBRAS S.A.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Prof. Dra. Dannyela da Cunha Lemos.

Florianópolis

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Silva, Daniela Duarte

**Diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no
atendimento humanizado ao cliente na empresa Intelbras S.A.
/ Daniela Duarte Silva. -- 2023.**

118 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos

**Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2023.**

**1. Atendimento ao Cliente. 2. Atendimento Humanizado ao
Cliente. 3. Recursos Humanos. 4. Gestão de Pessoas. 5.
Engajamento do Colaborador. I. Lemos, Dannyela da Cunha.
II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração.
III. Título.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família de sangue, pai Roberto Duarte Silva (em memória), mãe Rute Maria Silva e filho Lucas Silva Gonçalves o apoio em todos os momentos, acreditando nos meus projetos de vida.

À professora Dra. Dannyela da Cunha Lemos, sou grata pelo amparo, pela gentileza e pelo cuidado que teve ao assumir a minha orientação no decorrer do curso, contribuindo com o seu saber e me concedendo a oportunidade de trabalho e amizade desde o início do mestrado.

Aos professores Dr. Mário Moraes e Dra. Aline Regina Santos, sou grata por aceitarem o convite para contribuir com esta pesquisa e com a minha formação.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação UDESC/ESAG, especialmente aos professores Mário Moraes e Nério Amboni, obrigada pelo incentivo.

Agradeço à Diretoria da empresa Intelbras, especialmente ao CEO, Sr. Altair Silvestri, ao superintendente da Unidade de Energia, Márcio Ferreira, e à diretora de gestão de pessoas, Dione de Quadros Teodoro, que me oportunizaram a realização desta pesquisa e que me inspiraram e apoiaram em todo o percurso do trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, aos supervisores de pós-venda, aos líderes de atendimento ao cliente e aos colaboradores da área de atendimento ao cliente todo apoio e carinho na execução deste trabalho junto aos seus times. Vocês foram fundamentais no meu processo de desenvolvimento de gestão.

Agradeço aos meus colegas do Mestrado Profissional o convívio alegre e gentil em todos os momentos do curso.

Agradeço aos meus amigos Juarez Francisco da Silva, Maria Fernanda Kauling, Paulo Sérgio Ortí e Vanderléia Schmitz a amizade sincera, o acolhimento, as palavras de incentivo e o companheirismo inabalável no decorrer deste percurso.

Ao grupo Morada das Tradições sou grata pela força, aprendizado, amorosidade e acolhimento em todo o percurso do meu trabalho. Você são fundamentais no meu processo de autodesenvolvimento.

Agradeço à colega Sandra Regina Martins o apoio com a revisão dos textos.

Por fim, sou muito grata à energia da vida, que se renova a cada conquista de projetos, amigos e aprendizados.

RESUMO

O ambiente corporativo tem evoluído ao longo do tempo, e o atendimento ao cliente no século XXI vem se modificando, seja pelo ganho de tecnologia, seja pelas mudanças de padrões de comportamentos e consumo. Diante das adversidades e transformações que se instauram, as empresas possuem o desafio de encontrar maneiras para aumentar a fidelização dos seus clientes e a aceleração das suas receitas, bem como manter uma aproximação constante com seus colaboradores, de modo que essas interações e atendimentos possam ser realizados com mais proximidade, empatia e gentileza, considerando o engajamento do colaborador como elemento nesse processo. Este estudo tem por finalidade propor diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no setor de atendimento ao cliente da empresa Intelbras S.A. Constitui-se como um estudo de caso, enquadrando-se na classificação analítica e interpretativa, de busca exploratória de dados e abordagem quantitativa. Os resultados obtidos no diagnóstico do engajamento dos colaboradores e líderes para o atendimento humanizado indicam a possibilidade de um reforço nas práticas de sustentação organizacional a fim de atingir o objetivo do engajamento. As diretrizes propostas neste trabalho objetivam direcionar e acelerar esse ritmo para que a evolução do sistema de gestão da empresa acompanhe a crescente complexidade do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Atendimento ao Cliente; Atendimento Humanizado ao Cliente; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Engajamento do Colaborador.

ABSTRACT

The corporate environment has evolved over time, and customer service in the 21st century has been changing, whether due to technology gains or changes in behavior and consumption patterns. Faced with the adversities and transformations that are taking place, companies face the challenge of finding ways to increase their customers' loyalty and accelerate their revenues, as well as maintain a constant rapprochement with their employees, so that these interactions and services can be carried out with more proximity, empathy and kindness, considering employee engagement as an element in this process. This study aims to propose guidelines to encourage employee engagement in the customer service sector of the company Intelbras SA. It is constituted as a case study, fitting into the analytical and interpretative classification, of exploratory data search, and approach quantitative. The results obtained in the diagnosis of the engagement of employees and leaders for the humanized service indicate the possibility of reinforcing organizational support practices in order to achieve the objective of engagement. The guidelines proposed in this work aim to direct and accelerate this pace so that the evolution of the company's management system follows the growing complexity of the organizational environment.

Keywords: Customer Service; Humanized Customer Service; Human Resources; People Management; Employee Engagement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço.....	37
Figura 2 - Dimensões da qualidade do serviço.....	38
Figura 3 - Estratégias de recursos humanos para a contratação de pessoas que prestarão serviços de qualidade	40
Figura 4 - Código da Encantividade.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos conceitos de engajamento no trabalho	23
Quadro 2 - Principais benefícios do engajamento de colaboradores.....	24
Quadro 4 - Classificação dos tipos de pesquisa utilizados.....	44
Quadro 3 - Estrutura de coleta de dados.....	47
Quadro 5 - Categorias utilizadas na análise de dados da pesquisa	48
Quadro 6 - Descrição dos cargos do público pesquisado	51
Quadro 7 - Perguntas enviadas aos colaboradores/estagiários e suas categorias ..	52
Quadro 8 - Perguntas enviadas aos líderes e suas categorias.....	53
Quadro 9 - Utilizando a escala Likert de 5 pontos	54
Quadro 10 - Resultados dos colaboradores/estagiários.....	56
Quadro 11 - Resultados dos líderes	58
Quadro 12 - Perguntas da categoria Cultura e Identidade – Colaboradores	60
Quadro 13 - Perguntas da categoria Liderança – Colaboradores.....	61
Quadro 14 - Perguntas da categoria Empoderamento – Colaboradores	61
Quadro 15 - Perguntas da categoria Recrutamento e Seleção – Colaboradores.....	62
Quadro 16 - Perguntas da categoria Desenho do Trabalho – Colaboradores	63
Quadro 17 - Perguntas da categoria Treinamento e Desenvolvimento – Colaboradores	64
Quadro 18 - Perguntas da categoria Reconhecimento e Recompensa – Colaboradores	65
Quadro 19 - Perguntas da categoria Atendimento ao Cliente – Colaboradores	66
Quadro 20 - Perguntas da categoria Cultura e Identidade – Líderes.....	67
Quadro 21 - Perguntas da categoria Liderança – Líderes.....	68
Quadro 22 - Perguntas da categoria Empoderamento – Líderes.....	69
Quadro 23 - Perguntas da categoria Recrutamento e Seleção – Líderes.....	69
Quadro 24 - Perguntas da categoria Desenho do Trabalho – Líderes.....	71
Quadro 25 - Perguntas da categoria Treinamento e Desenvolvimento – Líderes	71
Quadro 26 - Perguntas da categoria Reconhecimento e Recompensa – Líderes.....	73
Quadro 27 - Perguntas da categoria Atendimento ao Cliente – Líderes	74
Quadro 28 - Diferenças entre as percepções dos colaboradores	75
Quadro 29 - Diferenças entre as percepções dos líderes	75
Quadro 30 - Categoria de análise Liderança	76

Quadro 31 - Categoria de análise Empoderamento – Liderança – pergunta 6.....	77
Quadro 32 - Categoria de análise Empoderamento – Liderança – pergunta 7.....	77
Quadro 33 - Categoria de análise Empoderamento – Colaborador – pergunta 7.....	77
Quadro 34 - Categoria de análise Recrutamento e Seleção – Liderança – pergunta 9	
.....	78
Quadro 35 - Categoria de análise Desenho do Trabalho – Liderança – perguntas 10, 11 e 12	79
Quadro 36 - Categoria de análise Desenho do Trabalho – Colaborador – pergunta 13	
.....	79
Quadro 37 - Categoria de análise Treinamento e Desenvolvimento – Liderança – pergunta 18.....	79
Quadro 38 - Categoria de análise Treinamento e Desenvolvimento – Colaborador – perguntas 19, 20 e 21	80
Quadro 39 - Categoria de análise Reconhecimento e Recompensa – Liderança – perguntas 19, 20 e 21	81
Quadro 40 - Categoria de análise Reconhecimento e Recompensa – Colaborador – perguntas 22 e 24	81
Quadro 41 - Categoria de análise Atendimento ao Cliente – Liderança – perguntas 23 e 24	82
Quadro 42 - Categoria de análise Atendimento ao Cliente – Colaborador – pergunta 25	82
Quadro 43 - Plano de ação das diretrizes	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CSAT	Customer Satisfaction Score
HPWS	High Performance Work Systems
LMX	Leader-Member Exchange Theory
PABX	Private Automatic Branch Exchange
TIS	Teoria da Identidade Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
1.2	APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	ENGAJAMENTO DO COLABORADOR	22
2.1.1	A importância e os benefícios de um colaborador engajado	24
2.1.2	Práticas de engajamento.....	25
2.1.2.1	<i>Cultura e Identidade Organizacional.....</i>	26
2.1.2.2	<i>Liderança.....</i>	27
2.1.2.3	<i>Empoderamento.....</i>	28
2.1.2.4	<i>Recrutamento e Seleção.....</i>	29
2.1.2.5	<i>Desenho do Trabalho.....</i>	30
2.1.2.6	<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	31
2.1.2.7	<i>Reconhecimento e Recompensa.....</i>	32
2.2	ATENDIMENTO AO CLIENTE	33
2.2.1	Perfil do cliente	36
2.2.2	Qualidade no atendimento ao cliente.....	36
2.3	A HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA.....	45
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
4	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA.....	56
4.1	PANORAMA GERAL DA PESQUISA.....	56
4.2	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....	59
4.3	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	67
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	83
6	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	96

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES....	108
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES	113
APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....	118

1 INTRODUÇÃO

No momento atual, parece notório que as tecnologias possuem uma dinâmica de renovação constante, e percebe-se que os hábitos de consumo se transformam na mesma velocidade. A capacidade das empresas para se adaptar às exigências de mercado e ter disposição de promover melhorias e atualizações é uma característica determinante *a priori* para manter um bom nível de competitividade e fortalecimento dos seus recursos humanos.

Empresas com cultura humanizada sabem que um atendimento de excelência se inicia com a contratação de pessoas com competência elevada para dar importância ao seu trabalho e aos clientes. Essas empresas reconhecem que os colaboradores que trabalham com satisfação acabam realizando bem o seu papel, o que resulta em clientes também muito satisfeitos (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019).

No entanto, para que as empresas se destaquem no mercado diante das adversidades, elas precisam de atenção e foco em diversos aspectos, com destaque para a qualidade no atendimento (humanização, empatia, gentileza) e para o engajamento do colaborador como elementos na manutenção e na fidelização dos clientes (MILMAN, 2019).

Um bom atendimento requer aperfeiçoamento contínuo a cada dia, e as empresas precisam ficar atentas a vários aspectos que as ajudem a obter maior desempenho, de forma a melhorar a sua imagem perante os clientes (HENRIQUES; DA FONSECA; GOMES, 2018). Assim, é importante mitigar atitudes indelicadas para não prejudicar a qualidade no atendimento, o que pode acarretar, consequentemente, uma insatisfação ao cliente. A maneira com que o cliente é abordado ou atendido pode ser irrevogável para qualquer empresa (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015). Segundo Cobra (2003, p. 32), alguns “deslizes representam a maior ameaça ao negócio de qualquer empresa”. São eles: apatia, dispensa, condescendência, automatismo, passeio, frieza e livro de regras.

Assim, estabelecer estratégias que assegurem a fidelização e a lealdade dos clientes torna-se um fator cada vez mais importante para que as empresas se mantenham no mercado. Com os avanços tecnológicos, o atendimento presencial e de forma personalizada fortifica os elos entre clientes e colaboradores (KALAKI; TREVELIN, 2020). Aparentemente, as decisões estão mais rápidas, e o cliente é o foco de uma decisão, de tal forma que todos na organização devem estar capacitados,

motivados e engajados para encantar e fidelizar os clientes, proporcionando-lhes ótimas experiências em todos os momentos da relação.

O ambiente das empresas tem se modificado ao longo do tempo, e o atendimento ao cliente no século XXI vem ganhando mais tecnologia, dado que utiliza, além do canal telefônico, o conceito de autosserviço, como as ferramentas de inteligência artificial, chatbot e WhatsApp. Mesmo com o avanço de todas essas tecnologias, as empresas possuem o desafio de encontrar maneiras para aumentar a fidelização dos clientes e acelerar a receita, melhorando a experiência deles a partir do relacionamento humano, de modo que essa interação e atendimento possam ser realizados com mais proximidade, empatia e gentileza (MILMAN, 2019). As empresas que desejam construir um relacionamento de longo prazo com o cliente precisarão investir nos colaboradores que prestam o serviço a ele, os quais desempenham uma função cada vez mais importante em âmbito empresarial (MADRUGA, 2018).

O colaborador é um elemento essencial a ser observado pela empresa, visto que é ele quem fará o atendimento ao cliente, quem representará a empresa. Portanto, a imagem que o cliente terá da empresa será construída a partir da qualidade do atendimento prestado por esse colaborador. A importância nessa interação justifica a quantidade de estudos voltados para questões pertinentes aos colaboradores das organizações, sendo o engajamento profissional um dos temas mais abordados ultimamente. O objetivo é identificar os fatores que formam um colaborador engajado, uma vez que empresas com índices elevados de engajamento são mais produtivas, proporcionam rentabilidade maior a seus acionistas e qualidade de vida melhor a seus colaboradores (MARTINELLI; FONSECA; SILVA, 2010).

O atendimento ao cliente possui uma natureza relacional. Trata-se de se criar uma aproximação para promover a melhor experiência ao cliente e estabelecer uma relação duradoura com a marca. Enquanto o atendimento remete a algo pontual, o relacionamento leva à ideia de convívio contínuo e até de cooperação mútua. Assim, o cliente é empoderado, e suas sugestões são consideradas fundamentais para a própria melhoria da marca (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2004). As informações recolhidas dos clientes são transmitidas aos setores respectivos para auxiliar na melhoria dos processos.

Segundo Bogmann (2002), a qualidade do atendimento oferecida pela empresa pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um colaborador com os clientes da empresa em seu conjunto influenciará o relacionamento com a

companhia. Dessa forma, surge a necessidade de se saber qual o diferencial das empresas para que possam ser destaque de atendimento entre os seus concorrentes.

Para Porter (1996), a vantagem competitiva origina-se nas inúmeras atividades realizadas pela empresa para entregar o seu produto ou serviço ao cliente. Com o avanço da tecnologia, cada vez mais os clientes entram em contato com as empresas por meio de vários canais, como telefone, e-mails e redes sociais, e precisam receber uma atenção especial, diferenciada, de forma que o motivo do contato com a empresa se torne algo que seja prazeroso, despertando no cliente a vontade de retornar ao ambiente. Nessas condições, surge um problema quando o atendimento é feito de qualquer maneira, sem atenção, ou quando é indiferente ao tema ou à necessidade do cliente.

Um setor de atendimento ao cliente considerado ideal requer pessoas capacitadas e motivadas, que possam realizar da melhor maneira possível e contínua essa atividade. A manutenção de colaboradores capacitados e engajados se mostra um grande desafio para as empresas. Atitudes proativas e resolutivas, como ser hospitalero, gentil e empático, permitir que o cliente manifeste as suas necessidades, ouvir com atenção os seus interesses, direcionar ou solucionar os seus problemas e necessidades, são fatores essenciais para a realização de um atendimento qualificado (SOUZA, 2019).

1.1 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste estudo, apresenta-se o caso da empresa Intelbras S.A., uma grande indústria de tecnologia sediada em São José-SC e que tem uma preocupação constante com o tema atendimento ao cliente.

A cultura da empresa baseia-se nos valores da simplicidade, segurança no negócio, qualidade, produtividade, empresa feliz, gestão participativa, ética, respeito pelo ser humano e transparência. As práticas organizacionais são mensuradas através de políticas, procedimentos, rituais e indicadores estratégicos criados ao longo dos 47 anos de atuação da empresa no mercado e que geram valor e promovem melhoria contínua no seu modelo de gestão e na sua estrutura organizacional. A filosofia de empoderamento do colaborador é outro diferencial dessa empresa, que acredita que um colaborador com autonomia resolve as demandas do cliente no primeiro contato, retém e atrai novos clientes, gera valor para a marca e ainda se

beneficia com os ajustes nos processos para fazer com que o cliente tenha a melhor experiência possível.

Com o objetivo de engajar os colaboradores na “Cultura do Atendimento Humanizado”, a partir de 2016 a Intelbras S.A. estruturou um projeto chamado Código da Encantividade, cujo propósito é trazer clareza sobre o que é esperado de cada um dos colaboradores em suas práticas diárias e desenvolvê-los para esse papel. Foi um projeto extenso, com diversos planos de ações envolvendo os colaboradores e as lideranças de todas as unidades da empresa, capacitando-os e empoderando-os para uma atuação de encantamento do cliente. O projeto foi conduzido pelas áreas de gestão de pessoas, atendimento ao cliente e marketing, unindo expertises para uma atuação conectada e transformadora, e tendo como elo central pessoas, processos e tecnologias.

Com esse foco, foram construídos sete pilares que formam o Código da Encantividade, um artefato elaborado com uma linguagem simples e clara, criado para alicerçar a cultura orientada ao cliente na empresa e direcionar os colaboradores para terem atitudes e comportamentos diáários considerados adequados no contato com os clientes. Os sete pilares definidos no Código da Encantividade foram: 1) Aja como dono; 2) Trate todos como clientes; 3) Coloque o cliente no centro das suas decisões e atividades; 4) Resolva, solucione, vá até o fim; 5) Escute, entenda e alinhe expectativas com o cliente; 6) Zele pela qualidade e melhore tudo o que puder; e 7) Seja simples em tudo o que faz.

Em 2020, como forma de acompanhar a evolução na percepção dos colaboradores, a empresa Intelbras S.A. começou a medir internamente o índice de Encantividade como um item da pesquisa de clima por meio da pergunta: “Percebo que os princípios definidos na cultura/Código da Encantividade são praticados na empresa e me sinto com empoderamento/autonomia para atuar nas minhas responsabilidades e contribuir para a empresa e satisfação do cliente?”. O índice de satisfação de encantividade interna dos times de atendimento ao cliente em 2020 foi de 80%, e em 2021 foi de 82%. Já em 2022 alcançou 79,55%.

O indicador externo que permeia e mede a Cultura da Encantividade é o Portal Reclame Aqui, maior portal de solução de conflitos entre consumidores e empresas da América Latina e que destaca as empresas com excelentes níveis de atendimento das reclamações registradas. Empresas com reputação satisfatória demonstram aos seus consumidores o compromisso que possuem com o pós-venda, elevando o grau

de confiança em sua marca, bem como em seus produtos e serviços. A área de relacionamento com o cliente registra e monitora as demandas desse canal juntamente com as demais áreas da Intelbras S.A., e os resultados são periodicamente apresentados e discutidos pelos Comitês Corporativos da empresa. Em 2020, a empresa atingiu a reputação “Ótimo”, em 2021 a reputação foi “RA1000” e em 2022 novamente foi “Ótimo” (ROSA; BROCKVELD; SILVA, 2022).

Outro indicador externo realizado que envolve a Cultura da Encantividade é a pesquisa de Satisfação do Atendimento ao Cliente (CSAT). Nessa pesquisa, os clientes atendidos pelos colaboradores da área de atendimento registram uma nota. Por meio do canal telefônico, utiliza-se uma única pergunta para avaliar o índice de satisfação do cliente a partir de uma escala que varia de 1 a 5. O valor mais alto representa satisfação máxima, e o valor mais baixo corresponde à extrema insatisfação. No ano de 2020 foi alcançado o percentual de 96% de satisfação do cliente. Já em 2021 esse percentual foi de 97%, e em 2022 97,4% dos clientes mostraram-se satisfeitos. Esses resultados apontam para uma resposta positiva dos colaboradores ao Código da Encantividade, indicando o fortalecimento da cultura de atendimento humanizado ao cliente.

A aproximação da empresa Intelbras S.A. com os seus clientes internos e externos, aperfeiçoando o atendimento e o relacionamento, faz com que ela se torne uma referência nacional no atendimento humanizado a clientes. Os prêmios Consumidor Moderno 2019 e Reclame Aqui 2021 e 2022 recebidos pela empresa comprovam esse reconhecimento dos clientes.

A empresa Intelbras possui várias possibilidades de contato para que o cliente possa informar a sua demanda, porém telefone, chat, e-mail e WhatsApp são os canais formais de atendimento ao cliente que ela divulga. Na atualidade, quem escolhe o canal por meio do qual prefere ser atendido é próprio o cliente. Dos clientes Intelbras, 51% têm a preferência de serem atendidos pelo canal telefônico, seguidos de 49% pelos canais digitais.

O modelo de negócio adotado pela empresa permite o atendimento a todos os perfis de clientes, tanto “Business to Business” (B2B) quanto “Business to Consumer” (B2C), entre os quais estão consumidores final CPF e PJ, instaladores, revendas, distribuidores, varejistas, integradores e provedores. O atendimento oferecido aos clientes vai desde uma solicitação de compra e instalação de produtos até um suporte de operação, configuração e solução de problemas.

Diante das características do negócio da empresa, o atendimento ao cliente torna-se um diferencial competitivo. Quando aciona esse setor, o cliente possui a expectativa de que o colaborador considere sua pessoa e solicitação. Cabe ao colaborador que atende não apenas reconhecer a necessidade do cliente, mas ajudá-lo com amparo de informações técnicas (ELTZ, 1994). Conseguir agregar valor e dar solução às necessidades do cliente na hora que ele mais precisa são os princípios básicos da cultura de atendimento da empresa. E para que isso ocorra, tornam-se necessárias ações como a manutenção do desenvolvimento da equipe de atendimento, capacitação técnica apropriada aos colaboradores nos produtos e serviços oferecidos pela empresa e aderência de comportamentos e atitudes desses colaboradores à Cultura da Encantividade, respeitando o jeito Intelbras de ser e de se relacionar.

O novo consumidor com acesso aos meios digitais é mais bem informado, possui uma variedade de escolha de produtos, está mais exigente, valoriza soluções rápidas e adequadas à sua necessidade, e pede atenção às suas expectativas. As empresas que oferecem um atendimento individualizado e, principalmente, uma postura franca e transparente em reconhecer falhas e corrigi-las demonstram empatia e respeito pelo cliente (MACIEL, 2020).

Apesar desse cenário de sucesso na implementação do Código de Encantividade e dos valores firmados de atendimento ao cliente, a Intelbras S.A. apresenta o desafio de manter e de sustentar essa Cultura Organizacional Orientada ao Cliente considerando o crescimento acelerado da própria empresa e novas aquisições de outras empresas e produtos em um mercado altamente competitivo. Um dos fatores mais frequentes nas pesquisas sobre engajamento de colaboradores é a compreensão do colaborador quanto à visão da empresa. Para continuarem motivados e atraídos em permanecer na empresa e dar suporte à materialização dos seus objetivos, os colaboradores precisam entender a visão organizacional (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Esse fator pode também influenciar a perda de motivação, o que pode levar à baixa produtividade dos colaboradores, comprometendo o clima organizacional, além de prejuízos financeiros. A migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que, além de perderem o recurso humano, precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador (ROBBINS, 2005).

O desafio é constante, requisitando formas de como engajar as pessoas para que possam se manter no setor de atendimento ao cliente, considerando uma elevada demanda de mão de obra técnica especializada não apenas no mercado externo, mas internamente entre os setores da empresa.

Embora a tecnologia tenha evoluído no atendimento ao cliente, a humanização e a proximidade na relação com o cliente nunca foram tão apreciadas pelas empresas na atualidade, o que intensifica a necessidade de investimentos constantes em treinamento de pessoal para um atendimento diferenciado. Esses aspectos são sensíveis ao setor de atendimento ao cliente, elevando os custos em capacitação e contratações.

Assim, formaliza-se a pergunta desta pesquisa: como promover o engajamento dos colaboradores para garantir a efetividade de um atendimento humanizado na empresa Intelbras S.A.?

1.2 APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no setor de atendimento ao cliente da empresa Intelbras S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a percepção das lideranças de atendimento ao cliente e da gerente executiva de gestão de pessoas quanto aos fatores que promovem o engajamento para o atendimento humanizado.
- Analisar a percepção dos colaboradores que realizam atendimento sobre os desafios na construção do atendimento humanizado na empresa Intelbras S.A.
- Avaliar os processos internos nas áreas de gestão de pessoas e capacitação de colaboradores para a área de atendimento ao cliente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Verifica-se que o estudo do engajamento profissional tem crescido nos últimos anos com o intuito de identificar quais são os fatores que formam o colaborador engajado. Isso porque empresas com índices elevados de engajamento são mais produtivas, proporcionam rentabilidade maior a seus acionistas e qualidade de vida melhor a seus colaboradores (MARTINELLI; FONSECA; SILVA, 2010).

Outros estudos também indicaram que níveis mais altos de engajamento geram uma série de benefícios organizacionais, como o estudo trazido por Assis (2019). Segundo o autor, colaboradores engajados vivenciam um alto nível de energia, estão entusiasmados com o seu trabalho e investem recursos físicos, cognitivos e emocionais para desempenhar o seu papel profissional da melhor maneira possível. Em função do seu estado mental, colaboradores engajados frequentemente apresentam um desempenho significativo na organização, buscam auxiliar os seus colegas de trabalho e têm comportamentos acima dos requisitos básicos esperados (BAKKER, 2015). Além disso, possuem uma conexão forte e efetiva com suas atividades no trabalho e se veem como indivíduos com total capacidade de lidar com as demandas laborais (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Colaboradores engajados também tendem a apresentar desempenho superior segundo a avaliação de seus supervisores (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

A gestão no atendimento ao cliente, seja por canais presenciais, seja por canais digitais, vem ganhando importância ao longo dos anos, contando com um relacionamento pessoal mais próximo e humanizado. Para que possam ser bem-sucedidas e vender os seus produtos, as empresas precisam assegurar que todas as providências para a realização do atendimento sejam tomadas, como, por exemplo, viabilização das demandas de atendimento (infraestrutura, processos, tecnologia), recrutamento, seleção e capacitação constante dos colaboradores que interagem com o cliente na linha de frente, campanhas de incentivo buscando o engajamento das pessoas para o resultado da excelência no atendimento e indicadores de performance que contribuam para o desenvolvimento das pessoas e para a satisfação do cliente.

O atendimento ao cliente de forma humanizada da Intelbras S.A. é um valor percebido pelo cliente, que inclusive valida as premiações nacionais recebidas pela empresa ao longo do tempo em que ela existe. Esse tema é de extrema relevância para a manutenção da cultura do cliente, e por isso o estudo de caso ganha

importância para o pesquisador e para a empresa, que reconhece e oferece os meios necessários para a realização da pesquisa.

Apesar dos bons resultados apresentados pelo Código de Encantividade, a empresa percebe que pode reforçar o engajamento interno no setor de atendimento ao cliente devido ao elevado *turnover* identificado com constância no setor. Apurar respostas quanto aos fatores de engajamento dos colaboradores no setor de atendimento ao cliente proporcionará à empresa a oportunidade de implementar ações de mitigação dessa realidade, mesmo ciente de que parte desse *turnover* elevado se dá em virtude da política de recrutamento interno da empresa. Dessa forma, há uma evidente melhora dos custos diretos (desligamentos, contratações, dedicação do líder, *upgrade* das instalações) e indiretos (queda de produtividade, clima do time, imagem da empresa, satisfação do cliente), o que acaba trazendo maior segurança na qualidade do atendimento oferecido ao cliente e maior produtividade no setor, resultando em mais eficiência operacional e satisfação do cliente.

Aproveitando a experiência vivenciada pela pesquisadora no ambiente corporativo durante 24 anos, especialmente em indústria de tecnologia, com participação ativa na gestão de todo o processo de implantação do atendimento humanizado, este estudo poderá gerar reflexos pertinentes tanto na vida profissional da pesquisadora quanto nos resultados obtidos pela empresa. Para a pesquisadora, este trabalho permitirá uma maior contribuição na gestão das suas atividades profissionais e proporcionará conhecimento acerca das formas de engajamento dos colaboradores e das teorias que fundamentam as relações entre esses colaboradores e os valores empresariais.

Nesse contexto, o Programa de Pós-Graduação da ESAG, através da pesquisa, consegue identificar necessidades, avaliar alternativas e propor modelos de aplicações que possam produzir resultados para as organizações com base nas suas demandas. Ao levar a pesquisa para as organizações, a universidade alia a teoria e a prática, gerando conhecimento que pode proporcionar benefícios para a sociedade por meio da aplicação dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de propor diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no setor de atendimento ao cliente da empresa Intelbras S.A., foi realizada uma busca exploratória do estado da arte sobre os conceitos envolvidos no “engajamento” do colaborador no trabalho, a importância e os benefícios desse engajamento, bem como sobre o que fazer para obter engajamento a partir dos conceitos apresentados e que reforçam a influência mútua do indivíduo e da organização. Também fez parte da pesquisa bibliográfica o termo “atendimento ao cliente” e suas principais vertentes conceituais, que contribuem para a construção da base teórica que fundamenta o presente estudo.

2.1 ENGAJAMENTO DO COLABORADOR

Nas últimas décadas, a literatura sobre gestão de pessoas tem abordado questões relevantes aos gestores de recursos humanos, principalmente no que concerne aos fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores de uma empresa, visto já ter sido mapeado por pesquisas que o rendimento de um colaborador estimulado a dar o seu melhor afeta o resultado do negócio (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b; KAHN, 1990).

Desde então, alguns conceitos de engajamento vêm sendo explorados pela literatura: Kahn (1990), pioneiro na pesquisa sobre engajamento no contexto ora estudado, definiu-o como a entrega física, cognitiva e emocional do colaborador na sua completude, disponibilizando-se para ações ativas e completas. Schaufeli e Bakker (2004) trazem uma abordagem afetiva para o termo, conceituando engajamento como um “apego emocional à organização”. Para Salanova e Schaufeli (2009), há que se ter cuidado com a tradução do termo original na língua inglesa, pois o engajamento é “do colaborador”, e não “do trabalho”. Além disso, os autores afirmam que a dificuldade na tradução implica em conceitos simplistas e repetidos.

De acordo com a definição de Rich, Lepine e Crawford (2010), colaboradores que possuem um alto índice de engajamento na sua atividade possuem os centros físico, emocional e intelectual bem alinhados. Para Ferreira e Real de Oliveira (2014), os indivíduos se diferenciam pela maior disposição na colaboração das metas organizacionais, sendo mais produtivos e menos dispostos a absenteísmo e estresse.

Já Tsourvakas e Yfantidou (2018) afirmam que um colaborador engajado está familiarizado com a perspectiva de negócios e trabalha em equipe, em prol de um resultado melhor para a empresa.

Mais precisamente na década de 1990, a palavra *engajamento* foi utilizada para a gestão de pessoas no mundo corporativo pela empresa de consultoria norte-americana Gallup Organization (SCHAUFELI, 2013). O aspecto afetivo no conceito de engajamento é retomado por Schaufeli (2013, p. 1-37) como um “sentimento de satisfação e realização com o trabalho” a partir de um comportamento devocional do colaborador.

Ao longo do tempo, a definição do termo *engajamento* foi agregando qualificações a fim de estabelecer conexões entre as teorias organizacionais e a prática no mundo corporativo, considerando tratar-se de um comportamento humano. Os autores Rodriguez, Tomei e Serra (2020) apresentam uma síntese das principais definições de engajamento no trabalho, conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Síntese dos conceitos de engajamento no trabalho

Descrição	Autores
É o conjunto das expressões físicas, cognitivas e emocionais durante a execução das atividades no trabalho. Possui três dimensões: significância, segurança e disponibilidade.	Kahn (1990)
Estaria atrelado ao estado oposto do Burnout, promovendo energia, envolvimento e eficácia no trabalho.	Maslach e Leiter (1997)
Caracterizado por vigor (alta energia) e dedicação (alta identificação).	Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2022)
Estado em que os indivíduos são intelectual e emocionalmente comprometidos com a organização.	Baumruk (2004)
Energia empregada por um indivíduo para realizar as suas funções, ajudando-o a trazer seu “eu” em um papel. O engajamento está intimamente relacionado ao envolvimento e ao estado de fluidez no trabalho.	May, Gilson e Harter (2004)
É unicamente pessoal, sendo o indivíduo capaz de exercitar os componentes físicos, emocionais, mentais e espirituais para se sentir engajado no trabalho e extrair o melhor que há em si.	Loehr (2005)
Grau em que o indivíduo é atencioso e absorvido no desempenho de suas funções a partir dos recursos econômicos e socioemocionais oferecidos pela organização.	Saks (2006)
Sensação, entusiasmo e excitação condicionada pelo ambiente de trabalho, liderança e característica do trabalho.	Wildermuth e Pauken (2008)

Fonte: Adaptado de Rodriguez, Tomei e Serra (2020).

Muitos estudos demonstram que o engajamento no trabalho é positivo tanto para a empresa, pois contribui para o desenvolvimento organizacional, quanto para o colaborador, que apresenta sensações positivas de alto vigor e identificação com o trabalho (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

2.1.1 A importância e os benefícios de um colaborador engajado

Para que as empresas possam colher os benefícios de uma força de trabalho engajada, elas carecem do apoio de uma gestão de recursos humanos adequada. As práticas de gestão de recursos humanos das empresas devem promover e selecionar candidatos mais propensos a envolvimento psicológico de percepções de segurança, disponibilidade e significado com o trabalho (KIM; LEPINE, 2019). Os incentivos da empresa para obter um colaborador altamente engajado devem ser promovidos através das práticas e políticas de recursos humanos destinados ao reforço para o engajamento do colaborador, favorecendo menor absenteísmo, rotatividade e segurança psicológica (HARTER *et al.*, 2016). Alguns benefícios que as empresas possuem por meio do engajamento de seus colaboradores são destacados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Principais benefícios do engajamento de colaboradores

Autor	Benefício
Harter <i>et al.</i> (2016)	Maior produtividade, lucratividade, clientes satisfeitos, menor absenteísmo, rotatividade e incidentes de segurança.
Wiley e Camphbell (2006)	O engajamento do colaborador está positivamente relacionado à retenção.
Bowen (2016)	Satisfação do cliente, produtividade e lucro.
Albercht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015); Breevaart <i>et al.</i> (2013); Farndale e Murrer (2015)	O engajamento é um elemento crítico na manutenção da vitalidade, sobrevivência e lucratividade da organização.
Ahmetoglu, Harding, Akhtar e Chamorro-Premuzic (2015); Carter (2015); Cooper Thomas <i>et al.</i> (2014); Vandenabeele (2014)	Maior satisfação do cliente, lucros e produtividade dos colaboradores.
Ahmetoglu <i>et al.</i> (2015)	Os colaboradores engajados apresentam taxas de rotatividade mais baixas e maior retenção.
Barrick <i>et al.</i> (2014)	Níveis mais baixos de acidentes e rotatividade de colaboradores

Mann e Darby (2014)	Melhorar o engajamento dos colaboradores afetará positivamente o desempenho de um colaborador no trabalho e a lucratividade organizacional.
Baumruk (2004); Gruman e Saks (2011); Harter <i>et al.</i> (2016)	O engajamento é benéfico tanto para a empresa, que possui maior produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente, quanto para o empregado, que apresenta sensações positivas, como o entusiasmo, o bem-estar e a satisfação.
Bakker <i>et al.</i> (2019); Bhatnaga, 2012; Kahur (2017); Kulikowski (2017); Oliveira e Rocha (2017); Saks, 2006 Saks e Gruman (2014); Sonnentag (2015); Shuck e Reio Jr. (2014), diminuindo a intenção de rotatividade;	Impacta positivamente em qualidade de vida, bem-estar e saúde dos trabalhadores, melhorando também os resultados das empresas. Trabalhadores engajados tendem a inovar mais e possuem menor intenção de rotatividade
Truss <i>et al.</i> (2014)	Aumentar os níveis de companhia, atuação e lucratividade.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para elevarmos a satisfação dos clientes, é necessário trabalhar o engajamento das equipes de atendimento ao cliente. Os colaboradores da linha de frente exercem um papel cada vez mais estratégico nos resultados de satisfação de clientes da empresa, e por esse motivo os investimentos em desenvolvimento e capacitação desses colaboradores estão ganhando a atenção dos gestores (MARTINELLI; FONSECA; SILVA, 2010). Colaboradores engajados possuem maior produtividade, menor absenteísmo e condição psicológica equilibrada, ajudando as empresas a aumentarem a sua lucratividade e a satisfação dos clientes, de forma a obterem vantagem competitiva perante os seus concorrentes (KIM; LEPINE, 2019).

As empresas já perceberam que a maneira como buscam o engajamento e se relacionam com os colaboradores é fundamental para gerar valor para o cliente, para se diferenciar no mercado e para prosperar. Nos últimos anos, o estudo sobre o tema do engajamento no trabalho tem evoluído com o objetivo de identificar as diversas formas de tornar o colaborador engajado. Tudo isso porque empresas com elevados índices de engajamento possuem uma maior produtividade, propiciam aos acionistas mais rentabilidade e uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores (MARTINELLI; FONSECA; SILVA, 2010).

2.1.2 Práticas de engajamento

Sobre as práticas de engajamento, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos colaboradores da área de atendimento ao cliente, com a finalidade

de identificar o que eles percebem ou identificam sobre as categorias descritas nas seções seguintes, reconhecidas pelo conceito. A literatura pesquisada sobre engajamento foi recorrente em trazer exemplos de práticas corporativas para obtenção do engajamento do colaborador (KIM; LEPINE, 2019; OSBORNE; HAMMOUD, 2017; PADMAKUMAR; SWAPNA; GANTASALA, 2011; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). As práticas mais citadas são elencadas neste capítulo e descritas nas seções a seguir: Cultura e Identidade Organizacional, Liderança, Empoderamento dos Colaboradores, Recrutamento e Seleção, Desenho do Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento, Reconhecimento e Recompensa, e Atendimento ao Cliente.

2.1.2.1 Cultura e Identidade Organizacional

Genericamente, a cultura se forma na ação de criação da empresa pelos seus proprietários, ficando impregnada essa constituição numa relação intangível ou inconsciente entre aqueles que a criaram e os colaboradores que a sustentam com suas diferenças ao longo da existência da empresa. Pode-se entender como cultura organizacional nas empresas um ambiente de trabalho adequado não apenas no que tange aos aspectos físicos, mas principalmente à segurança psicológica (DOLLARD; BAKKER, 2010; KOMPASO; SRIDEVI, 2010).

Há também o aspecto da satisfação, do comprometimento e da lealdade do colaborador. O clima de entusiasmo promove o engajamento dos colaboradores (NASOMBOON, 2014). Para aumentar o engajamento dos colaboradores, as empresas e os gestores podem transformar as suas práticas e políticas de recursos humanos, procurando sempre entender estilos e tendências geracionais às quais os colaboradores pertencem. Por exemplo, o engajamento de trabalhadores mais jovens pode ter mais efetividade pela compensação monetária a despeito de suas necessidades e desejos (BUTLER; BRENNAN-ING; WARDAMASKY; ASHLEY, 2014). Já colaboradores mais antigos, chamados de “Baby Boomers”, dispõem-se a sacrificar metas pessoais pela carreira, sendo mais leais às organizações de que fazem parte, priorizando questões de segurança e estabilidade (FESTING; SCHÄFER, 2014).

A cultura também é trazida por alguns autores como “Identificação Organizacional”, conceito derivado da Teoria da Identidade Social (TIS) (ASHFORTH;

MAEL, 1989; TAJFEL; TURNER, 1979), e refere-se à ligação que se forma entre o padrão de comportamento impresso pela organização e a individualidade de cada colaborador (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Essa identificação (ligação) faz com que os resultados da empresa sejam tomados como pessoais pelo colaborador (MAEL; ASHFORTH, 1992). Portanto, a identificação organizacional, como a cultura, é uma das formas mais importantes de engajamento dos empregados, pois abrange um aspecto psicológico importante de identificação e crenças, a satisfação no trabalho e a lealdade organizacional.

A cultura da empresa em si pode não constituir uma prática de engajamento pelo fato de ser uma característica de comportamento e de valores impressa ao longo do tempo, desde a fundação da empresa (SILVA; OSSO, 2022). Ocorre que as práticas de recursos humanos para engajamento do colaborador estão alicerçadas na cultura organizacional, influenciando os pensamentos e os comportamentos das pessoas e das políticas empregadas. A valorização da cultura da empresa é essencial para o engajamento dos colaboradores, pois quando as pessoas percebem que estão em uma empresa com propósitos em que elas confiam e acreditam, há uma identificação, uma percepção de familiaridade que mobiliza um melhor desempenho nas atividades (CHÉR, 2018). Por essa razão, alguns autores (DOLLARD; BAKKER, 2010; IDRIS; DOLLARD; TUCKEY, 2015; KOMPASO; SRIDEVI, 2010; OSBORNE; HAMMOUD, 2017) relacionam a cultura organizacional com as práticas para o engajamento, visto que cabe à empresa empregar ações de manutenção de um ambiente psicologicamente seguro, em consonância com os valores praticados.

2.1.2.2 Liderança

Sabe-se que líderes genuínos influenciam o engajamento dos colaboradores (NICHOLS; ERAKOVICH, 2013), e é por isso que a capacitação de líderes e também a comunicação efetiva entre o líder e os seus liderados tornam-se tão importantes. A teoria das trocas entre líder e liderado (ou teoria LMX - Leader-Member Exchange Theory), desenvolvida em 1975 por Dansereau, Graen e Haga, apontou a existência de relações diferenciadas entre líderes e subordinados, contrapondo-se à abordagem então predominante que assumia que os líderes exibiam um comportamento constante em relação a todos os subordinados, ou seja, o líder não é sempre o mesmo diante de seus colaboradores, e a capacidade de troca de cada indivíduo vai impactar

na liderança que recebe (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999). As pesquisas sobre a teoria LMX têm mostrado que subordinados envolvidos em relações de alta qualidade tendem a ser mais satisfeitos, produtivos e a apresentar comportamentos discricionários positivos, tais como o de cidadania organizacional (SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999).

A influência do líder legitimamente reconhecido pelo colaborador é muito significativa (ELDOR; HARPAZ, 2016). O engajamento dos colaboradores está relacionado aos aspectos psicológicos das pessoas que induzem o seu processo de trabalho e comportamento. É um aspecto multidimensional do engajamento: colaboradores engajados estão emocional, física e cognitivamente entregues ao trabalho (OSBORNE; HAMMOUD, 2017).

As estratégias de liderança devem se concentrar em como os gerentes podem assumir a liderança no aumento dos níveis de engajamento. Algumas competências elencadas que as lideranças precisam para fazer isso são autonomia, disponibilidade, auxílio no desenvolvimento da carreira dos colaboradores (mentoria), externalização do reconhecimento, motivação dos colaboradores e modos de agir com ética e justiça, além de expectativas claras (LEWIS; DONALDSON-FEILDER; THARANI, 2011).

Essas competências precisam ser desenvolvidas e aprimoradas por meio de treinamentos e de programas que capacitem os líderes a aplicar as habilidades que precisam de fato usar. O desempenho dos líderes na aplicação dessas competências deve ser revisto e avaliado periodicamente (ZEUCH, 2016).

2.1.2.3 Empoderamento

Outro aspecto relevante para o engajamento do colaborador e que envolve um conceito bastante psicológico é o empoderamento. Ugwu, Onyishi e Rodríguez-Sánchez (2014) sugeriram que o conceito de empoderamento tem relação com o cuidado com os direitos dos colaboradores, além do fomento e do investimento em recursos adequados para que eles sejam bem-sucedidos na empresa.

Uma pesquisa citada por Latif (2012) indicou que todos os participantes avaliaram que o senso de valor pessoal reconhecido pela liderança ajudou o colaborador a se sentir conectado e a se identificar como parte da organização. Para Belle, Burley e Long (2015), os colaboradores desejam ser aceitos, respeitados e incluídos no processo de tomada de decisão organizacional.

O empoderamento tem elementos fundados na psicologia, mas traz aspectos de realizações materiais importantes, visto que, ao se sentir inserido nas decisões organizacionais, o colaborador atraí para si responsabilidades que podem significar maior ganho financeiro ou simplesmente atos de poder. Maiores oportunidades de crescimento, qualidade de vida no trabalho e clareza da função do colaborador estão significativamente associadas ao seu nível de engajamento. O nível de satisfação no trabalho bem como o nível de envolvimento nas decisões organizacionais, juntamente com as oportunidades de crescimento, podem ser considerados como os mais fortes impulsionadores do engajamento dos colaboradores (MUNISH; AGARWAL, 2017).

2.1.2.4 Recrutamento e Seleção

As práticas de recrutamento e seleção são citadas pela literatura como importantes contribuições para a formação de um time de colaboradores engajados e qualificados. Apesar de *recrutamento e seleção* serem termos bem próximos, muitas vezes até tratados como sinônimos, há uma diferença conceitual entre ambos: a abertura de novas oportunidades de emprego no mercado de trabalho acontece pela seleção de pessoas, que são escolhidas pelo processo de recrutamento, o que ocorre sempre antes do procedimento de seleção (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Quando se selecionam as pessoas certas para os cargos certos, os novos contratados realizam o seu trabalho com mais facilidade e enfrentam menos problemas de desempenho. O recrutamento é o primeiro contato de um candidato com a empresa; é o momento do interesse mútuo de comprometimento para um contrato de trabalho, em que a empresa apresenta suas propostas e os candidatos, suas habilidades (EUGENIA, 2021; VANCE, 2006).

Para aumentar o engajamento por meio da seleção de colaboradores, a sugestão é identificar os candidatos que são mais adequados para o trabalho e que possuem postura condizente com a cultura organizacional. Candidatos bem-sucedidos na seleção tendem a ter uma percepção positiva da empresa que os acolheu e que teve a capacidade, segundo essa percepção, de reconhecer o seu potencial. Essa impressão inicial positiva de um colaborador estimula o compromisso e o engajamento de longo prazo (VANCE, 2006).

As práticas de recrutamento e seleção têm impacto direto na competência do colaborador, contribuindo para a formação de uma força de trabalho devidamente

qualificada. Tais práticas estão classificadas como sistemas de trabalho de alto desempenho (do inglês *high performance work systems*, ou HPWS), sistemas de RH de alto envolvimento ou alta performance (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

No entanto, Kim e Lepine (2019) alertam para a necessidade de estudos futuros examinarem melhor as ligações entre as características dos candidatos e seus níveis de engajamento, já que muitas pesquisas partem de entrevistas com os colaboradores depois da admissão pela empresa. De todo modo, os autores destacam que investimentos na ocasião das etapas de recrutamento e seleção podem significar uma vantagem competitiva sustentável nos dias de hoje, optando-se por indivíduos propensos a terem um maior engajamento na empresa.

2.1.2.5 Desenho do Trabalho

A prática denominada desenho do trabalho é uma tradução literal do termo *job design*, citado por Kim e Lepine (2019), *job task*, citado por Morgeson e Humphrey (2006), ou *job mode*, citado por Okolo (2018). As características desse modelo estão entre as teorias mais críticas propostas na área de comportamento organizacional, sendo uma base para pesquisas e redesenho de empregos nas últimas décadas (OKOLO, 2018).

As respostas negativas dos trabalhadores ao *job design* nos Estados Unidos do início do século XX estimularam os estudos da área a focar no componente humano do trabalho. Na década de 1950, surgiram várias teorias de satisfação e motivação no trabalho que se relacionavam ao *job design*, particularmente os benefícios da ampliação do escopo de tarefas mais complexas e desafiadoras de trabalho, e também o enriquecimento do trabalho (VANCE, 2006).

Trata-se das características positivas do trabalho, como autonomia, feedback, clima de trabalho positivo, variedade e responsabilidade do trabalho. Segundo Magnier-Watanabe *et al.* (2019), as cinco características principais de *job design* consistem em (1) autonomia, (2) variedade de trabalho, (3) significância do trabalho, (4) identidade do trabalho e (5) feedback do trabalho. A autonomia é definida como “o grau de liberdade e discricionariedade que o trabalho oferece na sua programação e na determinação dos procedimentos a serem utilizados” (OKOLO, 2018, p. 517).

Como variedade, pode-se entender “atividades diferentes na realização do trabalho que envolvem o uso de uma série de habilidades e talentos diferentes do empregado” (OKOLO, 2018, p. 517).

A significância do trabalho é definida pelo grau do impacto que este tem na vida não apenas do colaborador, mas de todos os envolvidos, principalmente o cliente. Por “identidade do trabalho” pode-se entender a efetividade de se fazer um trabalho do começo ao fim com um resultado visível, uma tarefa com limites claros e entregas avaliáveis. E finalmente o feedback é determinado como “a obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho” (OKOLO, 2018, p. 517).

Essas características de *job design* foram correlacionadas para afetar uma série de resultados referentes ao trabalho, incluindo a motivação e a satisfação (HACKMAN; OLDHAM, 1980; MORGESON; HUMPHREY, 2006). O resultado da satisfação no trabalho é ainda mais importante por ter uma relação direta com o engajamento do colaborador, promovendo maior eficácia organizacional. A ampla definição dos desenhos de trabalho aumenta a disposição dos colaboradores de assumirem responsabilidades e desafios que estão além de suas tarefas de rotina. Esses desafios inspiram as pessoas e as motivam a inovar e resolver problemas de forma proativa (OKOLO, 2018). Para Truss *et al.* (2014), além de o *job design* ser a base da satisfação e realização individual no trabalho, é necessário que implique em um trabalho de forma eficiente, econômica, confiável e segura.

Embora esses conceitos ainda sejam muito discutidos nas teorias organizacionais, eles trazem contribuições importantes de projeção do trabalho que inspiram o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

2.1.2.6 Treinamento e Desenvolvimento

As práticas de treinamento e desenvolvimento podem ser grandes impulsionadoras do engajamento e do comprometimento dos colaboradores em uma organização. Para os novos contratados, é comum que o treinamento seja de direcionamento e orientação sobre as atividades do novo colaborador. Nesse momento da orientação, além das questões cotidianas e contratuais, existem algumas oportunidades importantes para incentivar o engajamento do novato, explicando-se a ele como o seu trabalho contribui para a missão organizacional. Aqui é promovido o ajuste entre pessoa e organização, que é fundamental para desenvolver

colaboradores produtivos e dedicados (MUNISH; AGARWAL, 2017). No tocante aos demais colaboradores, as organizações devem permanentemente se ocupar de programas de treinamento atentos às habilidades que eles possuem, de modo a influenciar o seu desempenho e engajamento (OSBORNE; HAMMOUD, 2017).

O treinamento também contribui para o valor do colaborador para a sua empresa, bem como para sua própria empregabilidade no mercado de trabalho. Trabalhadores qualificados são mais bem remunerados, até para evitar e desencorajar a rotatividade. A literatura de treinamento sugere que os colaboradores investirão mais esforços no treinamento quando cientes da possibilidade de resultados positivos, sejam financeiros, sejam de gestão (KIM; LEPINE, 2019).

Outro aspecto da importância do treinamento no engajamento do colaborador já confirmado por estudos é o aumento da taxa de retenção, uma vez que o colaborador se sente mais capacitado para atingir metas e resultados, vindo a ser beneficiado com recompensas. O alto crescimento de uma organização depende da capacidade de seus colaboradores, e para que ela possa alcançar um nível de vantagem competitiva, investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais (MUNISH; AGARWAL, 2017).

2.1.2.7 Reconhecimento e Recompensa

Estudos sobre engajamento indicam que recompensas e reconhecimentos afetam diretamente o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Analisando-se os elementos até agora citados, em todos eles há menção ao reconhecimento do colaborador, à ideia da obtenção de algum ganho por meio de seu comprometimento (OSBORNE; HAMMOUD, 2017). O reconhecimento é fundamental para a cultura e para as relações entre colaboradores no ambiente de trabalho, o que impacta no engajamento. Também as recompensas e o reconhecimento dos colaboradores afetam diretamente o seu desempenho, sendo uma forma de feedback poderoso (BRICK, 2012).

A remuneração costuma ser a prática mais valorizada pelo colaborador dentro do espectro de recompensas e reconhecimento. Alguns componentes da remuneração incentivam o comprometimento com a organização, enquanto outros motivam o engajamento no trabalho. Ao projetar planos de remuneração, é importante considerar o engajamento e o comprometimento dos colaboradores estrategicamente.

Como remuneração, podem ser levados em conta elementos financeiros (salário e benefícios), mas também benefícios indiretos ao colaborador, como creche no local, programas de assistência, refeitórios subsidiados, descontos em viagens, bolsas de ensino, entre outros. Os planos de remuneração mais eficazes são aqueles que apoiam os objetivos estratégicos da organização (VANCE, 2006).

Outra prática verificada com frequência são os pagamentos de incentivo que recompensam o desenvolvimento individual, da equipe ou do grupo de trabalho. Também pode haver a recompensa pelos resultados de toda a organização por meio de participação nos lucros e participação acionária dos colaboradores. O cuidado com essas práticas de incentivos é a definição clara das medições de desempenho e das regras que nortearão os respectivos programas. O desafio de usar planos de incentivo é quantificar os resultados mais importantes para a organização. Mesmo assim, deve-se investir nesses planos de benefícios, uma vez que a maioria dos colaboradores é motivada por incentivos financeiros e, dessa forma, eles se esforçarão mais para aumentar a sua produtividade (VANCE, 2006).

2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento é o fator-chave para estabelecer uma boa relação entre o cliente e a empresa. Para que a experiência do cliente seja encantadora, é necessário que os colaboradores da linha de frente estejam engajados com o propósito da cultura de atendimento da empresa, gerando confiança e credibilidade em cada interação com o cliente, de forma a possibilitar um atendimento de excelência. A ordem do mercado atual é proporcionar experiências e emoções positivas, criando conexões emocionais e aumentando a taxa de fidelização, bem como o número de promotores da marca (MADRUGA, 2018).

As empresas que desejam se manter no mercado como uma marca reconhecida no atendimento ao cliente buscam desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente, ouvindo todas as partes interessadas no negócio, considerando cada opinião e impacto, de forma a promover melhorias no relacionamento com os clientes (MADRUGA, 2018).

Diante desse cenário, para se aproximarem da excelência no atendimento humanizado ao cliente, as empresas devem promover políticas de estímulos sobre a importância do cliente, políticas de conscientização do processo interno e do impacto

na melhoria da competitividade organizacional. A excelência no atendimento humanizado ao cliente requer que o tripé de tecnologias, processos e pessoas seja bem definido para o resultado da satisfação do cliente. Colaboradores que trabalham na linha de frente com o cliente são as primeiras áreas que precisam receber esse investimento.

O conceito desse tipo de atendimento está ligado à humanização, aproveitando o potencial humano para que, em condições de empatia, os colaboradores reconheçam a necessidade de se colocarem à disposição para implementar melhorias que possam atender melhor os clientes (ADAMS; MYLANDER, 2002; SAUSEN *et al.*, 2019).

O atendimento ao cliente envolve todas as atividades que o ajudem a entrar em contato com as pessoas certas na empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Entre os objetivos organizacionais, a atenção especial centrada no cliente, além de oferecer um ótimo serviço, vai sendo uma forma de realizar negócios em que se ofereça uma experiência positiva antes, durante e depois da venda. Bateson e Hoffman (2015) definiram esse direcionamento no comportamento corporativo como uma maneira para impulsionar ainda mais o negócio e fidelizar clientes. As empresas que trabalham com o bom atendimento conseguem, com maior facilidade, alcançar suas metas e conquistar seus objetivos. Parece que as pessoas preferem pagar mais caro em um determinado produto ou serviço do que se arriscar a serem mal atendidas. Por isso, há essa busca das empresas por um atendimento qualificado e por produtos de qualidade (ANDRADE; OLIVEIRA; ADJUTO, 2020).

O cliente é fundamental para o sucesso da empresa, e os líderes estão cada vez mais conscientes disso (MACDONALD; ROGERS, 2019), pois os processos organizacionais devem ser desenhados com o objetivo de criar ótimas experiências para os clientes. As organizações buscam promover experiências favoráveis aos seus clientes por meio de produtos e serviços cujo objetivo estratégico é estimular comportamentos que levem a um relacionamento de longo prazo (ALMEIDA; MAHECHA, 2020).

É importante atentar que, para uma parte considerável dos produtos e serviços oferecidos, o primeiro contato de um indivíduo com a organização ocorre muito antes da venda do produto ou da prestação do serviço (DHALIWAL; MACINTYRE; PARRY, 2011). Além disso, esse contato frequentemente continua por tempo indeterminado

ou, mais especificamente, durante o ciclo de vida do cliente. Dessa forma, a tarefa mais importante e urgente para as organizações é promover conexões satisfatórias, fortes e de longa duração com os seus clientes, e que se estendam a todos os setores e colaboradores (ALMEIDA; MAHECHA, 2020).

O cliente oferece, de modo geral, uma fonte inesgotável de melhoria contínua dos processos e produtos da empresa, cabendo ao colaborador ser receptivo e empático ao atender as demandas do cliente, prestando-lhe todo o suporte necessário, esclarecendo dúvidas e sanando os problemas identificados pelas equipes da linha de frente (SACHET, 2020).

Com a evolução tecnológica no atendimento aos clientes, a experiência torna-se democrática e viral, já que os depoimentos e feedbacks deles a respeito da jornada com a empresa são publicados em tempo real, contribuindo ou não para o sucesso organizacional. Os clientes estão cada vez mais exigentes, sabem dos seus direitos, e por esse motivo torna-se fundamental que as empresas invistam em ferramentas, programas e instrumentos que fortaleçam essa consciência de bom atendimento ao cliente.

O atendimento de excelência ao cliente configura-se como um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização, visando identificar as necessidades dos clientes para corresponder às expectativas que eles possuem, de forma a deixá-los satisfeitos (PEREIRA; CUNHA, 2022). Todo cliente espera ser bem atendido, e as organizações devem seguir metas, políticas internas e programas não apenas para que esse bom atendimento se concretize, mas também para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes (BENTO; LEITE, 2018).

Uma pesquisa elaborada por empresa brasileira líder no mercado de soluções de atendimento ao cliente mostrou que 61% dos consumidores preferem obter um bom serviço em relação a melhor preço ou qualidade do produto. Para 96% das pessoas, o serviço é essencial para fidelidade à marca. A falta de qualidade do serviço levará à perda de clientes em 65% dos casos. Apenas 11% dos consumidores disseram estar satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados, e 90% dos clientes insatisfeitos afirmam que jamais procurarão novamente aquela organização e que ainda comentarão negativamente sobre ela para terceiros (PEREIRA; CUNHA, 2022).

2.2.1 Perfil do cliente

O cliente é uma peça fundamental que precisa existir em todas as organizações, pois é o agente presente nas interações relacionais da organização, sejam elas internas, sejam externas, visando ou não lucros. Por isso a importância de destacar o significado da palavra *cliente* sob o aspecto da responsabilidade da organização perante esse agente, assegurando qualidade e agilidade às comunicações (SILVA; ZAMBON, 2012). Como elemento nuclear das organizações, tudo é direcionado ao cliente, como, por exemplo, as decisões sobre serviços e produtos. É ele quem escolhe o que quer consumir. Por essa razão, torna-se simplista resumir a figura do cliente como representatividade de lucro, que é o resultado, a consequência da forma como a organização o trata (MOTA *et al.*, 2022).

Para prestar um melhor atendimento, é fundamental que a organização reconheça o perfil do seu principal agente: o cliente. Os autores Silva e Zambon (2012) destacam três tipos de cliente: (1) o comprador, que procura por facilidades no atendimento, opções de compra e conhecimentos que o valorizem; (2) o usuário, que valoriza opiniões e avaliações técnicas acerca do produto, como dicas de uso, informações de resistência do produto ou manutenção de serviços; e (3) o pagante, perfil interessado somente na vantagem do valor a ser pago (SILVA; ZAMBON, 2012).

Ao traçar o perfil predominante dos clientes de seu negócio, as organizações assegurarão um bom atendimento e, por consequência, o sucesso ao impactar e deixar marcas no cliente. Clientes satisfeitos retornam para novas aquisições, indicam e fazem divulgação positiva da experiência com aquela organização (AGUIAR; ANJOS, 2017).

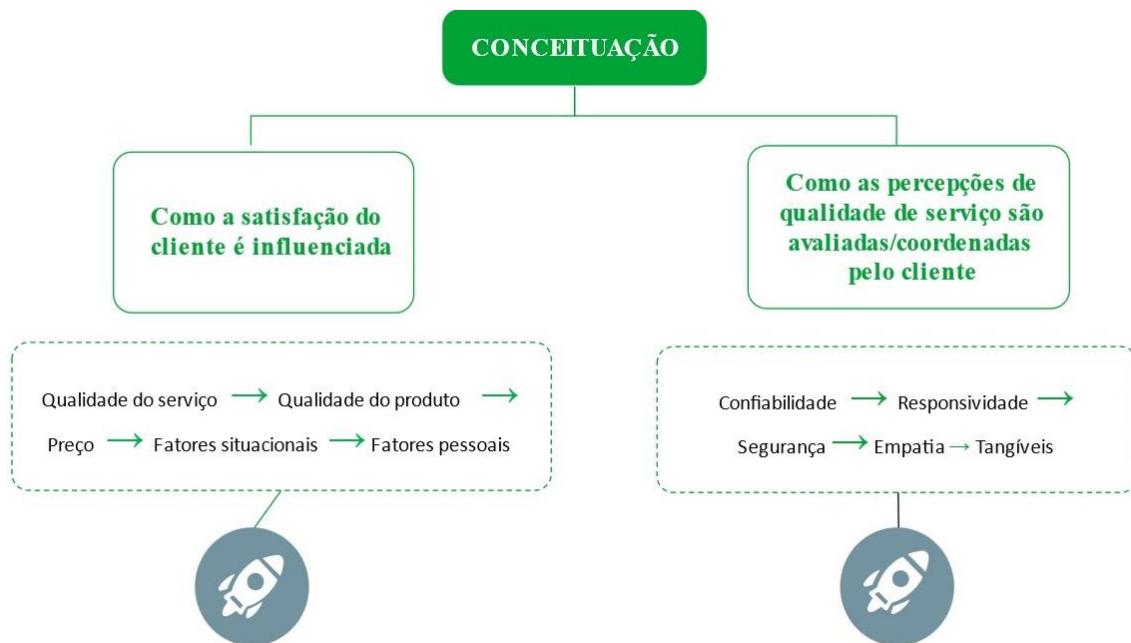
2.2.2 Qualidade no atendimento ao cliente

A maneira como os clientes percebem, avaliam e se sentem satisfeitos com o serviço prestado pode ser diferente a cada dia, uma vez que a discussão acerca da satisfação do cliente e da qualidade do atendimento prestado baseia-se nas percepções do cliente sobre o produto ou serviço, lembrando que as “percepções” são sempre consideradas em relação às expectativas do serviço, que são dinâmicas e podem sofrer alterações em virtude de fatores como tempo, cultura e pessoa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Ainda que nos canais mais populares tendem a existir profissionais liberais que utilizam os termos *qualidade* e *satisfação* como se ambos possuíssem significados iguais, as pessoas que são pesquisadores fazem uma investigação mais refinada, buscando mais precisão quanto ao significado e à aplicação desses dois termos, o que geralmente provoca discussões acaloradas. Mesmo que essas duas ideias tenham sinais em comum, a satisfação costuma ser entendida como um conceito mais amplo e configura a avaliação do cliente quanto ao atendimento da expectativa e à necessidade do produto ou serviço prestado. Já a qualidade do serviço remete a uma avaliação coordenada pela percepção do cliente quanto às dimensões de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Na Figura 1 a seguir são descritos dois conceitos essenciais sobre as percepções do cliente de serviços: (1) a satisfação do cliente e a qualidade do serviço; e (2) como os fatores que influenciam cada uma dessas percepções, como os clientes percebem os serviços, como avaliam se receberam um serviço de qualidade e como se sentem satisfeitos.

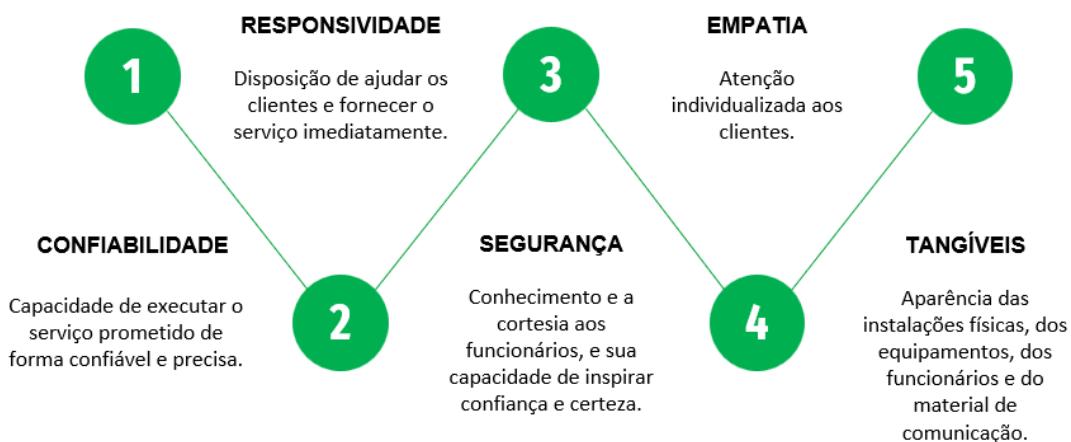
Figura 1 - A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 78).

Na Figura 2, são demonstradas as cinco dimensões da qualidade do serviço que reproduz como os clientes estruturam as informações sobre essa qualidade em suas memórias. Tais dimensões foram originárias do trabalho precursor dos autores Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml e Leonard Berry (Modelo SERVQUAL), de 1985, e são aplicadas a diversos contextos de serviços de varejo e de negócios (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Figura 2 - Dimensões da qualidade do serviço



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 87).

A satisfação do cliente está ligada ao conceito de qualidade (KOTLER, 2018; LOVELOCK; WIRTZ, 2017), o qual muitas vezes é empregado de forma equivocada pelas organizações, que devem evitar “redefinir” termos e condições já conhecidos e assimilados pelo grande público (PALADINI, 2018). Produto ou serviço de qualidade é aquele que promove confiança, segurança e atendimento exato às necessidades do cliente. O resultado esperado consiste em um produto sem defeitos, com baixo custo, com segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa (FALCONI, 2019).

Diante da necessidade das organizações de implementarem políticas que garantam um bom atendimento ao cliente, a literatura aponta algumas práticas para medir a satisfação do cliente, mitigando as fragilidades nesse atendimento. A forma mais comum de medir essas fragilidades é a realização de uma pesquisa ao final do atendimento com o uso de ferramentas digitais/softwares de suporte. As organizações devem investir principalmente nos profissionais que têm contato direto com os

clientes, estimulando-os a ações pertinentes e atualizadas no atendimento. Como práticas mais citadas para o emprego de melhorias no setor implementadas pela organização estão o atendimento humanizado (minimização da utilização de robôs), o CSAT (Customer Satisfaction Score), um método de avaliação de serviços, e treinamentos (PEREIRA; CUNHA, 2022).

A busca pelo melhor atendimento é intermitente, já que as exigências e a seletividade do cliente só aumentam com o tempo. Por essa razão, as políticas de qualidade no atendimento ao cliente são permanentes e devem envolver todos os departamentos da organização, de acordo com cada responsabilidade (SABATIN *et al.*, 2019).

Prezando pela qualidade no atendimento e pela necessidade de os clientes interagirem com os fornecedores e com os seus produtos, o uso de ferramentas digitais está transformando a interação dos clientes com produtos e fornecedores, o que acaba criando uma conexão exclusiva com as marcas. O chamado “SAC 4.0” é um conceito que envolve vários aspectos do serviço ao cliente: a entrega, o atendimento, a apresentação, a qualidade, o treinamento do colaborador, o que a empresa agrupa para a sociedade e como a tecnologia está totalmente interligada em todos esses processos (SILVA, 2022). Segundo Rogers (2017, p. 10), “as tecnologias digitais mudaram a maneira como nos conectamos com os clientes e lhes oferecemos valor”. Não é mais suficiente apenas agradar o cliente, mas superar suas expectativas (LAS CASAS, 2019).

Ao contrário do que possa parecer, a tecnologia em tempos de SAC 4.0 não descarta a interação humana. As ferramentas tecnológicas devem ser capazes de atender os clientes e suas necessidades com rapidez, eficiência e precisão, considerando quem as utiliza, explorando o lado humano do atendente. Um atendimento de excelência agrupa a automação dos processos e a humanização, pois é necessário deixar o “roteiro de atendimento” de lado e transmitir a ideia de que a organização realmente se importa com o problema apresentado e que busca a melhor solução para resolvê-lo (SILVA, 2022).

A falta de um atendimento humanizado (hospitalidade, empatia, gentileza) é a maior queixa dos clientes, que reclamam da indiferença da organização que automatiza o atendimento prestado. Segundo Boog e Boog (2013), uma das principais estratégias a serem traçadas para alcançar as metas organizacionais é o treinamento humano. O estabelecimento dos valores humanos faz com que o círculo do processo

se complete, pois há foco nas necessidades, nos problemas e nas oportunidades que ele originalmente visa atender, fechando a demanda ora colocada.

Para que os colaboradores que prestam serviços desempenhem as suas atividades orientadas ao cliente, os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem que a empresa deve aproximar as decisões e as estratégias de recursos humanos voltados para o objetivo principal de uma organização, que é motivar e capacitar os seus colaboradores para executar um serviço de qualidade que possa ser oferecido ao cliente. Para atingir esse objetivo, os autores organizaram quatro estratégias para uma empresa estruturar uma mão de obra centrada no cliente e que realize bem seus serviços: (1) contratar as pessoas certas; (2) desenvolver as pessoas para prestarem um serviço de qualidade; (3) disponibilizar os sistemas de suporte necessários; e (4) reter os melhores colaboradores. As orientações para a materialização desses objetivos são apresentadas na **Figura 3 - Estratégias de recursos humanos para a contratação de pessoas que prestarão serviços de qualidade**.



O valor que os colaboradores que prestam o serviço ao cliente e as características dos papéis que executam precisam integrar as estratégias e as práticas de recursos humanos da empresa. Essas estratégias possibilitarão aos

colaboradores prestar o atendimento aos clientes com eficácia, sendo eficientes e produtivos em suas atividades (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

2.3 A HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Um dos aspectos mais citados na qualificação do atendimento ao cliente é a proposta de trabalho da humanização. Trata-se de um aculturamento organizacional que instaura padrões de relacionamento ético entre gestores, técnicos e usuários. Para atingir um nível satisfatório de qualidade, eficiência e resultado na assistência humanizada, devem ser priorizados os sistemas dinâmicos e interativos de transformações contínuas, alimentados pelos próprios contextos e por demandas humanas (ANTUNES, 2018).

A partir da literatura da psicologia social e do comportamento organizacional, traduzem-se conceitos de calor humano e competência, os quais são utilizados pelos clientes para formar percepções acerca das organizações. As definições de calor humano variam entre percepções de generosidade, bondade, honestidade, sinceridade, utilidade, confiabilidade e consideração, enquanto as de competência abrangem aspectos de confiança, eficácia, inteligência, capacidade, habilidade e competitividade (AAKER; VOHS; MOGILNER, 2010).

Esses conceitos aplicados ao contexto de serviços e à maneira como o atendimento é prestado pelos colaboradores nas organizações sugerem que os clientes passam por experiências de compra e serviço mais gratificantes quando os atendentes são simpáticos, amistosos, demonstrando entusiasmo e calor humano. De acordo com Gao e Mattila (2014), está bem documentado que aspectos como a suavidade, a simpatia e a utilidade dos colaboradores são determinantes na avaliação de um bom atendimento pelo cliente. Du *et al.* (2010 *apud* POSTAL, 2019) afirmam que sentimentos calorosos podem contribuir para a eficácia da comunicação organizacional e que tais sentimentos trazem respostas cognitivas de confiabilidade.

Gao, Rui e Sun (2021) estudaram o valor da humanização no atendimento ao cliente, identificando como uma simples mudança na política de atendimento pode aumentar a percepção dos clientes e como o atendimento por agentes humanos afeta o resultado e o processo de interações de atendimento ao cliente. Os clientes estão mais propensos a chegar a uma resolução de suas demandas com agentes humanizados. O estudo também não encontrou evidências de aumento da agressão

verbal do cliente em relação aos agentes humanizados nos casos de *call center*, portanto a humanização não incorre em custo adicional para os agentes. Essa questão dos custos está enraizada no modelo de atendimento humanizado, com as organizações aproveitando as tecnologias da informação para oferecer atendimento ao cliente com a melhor relação custo-benefício possível.

Um atendimento mais próximo, mais humano, deve ser responsabilidade de todos, não só do cliente, mas também do colaborador. Um atendimento humanizado eficaz requer um colaborador bem treinado e engajado em resolver a demanda do cliente. Investimentos em treinamento e educação continuada da equipe de atendimento na linha de frente são uma excelente forma de buscar engajamento e proximidade, assim como ampliam os resultados de satisfação de cliente da empresa (GRANATINO; VERKAMP; PARKER, 2013).

Segundo o relatório de benchmarking da experiência do cliente (DIMENSIONDATA, 2021), o estudo demonstra que os clientes não são contra o uso de canais digitais, mas o principal motivo para não utilizá-los é que eles dão preferência para falar com um humano. Essa situação pode se inverter, mas sempre haverá a necessidade do engajamento humano quando se tratar de atendimentos complexos, escalonamentos ou produtos complexos, especialmente quando há a ameaça de que algo dê errado – e é por isso que o suporte humano continua sendo essencial. Aumentar essas interações humanas é criar as experiências certas para o cliente nos momentos certos. Isso significa dar aos clientes a escolha e a capacidade de selecionar o seu canal preferido e sair facilmente do digital para falar com um ser humano quando quiserem – e, quando o fizerem, garantir que a pessoa com quem eles interajam esteja totalmente habilitada para atendê-los e para resolver com eficiência as necessidades desses clientes (DIMENSIONDATA, 2021).

Segundo Pietro (2007), a excelência em serviços se concentra no atendimento ao cliente. O autor aponta que o serviço de excelência ao cliente é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização orientada para o mercado que visa identificar as necessidades dos clientes, procurar corresponder às suas expectativas e criar ou aumentar a sua satisfação.

Por parte dos colaboradores, componentes afetivos relacionados aos eventos cotidianos do ambiente de trabalho são importantes preceptores do comprometimento no trabalho e da atitude engajada, espontânea, vigorosa e dedicada. As organizações tendem a fortalecer ações que levam ao engajamento por bases cognitivas, como a

oferta de planos de benefícios funcionais, programas de recompensas financeiras, desenvolvimento profissional e organização do trabalho. Porém, estudos recentes demonstram que por meio de componentes cognitivos e afetivos há um maior engajamento (MARTINELLI; FONSECA; SILVA, 2010).

Por essa razão, a pesquisa visa identificar os fatores de maior impacto no engajamento do colaborador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAG, no mestrado profissional do curso de Administração, na linha de pesquisa Indivíduo, grupos e organizações.

Quanto aos seus objetivos e considerando a natureza das análises que serão efetuadas, a presente pesquisa constitui um estudo de caso, enquadrando-se na classificação analítica e interpretativa, de busca exploratória de dados e abordagem quantitativa.

O caráter exploratório da pesquisa caracteriza-se pela pretensão de investigar na empresa Intelbras S.A. informações que envolvem os recursos tecnológicos, materiais e humanos usados na implementação da política de atendimento humanizado ao cliente, pois o que interessa nesse tipo de pesquisa é analisar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado (GIL, 2017). O Quadro 3 ilustra os conceitos dos tipos de pesquisas utilizados neste trabalho.

Quadro 3 - Classificação dos tipos de pesquisa utilizados

	Tipo de pesquisa
Procedimentos técnicos	<p>Estudo de caso: é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo num contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32). Pesquisa que envolve o estudo aprofundado de poucos objetos, de forma que possa se entender o conhecimento amplo e detalhado do objeto estudado (GIL, 1991).</p> <p>Levantamento do survey: tem por objetivo obter informação sobre uma determinada população. Compreende tanto a opinião de uma população sobre um dado assunto, como as intenções e atitudes das pessoas quanto às suas necessidades, comportamentos e recursos (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 152).</p> <p>Bibliográfica: pesquisa feita a partir de materiais já publicados em livros, artigos, na internet, periódicos, entre outros (GIL, 1991).</p>
Abordagem do problema	<p>Quantitativa: caracteriza-se pela análise da quantificação na coleta de informações (RICHARDSON, 1999).</p>
Natureza	<p>Análise estatística descritiva: a estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (GUEDES, 2005).</p>
Objetivo	<p>Pesquisa exploratória: busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando-se assim um campo de trabalho,</p>

	mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2018).
--	--

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2020).

Considerando um estudo de caso como delineamento da pesquisa, o modelo foi desenvolvido e ajustado tendo como campo empírico de pesquisa o Departamento de Atendimento ao Cliente na empresa Intelbras S.A. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Para Ventura (2007), a aplicação do estudo de caso é adequada a pesquisadores individuais, pois oferece a ocasião favorável à realização de algo.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A organização em questão é a Indústria de Telecomunicações e Eletrônica S.A. – Intelbras, uma empresa que há 47 anos oferece soluções inovadoras em segurança, redes, comunicação e energia. Fundada no ano de 1976, no município de São José, originou-se de uma inspiração e de uma ideia promissora: fabricar centrais PABX (em inglês Private Automatic Branch Exchange – Troca Automática de Ramais Privados). Durante a década de 1980, lançou no mercado o primeiro PABX desenvolvido com tecnologia nacional.

Os anos 1990 foram marcados pela consolidação da empresa no segmento de telecomunicações, tornando-se líder no segmento de PABX e terminais telefônicos. A virada do milênio representou a busca por maior conexão e proximidade com as pessoas, algo que está em total sintonia com a nossa filosofia até hoje. Mais consolidada no mercado, nos anos 2010 a Intelbras inaugurou três unidades fabris, localizadas em Santa Rita do Sapucaí/MG, Manaus/AM e São José/SC. Em fevereiro do ano de 2021, a empresa foi listada na B3.

Os segmentos de atuação da empresa hoje são segurança, redes, comunicação e energia. A empresa está em mais de 150 mil pontos de venda de varejo e revendedores corporativos, além de exportar para a América Latina, contando com uma estrutura de apoio comercial, trade marketing e pós-venda.

A Intelbras tem como missão colaborar para um futuro melhor com soluções inovadoras e tecnologias que transformam a forma como as pessoas se comunicam,

se conectam e se protegem, criando valor e oportunidades para os clientes, colaboradores e parceiros. Tem como base nove valores: Simplicidade, Segurança no negócio, Qualidade, Produtividade, Empresa feliz, Gestão participativa, Ética, Respeito pelo ser humano e Transparéncia (INTELBRAS, c2023).

O público escolhido para o estudo de caso é o Departamento de Atendimento ao Cliente, com aproximadamente oito times segmentados nos seguintes processos: Onde encontrar, SAC, suporte técnico unidade Solar, suporte técnico unidade Energia, suporte técnico unidade Redes, suporte técnico unidade Controle de acesso, suporte técnico unidade Comunicação, suporte técnico unidade Segurança, realizando atividades específicas conforme as descrições dos seus cargos. Esses colaboradores prestam suporte de todo o portfólio de produtos e serviços oferecidos para os clientes – consumidor final, distribuidores, revendedores, integradores e provedores.

Além dos colaboradores da linha de frente, também estão integrados à pesquisa os cargos de líderes de atendimento ao cliente, os supervisores de pós-venda e a gerente executiva de gestão de pessoas da empresa em questão. No período de elaboração desta dissertação, a Intelbras estava num processo de acomodação e reacomodação que compreende o dobro da empresa comparado com o momento em que o Código da Encantividade foi implantado. Diante dessa circunstância, os dados referentes ao *turnover* interno e externo estão numa dinâmica semelhante ao processo da empresa. Por esse motivo, não é possível nessa fase diagnosticar nem o turnover interno, nem o externo.

Um exemplo de prática de atendimento humanizado a clientes internos e externos é a política implementada pela empresa Intelbras no seu código de conduta, que expressa os comportamentos e as atitudes dos colaboradores para com os clientes internos e externos. Nesse código de conduta denominado Encantividade, conforme a Figura 4, a empresa fortalece os valores da qualidade do atendimento prestado ao cliente, que ela entende como humanização, proximidade, empatia no atendimento aos clientes e aos seus colaboradores.

Figura 4 - Código da Encantividade

✓ Trate todos como clientes	✓ Seja simples em tudo o que faz
✓ Aja como dono	✓ Coloque o cliente no centro das decisões e de suas atividades
✓ Resolva, solucione e vá até o fim	
✓ Escute, entenda e alinhe expectativas	✓ Zele pela qualidade e melhore tudo o que puder com o cliente

Fonte: Adaptado pela autora com base no Código da Encantividade da empresa (2023).

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O Quadro 4 apresenta a estrutura de coleta de dados, relacionando cada objetivo da pesquisa com os respectivos procedimentos metodológicos que serão aplicados.

Quadro 4 - Estrutura de coleta de dados

Objetivos específicos/etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Com quem?	Técnica de análise
Analisar a percepção das lideranças de atendimento ao cliente e da gerente executiva de gestão de pessoas quanto aos fatores que promovem o engajamento para o atendimento humanizado.	Questionário enviado pelo <i>survey</i> , sem identificação, com o objetivo de realizar observação sobre o que os colaboradores relatam acerca do tema	Supervisores de pós-venda, líder de atendimento ao cliente e gerente executiva de gestão de pessoas	Análise estatística descritiva
Analisar a percepção dos colaboradores que realizam atendimento sobre os desafios na construção do atendimento humanizado na empresa Intelbras S.A.	Questionário enviado pelo <i>survey</i> sem identificação, com o objetivo de realizar observação sobre o que os colaboradores relatam acerca do tema	Colaboradores/estagiários da área de atendimento ao cliente	Análise estatística descritiva
Avaliar os processos internos nas áreas de gestão de pessoas e capacitação de colaboradores para a área de atendimento ao cliente	Questionário enviado pelo <i>survey</i> , sem identificação, com o objetivo de realizar observação sobre o que os colaboradores e líderes relatam acerca do tema	Colaboradores/estagiários e líderes da área de atendimento ao cliente	Análise estatística descritiva

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para compor as informações sobre o envolvimento dos colaboradores com o tema referente a este estudo, foram produzidos questionários para serem respondidos por eles. Os questionários desenvolvidos com o intuito de coletar informações para a presente pesquisa receberam auxílio do Dr. Juarez Francisco da Silva, CRP 12/03167, que atua na construção de instrumentos de pesquisa na área corporativa tanto para formulação de perguntas com a finalidade de coleta de dados como para análise dos dados coletados na relação com os objetivos. Segundo Silva (2015), é adequado pensar que o campo da teoria da organização concentra várias influências pela natureza do próprio espaço dialógico, porém esse campo necessita de uma avaliação criteriosa para evitar que se transforme num local confuso, intolerante e sem direção assertiva ou inapropriada.

Os questionários foram construídos com categorias de análise previamente estabelecidas a partir das práticas de engajamento identificadas na literatura sobre cultura e identidade organizacional, liderança, empoderamento, recrutamento e seleção, desenho do trabalho, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e recompensa e atendimento ao cliente. A análise dos dados foi realizada de acordo com os indicadores das respostas fornecidas pelos colaboradores e considerando a perspectiva de cada categoria. Todas as perguntas têm cinco opções diferentes de respostas dispostas em uma escala de 1 a 5 (1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente), o que permitiu identificar as dimensões possíveis em cada nível hierárquico e de função.

O Quadro 5 a seguir ilustra as categorias utilizadas na análise dos dados. A coluna “Categorias” identifica cada uma das oito categorias de análise da pesquisa, e na coluna ao lado está a descrição bibliográfica com as respectivas referências.

Quadro 5 - Categorias utilizadas na análise de dados da pesquisa

Categoria	Descrição	Embasamento Teórico
Cultura e Identidade Organizacional	Ser uma característica de comportamento e valores impressa ao longo do tempo desde a fundação da empresa, identificação organizacional, familiaridade com o propósito da empresa, aspecto de segurança psicológica importante de identificação de crenças, satisfação, lealdade organizacional e engajamento de colaborador.	Segurança psicológica (DOLLARD; BAKKER, 2010; KOMPASO; SRIDEVI, 2010; MAEL; ASHFORTH, 1992) Práticas de engajamento (DOLLARD; BAKKER, 2010; IDRIS; DOLLARD; TUCKEY, 2015; KOMPASO; SRIDEVI, 2010; OSBORNE; HAMMOUD, 2017)

		Identidade organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989; CHÉR, 2018; MAEL; ASHFORTH, 1992; TAJFEL; TURNER, 1979) Comportamentos e valores (SILVA; OSSO, 2022)
Liderança	Os líderes influenciam o engajamento dos colaboradores tanto no aspecto do processo do trabalho quanto no comportamento	(ELDOR; HARPAZ, 2015; NICHOLS; ERAKOVICH, 2013; LEWIS; DONALDSON-FEILDER; THARANI, 2011; SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999; UHL-BIEN, 1995)
Empoderamento	Colaboradores desejam ser aceitos, respeitados e incluídos no processo de tomada de decisão organizacional.	(BELLE; BURLEY; LONG, 2014; MUNISH; AGARWAL, 2017)
Recrutamento e Seleção	Candidatos bem-sucedidos na seleção tendem a ter uma percepção positiva da empresa que os acolheu e que teve a capacidade, segundo essa percepção, de reconhecer o seu potencial. Selecionam as pessoas certas para os cargos certos. Identificar candidatos que possuem postura condizente com a cultura organizacional. Formação de uma força de trabalho qualificada (equipe de alto desempenho). Optar por indivíduos propensos a terem maior engajamento na empresa.	(EUGENIA <i>et al.</i> , 2021; KIM; LEPINE, 2019; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; VANCE, 2006)
Desenho do Trabalho	Trata-se das características positivas do trabalho, como autonomia, feedback, clima de trabalho positivo, variedade e responsabilidade do trabalho. Além de o <i>job design</i> ser a base da satisfação e realização individual no trabalho, é necessário que implique em um trabalho realizado de forma eficiente, econômica, confiável e segura.	(HACKMAN; OLDHAM, 1980; MAGNIER-WATANABE <i>et al.</i> , 2019; MORGESON; HUMPHREY, 2006; OKOLO, 2018; TRUSS <i>et al.</i> , 2014)
Treinamento e Desenvolvimento	O treinamento deve ser de direcionamento e orientação sobre as atividades do novo colaborador para desenvolver colaboradores produtivos e dedicados. Deve-se promover programas de treinamento atentos às habilidades dos colaboradores, de modo a influenciar o seu desempenho	(KIM; LEPINE, 2019; MUNISH; AGARWAL, 2017; OSBORNE; HAMMOUD, 2017)

	<p>e engajamento. O treinamento também contribui para o valor do colaborador para a sua empresa, bem como para sua própria empregabilidade no mercado de trabalho. Trabalhadores qualificados são mais bem remunerados, até para evitar e desencorajar a rotatividade. A literatura de treinamento sugere que os colaboradores investirão mais esforços no treinamento quando cientes da possibilidade de resultados positivos, sejam financeiros, sejam de gestão.</p>	
<p>Reconhecimento e Recompensa</p>	<p>Menção ao reconhecimento do colaborador, à ideia da obtenção de algum ganho por meio de seu comprometimento. As recompensas e o reconhecimento dos colaboradores afetam diretamente o seu desempenho, sendo uma forma de feedback poderoso. Deve-se investir nesses planos de benefícios, com regras claras, uma vez que a maioria dos colaboradores é motivada por incentivos financeiros e, dessa forma, eles se esforçarão mais para aumentar a sua produção.</p>	<p>(BRICK, 2012; OSBORNE; HAMMOUD, 2017; VANCE, 2006)</p>
<p>Atendimento ao Cliente</p>	<p>Fator-chave para estabelecer uma boa relação entre o cliente e a empresa. Proporcionar experiências e emoções positivas, criando conexões emocionais e aumentando a taxa de fidelização, bem como o número de promotores da marca. Atender o cliente com humanização, receptividade e empatia. Envolve todas as atividades que o ajudem a entrar em contato com as pessoas certas na empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória. Estimular comportamentos que levem a um relacionamento de longo prazo.</p>	<p>(ADAMS; MYLANDER, 2002; ALMEIDA; MAHECHA, 2020; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; MACDONALD; ROGERS, 2019; MADRUGA, 2018; PEREIRA; CUNHA, 2022; SACHET, 2020; SAUSEN <i>et al.</i>, 2019)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A coleta de dados foi realizada através de um questionário contendo 27 perguntas (APÊNDICE A), as quais foram aplicadas a 238 pessoas com os cargos de analista de suporte técnico júnior, pleno, sênior, analista de capacitação de atendimento ao cliente, estagiário e auxiliar de atendimento ao cliente do setor de atendimento ao cliente, e 24 perguntas (APÊNDICE B) para 9 líderes da área de atendimento ao cliente, 6 supervisores de pós-venda e 1 gerente executiva de gestão de pessoas. O questionário foi disponibilizado a essas pessoas pelo e-mail corporativo da empresa, tendo sido enviado no dia 27 de fevereiro de 2023. O e-mail contém um link de acesso à plataforma digital chamada QUESTIONPRO (<https://www.questionpro.com>), onde está alocado o questionário. O Quadro 6 descreve detalhadamente os cargos e o número de colaboradores e líderes pesquisados.

Quadro 6 - Descrição dos cargos do público pesquisado

Cargos	Total	
Analista de suporte técnico júnior	114	238 colaboradores da linha de frente
Analista de suporte técnico pleno	58	
Analista de suporte técnico sênior	2	
Analista de capacitação de atendimento ao cliente	10	
Auxiliar de atendimento ao cliente	16	
Estagiário	38	
Líder de atendimento ao cliente	9	
Supervisor de pós-venda	6	16 líderes
Gerente executiva de gestão de pessoas	1	
Total de pessoas	254	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para Diehl e Tatim (2004, p. 68), o “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Esse instrumento de coleta visa focar nos resultados e facilitar a análise. Todos os colaboradores que receberam o questionário tiveram duas semanas para respondê-lo. Do total de 238 colaboradores da linha de frente, foram considerados 152 respondentes, um percentual de 63,87%, o que corresponde a um erro amostral de 4,79%, com nível de confiança de 95%. Já do total de 16 líderes, o percentual de respondentes foi de 100%.

Para os colaboradores do Departamento de Atendimento ao Cliente, foram desenvolvidas três perguntas sobre cultura e identidade, duas sobre lideranças, três sobre empoderamento, duas sobre recrutamento e seleção, quatro sobre desenho do trabalho, sete sobre treinamento e desenvolvimento, duas sobre reconhecimento e

recompensa e três sobre atendimento ao cliente. Já para as lideranças, foram desenvolvidas três perguntas sobre cultura e identidade, duas sobre lideranças, duas sobre empoderamento, duas sobre recrutamento e seleção, quatro sobre desenho do trabalho, cinco sobre treinamento e desenvolvimento, três sobre reconhecimento e recompensa e três sobre atendimento ao cliente.

A partir do modelo de análise das categorias foram elaboradas as perguntas para os colaboradores (Quadro 7).

Quadro 7 - Perguntas enviadas aos colaboradores/estagiários e suas categorias

Nº	Categorias	Perguntas
1	Cultura e Identidade	Eu conheço a cultura da empresa
2	Cultura e Identidade	Eu me identifico com a cultura da empresa
3	Cultura e Identidade	A cultura da empresa faz com que eu me sinta engajado no meu trabalho
4	Liderança	As ações do meu líder promovem o engajamento da equipe
5	Liderança	Eu percebo que os líderes são capacitados para promover o engajamento
6	Empoderamento	Eu percebo que minha opinião é ouvida na empresa
7	Empoderamento	Eu me sinto incluído no processo de decisão na empresa
8	Empoderamento	Eu percebo que tenho empoderamento/autonomia para realizar as minhas atividades na empresa
9	Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual participei foi adequado para avaliar os requisitos da minha função
10	Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual participei foi suficiente para eu conhecer a cultura e os valores da empresa
11	Desenho do Trabalho	Conheço os processos e as rotinas para executar o meu trabalho
12	Desenho do Trabalho	Percebo que estou motivado para realizar o meu trabalho
13	Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional
14	Desenho do Trabalho	Percebo que o meu trabalho contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente
15	Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo treinamentos adequados para a realização das minhas atividades
16	Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo orientações sobre o meu desempenho
17	Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira
18	Treinamento e Desenvolvimento	Eu tenho plano pessoal de carreira na empresa
19	Treinamento e Desenvolvimento	Conheço todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente
20	Treinamento e Desenvolvimento	Percebo que tenho possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente
21	Treinamento e Desenvolvimento	Penso que deveria estar em outro nível de carreira na empresa
22	Reconhecimento e Recompensa	Sinto que sou reconhecido na empresa pelo meu trabalho
23	Reconhecimento e Recompensa	Meu líder realiza ações para reconhecer o meu trabalho

24	Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exerce
25	Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que possuo para atender o cliente são adequados
26	Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do meu atendimento contribui para a satisfação do cliente
27	Atendimento ao Cliente	Percebo que os princípios na cultura do Código da Encantividade são praticados na empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do modelo de análise das categorias, foram elaboradas as perguntas para os líderes (Quadro 8).

Quadro 8 - Perguntas enviadas aos líderes e suas categorias

Nº	Categorias	Perguntas
1	Cultura e Identidade	Minha equipe conhece a cultura da empresa
2	Cultura e Identidade	Minha equipe se identifica com a cultura da empresa
3	Cultura e Identidade	A cultura da empresa faz com que minha equipe se sinta engajada no seu trabalho
4	Liderança	As minhas ações promovem o engajamento da minha equipe
5	Liderança	Eu sou treinado para promover o engajamento da minha equipe
6	Empoderamento	Eu percebo que a opinião da minha equipe é ouvida na empresa
7	Empoderamento	Eu percebo que a minha equipe tem empoderamento/autonomia para realizar suas atividades na empresa
8	Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual a minha equipe participou foi adequado para avaliar os requisitos da sua função
9	Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual a minha equipe participou foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa
10	Desenho do Trabalho	Minha equipe conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho
11	Desenho do Trabalho	Percebo que a minha equipe está motivada para realizar o seu trabalho
12	Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional
13	Desenho do Trabalho	Percebo que o trabalho de minha equipe contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente
14	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe treinamentos adequados para a realização das suas atividades
15	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe orientações sobre seu desempenho
16	Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo desenvolvimento de carreira da minha equipe
17	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe tem plano pessoal de carreira na empresa
18	Treinamento e desenvolvimento	Minha equipe conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente
19	Reconhecimento e Recompensa	Sinto que a minha equipe é reconhecida na empresa pelo seu trabalho

20	Reconhecimento e Recompensa	Realizo com a minha equipe ações de reconhecimento na área
21	Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que a minha equipe exerce
22	Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que a minha equipe possui para atender os clientes são adequados
23	Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do atendimento da minha equipe contribui para a satisfação do cliente
24	Atendimento ao Cliente	Percebo que a minha equipe pratica os princípios da cultura do Código da Encantividade na empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 9 ilustra a disposição das classificações conforme a escala Likert utilizada, tendo sido consideradas notas mais baixas os itens 1 e 2 (discordo totalmente) e notas mais altas os itens 4 e 5. Já o item 3 foi classificado como neutro (não concordo nem discordo). Como objetivo de melhoria foram consideradas as respostas referentes aos itens 1 e 2, que tiveram acima de 10% de discordância. A utilização dessa escala permite que o usuário responda especificamente com base em seu nível de concordância ou discordância, conforme as classificações apresentadas.

Quadro 9 - Utilizando a escala Likert de 5 pontos

Discordo totalmente		Neutro (Não concordo nem discordo)	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para Dalmoro e Vieira (2013), a escala de 5 pontos tem as vantagens de oferecer um ponto neutro (decorrente das escalas ímpares) e um nível de confiabilidade adequado, além de se ajustar aos respondentes com diferentes níveis de habilidade. Ainda segundo os autores, a desvantagem está em não haver a discriminação da escala de sete pontos e ser mais longa que a escala de três pontos. Embora o uso de escalas com outro número de itens diferente de cinco represente uma escala de classificação, quando esta não contiver cinco opções de resposta não se configura uma escala Likert, mas sim do “tipo Likert” (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Os dados levantados pelos questionários foram tratados posteriormente por meio da estatística descritiva simples, sendo os resultados organizados em forma de tabelas para facilitar a compreensão das informações contidas nas respostas aos questionários (REIS, 2008). Medri (2011) afirma que essa técnica tem por objetivo

analisar e resumir dados, possibilitando a análise e a conclusão dos dados obtidos, de acordo com o interesse da pesquisa.

4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Como etapa desta pesquisa o diagnóstico pode ser compreendido como o levantamento de determinadas situações a fim de estabelecer um cenário aproximado da realidade existente na empresa, seguido da análise desses dados para identificar as potencialidades e as possibilidades de melhorias na área estudada, com vistas a orientar as diretrizes para estimular o engajamento do colaborador.

4.1 PANORAMA GERAL DA PESQUISA

A partir da aplicação dos questionários, foram coletadas as respostas ilustradas nos quadros 10 e 11. Esses quadros foram elaborados a fim de demonstrar em percentual a quantidade de respostas para cada pergunta, obedecendo à escala definida na pesquisa. Têm destaque na cor laranja as respostas com os níveis mais baixos, e na cor verde estão as respostas referentes aos níveis mais elevados. Já a última coluna apresenta os resultados denominados como neutros (nota 3 da escala).

Quadro 10 - Resultados dos colaboradores/estagiários

Nº	Pergunta	Colaboradores/estagiários		
		Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
1	Eu conheço a cultura da empresa	0,66%	94,74%	4,61%
2	Eu me identifico com a cultura da empresa	0,66%	88,16%	11,18%
3	A cultura da empresa faz com que eu me sinta engajado no meu trabalho	3,95%	84,21%	11,84%
4	As ações do meu líder promovem o engajamento da equipe	1,32%	90,79%	7,89%
5	Eu percebo que os líderes são capacitados para promover o engajamento	3,29%	87,50%	9,21%
6	Eu percebo que minha opinião é ouvida na empresa	9,21%	71,71%	19,08%
7	Eu me sinto incluído no processo de decisão na empresa	16,56%	55,63%	27,81%
8	Eu percebo que tenho empoderamento/autonomia para realizar as minhas atividades na empresa	4,61%	78,95%	16,45%
9	O processo de recrutamento e seleção do qual participei foi adequado para avaliar os requisitos da minha função	5,27%	79,61%	15,13%

10	O processo de integração do qual participei foi suficiente para eu conhecer a cultura e os valores da empresa	3,98%	84,10%	11,92%
11	Conheço os processos e as rotinas para executar o meu trabalho	1,32%	96,06%	2,63%
12	Percebo que estou motivado para realizar o meu trabalho	8,55%	78,29%	13,16%
13	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	13,82%	60,52%	25,66%
14	Percebo que o meu trabalho contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente	0,00%	95,40%	4,61%
15	Eu recebo treinamentos adequados para a realização das minhas atividades	3,29%	84,21%	12,50%
16	Eu recebo orientações sobre o meu desempenho	0,66%	88,82%	10,53%
17	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira	1,32%	89,48%	9,21%
18	Eu tenho plano pessoal de carreira na empresa	5,92%	78,29%	15,79%
19	Conheço todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	11,19%	73,69%	15,13%
20	Percebo que tenho possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,58%	70,20%	17,22%
21	Penso que deveria estar em outro nível de carreira na empresa	21,71%	46,06%	32,24%
22	Sinto que sou reconhecido na empresa pelo meu trabalho	12,50%	65,79%	21,71%
23	Meu líder realiza ações para reconhecer o meu trabalho	3,29%	74,35%	22,37%
24	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exerce	11,92%	72,19%	15,89%
25	As ferramentas e os equipamentos que possuo para atender o cliente são adequadas	10,52%	75,00%	14,47%
26	Percebo que a qualidade do meu atendimento contribui para a satisfação do cliente	0,00%	95,34%	4,67%
27	Percebo que os princípios na cultura do Código da Encantividade são praticados na empresa	5,26%	77,63%	17,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quadro 11 - Resultados dos líderes

Nº	Pergunta	Líderes		
		Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente) Critério: acima de 10%	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
1	Minha equipe conhece a cultura da empresa	6,25%	81,25%	12,50%
2	Minha equipe se identifica com a cultura da empresa	6,25%	75,00%	18,75%
3	A cultura da empresa faz com que minha equipe se sinta engajada	6,25%	62,50%	31,25%
4	Minhas ações promovem o engajamento da minha equipe	6,25%	87,50%	6,25%
5	Eu sou treinado para promover o engajamento da minha equipe	18,75%	62,50%	18,75%
6	Eu percebo que a opinião da minha equipe é ouvida na empresa	12,50%	75,00%	12,50%
7	Eu percebo que a minha equipe tem empoderamento para realizar as suas atividades	12,50%	81,25%	6,25%
8	O processo de recrutamento e seleção do qual minha equipe participou foi adequado para avaliar os requisitos da sua função	6,25%	75,00%	18,75%
9	O processo de integração do qual minha equipe participou foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa	12,50%	62,50%	25,00%
10	Minha equipe conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho	18,75%	81,25%	0,00%
11	Percebo que a minha equipe está motivada para realizar o seu trabalho	12,50%	75,00%	12,50%
12	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	12,50%	81,25%	6,25%
13	Percebo que o trabalho de minha equipe contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente	6,25%	93,75%	0,00%
14	Minha equipe recebe treinamentos adequados para a realização das suas atividades	6,25%	75,00%	18,75%
15	Minha equipe recebe orientações sobre o seu desempenho	6,25%	81,25%	12,50%
16	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira de minha equipe	6,25%	81,25%	12,50%
17	Minha equipe tem plano pessoal de carreira na empresa	6,25%	75,00%	18,75%
18	Minha equipe conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,50%	81,25%	6,25%
19	Sinto que a minha equipe é reconhecida na empresa pelo seu trabalho	18,75%	68,75%	12,50%
20	Realizo com a minha equipe ações de reconhecimento na área	12,50%	81,25%	6,25%

21	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que a minha equipe exerce	12,50%	62,50%	25,00%
22	As ferramentas e os equipamentos que a minha equipe possui para atender os clientes são adequadas	6,25%	56,25%	37,50%
23	Percebo que a qualidade do atendimento da minha equipe contribui para a satisfação do cliente	12,50%	87,50%	0,00%
24	Percebo que a minha equipe pratica os princípios da cultura do Código da Encantividade na empresa	18,75%	81,25%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As análises das respostas serão descritas nas próximas seções, primeiramente de forma seccionada entre as percepções dos colaboradores e dos líderes. Uma análise integrada de todos os participantes da amostra é elaborada na seção 4.4 a partir do confronto das diferenças de percepções apuradas entre os colaboradores e os líderes em relação a algumas categorias de análise.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

As respostas de todos os questionários foram estudadas considerando as categorias de análise definidas conforme a revisão da literatura e as práticas corporativas para a obtenção do engajamento do colaborador.

A realidade da amostra desta pesquisa foi o Departamento de Atendimento ao Cliente, que contém 238 pessoas distribuídas entre colaboradores e estagiários. A pesquisa foi enviada para todos e, desse total, 152 pessoas concluíram o questionário, o que equivale a 63,87% das respostas. Não foi pesquisado o motivo pelo qual os outros colaboradores não responderam aos questionários. Entre os respondentes da pesquisa estavam 18 estagiários, 18 auxiliares de atendimento ao cliente, 105 analistas de suporte técnico e 11 analistas de capacitação.

O tempo de trabalho da maioria dessas pessoas na empresa é de 1 a 5 anos, um índice de 53,29%. O índice menor que um ano de trabalho é de 25%, praticamente o mesmo tempo de trabalho dessas pessoas na área de atendimento ao cliente, sendo o índice, respectivamente, de 54,90% e 22,88%. A faixa etária predominante dessas pessoas é entre 20 e 30 anos (índice de 61,18%), do gênero masculino (índice de 63,40%), e a maioria possui uma escolaridade técnica profissionalizante com 45,10%.

Aplicando-se a escala Likert, conceito de mensuração classificatório adotado nesta pesquisa, consideram-se como notas mais baixas os itens 1 e 2 (discordo totalmente) e notas mais altas os itens 4 e 5 (as notas 4 e 5 foram consideradas satisfatórias para a pesquisa). Já o item 3 foi classificado como neutro (não concordo nem discordo), sendo visto como objetivo de melhoria para o trabalho. Serão destacadas as respostas referentes aos itens 1 e 2, que tiveram acima de 10% de discordância.

Na categoria Cultura e Identidade foram realizadas três perguntas (1, 2 e 3), cujos resultados convergem para as práticas organizacionais realizadas e sustentadas pela empresa ao longo dos anos, como, por exemplo, treinamentos, programas, indicadores, pesquisas e comunicação de fortalecimento da Cultura da Encantividade (Quadro 12).

Quadro 12 - Perguntas da categoria Cultura e Identidade – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
1	Cultura e Identidade	Eu conheço a cultura da empresa	0,66%	94,74%	4,61%
2	Cultura e Identidade	Eu me identifico com a cultura da empresa	0,66%	88,16%	11,18%
3	Cultura e Identidade	A cultura da empresa faz com que eu me sinta engajado no meu trabalho	3,95%	84,21%	11,84%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Liderança foram realizadas duas perguntas (4 e 5), com respostas que obtiveram um alto percentual de concordância (Quadro 13). Os resultados mostraram que os fatores nos quais os colaboradores apontaram maior grau de concordância em relação à liderança foram as ações dos líderes que promovem o engajamento e, na sequência, as capacitações, estando em convergência com as práticas e os programas de desenvolvimento organizacional direcionados aos líderes.

Quadro 13 - Perguntas da categoria Liderança – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
4	Liderança	As ações do meu líder promovem o engajamento da equipe	1,32%	90,79%	7,89%
5	Liderança	Eu percebo que os líderes são capacitados para promover o engajamento	3,29%	87,50%	9,21%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Empoderamento (Quadro 14) foram realizadas três perguntas (6, 7 e 8). As respostas às perguntas 6 e 8 ficaram dentro do nível satisfatório. Já quanto à pergunta 7, as respostas ficaram abaixo do nível de satisfação, com 16,56%, havendo um percentual significativo de neutros (27,81%). O desafio para a construção do atendimento humanizado na empresa é fazer com que os colaboradores se percebam mais incluídos no processo de decisão organizacional, e este pode ser considerado um fator sensível na temática do engajamento. Autores como Latif (2012) e Belle, Burley e Long (2015) destacam que o senso de valor pessoal por parte do colaborador é vital para a sua identificação como integrante da organização, o que vai impactar diretamente na sua produtividade e, consequentemente, no seu desempenho e resultado.

Quadro 14 - Perguntas da categoria Empoderamento – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
6	Empoderamento	Eu percebo que a minha opinião é ouvida na empresa	9,21%	71,71%	19,08%
7	Empoderamento	Eu me sinto incluído no processo de decisão da empresa	16,56%	55,63%	27,81%
8	Empoderamento	Eu percebo que tenho empoderamento/autonomia para realizar as minhas atividades na empresa	4,61%	78,95%	16,45%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Recrutamento e Seleção foram realizadas duas perguntas (9 e 10), com respostas que obtiveram um alto percentual de concordância, justificando os investimentos e a melhoria contínua do processo de recrutamento e seleção que a empresa realiza (Quadro 15).

Quadro 15 - Perguntas da categoria Recrutamento e Seleção – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
9	Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual participei foi adequado para avaliar os requisitos da minha função	5,27%	79,61%	15,13%
10	Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual participei na empresa foi suficiente para eu conhecer a cultura e os valores da empresa	3,98%	84,10%	11,92%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Desenho do Trabalho foram realizadas quatro perguntas (11, 12, 13 e 14), ilustradas no Quadro 16. As respostas às perguntas 11, 12 e 14 ficaram com alto índice de concordância, estando em consonância com os processos, as políticas e os programas bem estruturados na área e na empresa. No tocante à pergunta 13, 13,82% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio quanto aos colaboradores para a construção do atendimento humanizado na empresa é inspirar o caminho profissional do colaborador com os cargos e as funções mais adequados. Aqui é importante identificar as expectativas dos colaboradores quanto às perspectivas de carreira no médio e longo prazos, uma vez que o plano de carreira na empresa pode fomentar a disposição para assumir responsabilidades e desafios (OKOLO, 2018).

Quadro 16 - Perguntas da categoria Desenho do Trabalho – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
11	Desenho do Trabalho	Conheço os processos e as rotinas para executar o meu trabalho	1,32%	96,06%	2,63%
12	Desenho do Trabalho	Percebo que estou motivado para realizar o meu trabalho	8,55%	78,29%	13,16%
13	Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	13,82%	60,52%	25,66%
14	Desenho do Trabalho	Percebo que o meu trabalho contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente	0,00%	95,40%	4,61%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Treinamento e Desenvolvimento foram realizadas sete perguntas (15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21). As respostas às perguntas 15, 16, 17 e 18 obtiveram um alto percentual de concordância, prova de que as capacitações para o colaborador desenvolver o seu trabalho e as práticas de feedback sobre o seu desempenho estão sendo praticadas pelo líder (Quadro 17).

Quanto à pergunta 19, 11,19% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio dos colaboradores para a construção do atendimento humanizado na empresa é que ela deve propiciar conhecimento para possam vislumbrar possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente.

Para a pergunta 20, 12,58% das respostas ficaram com notas baixas, nos níveis 1 e 2. Aqui o desafio é o colaborador se perceber apto para assumir novos cargos na área de atendimento ao cliente.

A pergunta 21 requer uma análise invertida quanto aos níveis da escala proposta. Essa pergunta indaga sobre um possível desejo por parte do colaborador de estar em outro nível de carreira na empresa. O alto nível de respostas afirmativas (4 e 5) sugere um risco para o engajamento (MUNISH; AGARWAL, 2017). Esse

resultado pode demonstrar que o colaborador não está se identificando com a área, tendo como desafio provocar nele o desejo de fazer carreira dentro dessa mesma área. Contudo, indica a disposição dos colaboradores em fazer carreira na empresa, seja na área de atendimento ao cliente, seja em outra área de sua escolha. Ainda sobre a pergunta 21 é interessante verificar que a soma das respostas neutras (3) com as respostas baixas (1 e 2) foi de 53,95%, valor superior aos 46,06% de respostas elevadas (4 e 5).

A exemplo do resultado quanto à pergunta 13, as respostas às perguntas 19, 20 e 21 revelam que há certa desatenção por parte dos líderes no tocante às possibilidades de carreira dos colaboradores tanto na área como na própria empresa. A existência de um plano de carreira bem desenhado com possibilidades reais de crescimento por si só não é suficiente, devendo esse plano ser devidamente aplicado (OSBORNE; HAMMOUD, 2017).

Quadro 17 - Perguntas da categoria Treinamento e Desenvolvimento –
Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
15	Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo treinamentos adequados para a realização das minhas atividades	3,29%	84,21%	12,50%
16	Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo orientações sobre o meu desempenho	0,66%	88,82%	10,53%
17	Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira	1,32%	89,48%	9,21%
18	Treinamento e Desenvolvimento	Eu tenho plano pessoal de carreira na empresa	5,92%	78,29%	15,79%
19	Treinamento e Desenvolvimento	Conheço todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	11,19%	73,69%	15,13%
20	Treinamento e Desenvolvimento	Percebo que tenho possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,58%	70,20%	17,22%
21	Treinamento e Desenvolvimento	Penso que deveria estar em outro nível de carreira na empresa	21,71%	46,06%	32,24%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Reconhecimento e Recompensa foram realizadas três perguntas (22, 23 e 24), ilustradas no Quadro 18. As respostas à pergunta 23 obtiveram um alto percentual de concordância, prova de que os líderes estão praticando ações de reconhecimento do trabalho do colaborador.

Para a pergunta 22, 12,50% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio para a construção do atendimento humanizado na empresa é fazer com que os colaboradores se sintam reconhecidos pelo seu trabalho.

Na pergunta 24, 11,92% das respostas também ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio aqui é fazer com que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa sejam mais adequados para a atividade que o colaborador exerce.

É interessante observar como as respostas, mesmo estando organizadas em diferentes categorias, convergem em resultados semelhantes, uma vez que as respostas às perguntas 22 e 24 apontam para uma percepção de os colaboradores não serem devidamente reconhecidos pela empresa. Esse fator tem relação com a falta de conhecimento acerca do plano de carreira existente e de como crescer nas condições propostas pela empresa, bem como nas oportunidades de melhoria nas recompensas financeiras oferecidas (VANCE, 2006).

Quadro 18 - Perguntas da categoria Reconhecimento e Recompensa –
Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
22	Reconhecimento e Recompensa	Sinto que sou reconhecido na empresa pelo meu trabalho	12,50%	65,79%	21,71%
23	Reconhecimento e Recompensa	Meu líder realiza ações para reconhecer o meu trabalho	3,29%	74,35%	22,37%
24	Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exerce	11,92%	72,19%	15,89%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Atendimento ao Cliente foram três perguntas (25, 26 e 27), ilustradas no Quadro 19. As respostas às perguntas 26 e 27 obtiveram um alto percentual de concordância, prova de que as práticas, os programas e os rituais existentes de fortalecimento da Cultura da Encantividade estão sendo praticados na área.

Para a pergunta 25, 10,52% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio identificado diante dessa resposta é fazer com que as ferramentas e os equipamentos para atender o cliente sejam mais adequados. Nas respostas se observam comentários sobre a ergonomia no ambiente de trabalho, que precisa de melhorias como cadeiras, bancadas de trabalho, sala da descompressão para descanso, entre outros.

Esse resultado confirma o argumento levantado pelo estado da arte sobre a necessidade de as empresas buscarem ferramentas, programas e instrumentos para fortalecer a área do atendimento ao cliente, não se limitando aos investimentos nos recursos humanos e processos, mas cada vez mais investindo em tecnologia e inovações da área (MADRUGA, 2018).

Quadro 19 - Perguntas da categoria Atendimento ao Cliente – Colaboradores

Nº	Categoria	Perguntas	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
25	Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que possuo para atender o cliente são adequados	10,52%	75,01%	14,47%
26	Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do meu atendimento contribui para a satisfação do cliente	0,00%	95,34%	4,67%
27	Atendimento ao Cliente	Percebo que os princípios na cultura do Código da Encantividade são praticados na empresa	5,26%	77,63%	17,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essas análises foram feitas para os questionários dos colaboradores. Na seção seguinte serão feitas as análises para os questionários dos líderes, de maneira a possibilitar um análise final integrada de todos os participantes da amostra.

4.3 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

No tocante à liderança na empresa, a amostra da pesquisa é composta pelos líderes do Departamento de Atendimento ao Cliente, pós-venda e gerente executiva de gestão de pessoas, e representa o total de 16 líderes. A pesquisa foi enviada e respondida por todos, o que equivale a 100% das respostas. Dos que responderam à pesquisa, 9 são líderes de atendimento ao cliente, 6 são supervisores de pós-venda e 1 é gerente executiva de gestão de pessoas. No que se refere ao tempo de trabalho dessas pessoas na Intelbras, 50% delas estão há mais de 15 anos na empresa, com índice de 12,50% entre 1 e 5 anos. A faixa etária dessas pessoas está equilibrada: 56,25% estão entre 40 e 50 anos, e 43,75% entre 30 e 40 anos, com predominância do gênero feminino (índice de 62,50%). A maioria (93,75%) possui escolaridade de especialização/MBA.

Na categoria Cultura e Identidade foram realizadas três perguntas (1, 2 e 3), ilustradas no Quadro 20. As respostas obtiveram um alto percentual de concordância, com resultados que convergem para as práticas organizacionais realizadas e sustentadas pela empresa ao longo dos anos, como, por exemplo, treinamentos, programas, indicadores, pesquisas e comunicação de fortalecimento da Cultura da Encantividade.

Quadro 20 - Perguntas da categoria Cultura e Identidade – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
1	Cultura e Identidade	Minha equipe conhece a cultura da empresa	6,25%	81,25%	12,50%
2	Cultura e Identidade	Minha equipe se identifica com a cultura da empresa	6,25%	75,00%	18,75%
3	Cultura e Identidade	A cultura da empresa faz com que minha equipe se sinta engajada no seu trabalho	6,25%	62,50%	31,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Liderança foram realizadas duas perguntas (4 e 5), ilustradas no Quadro 21. A resposta à pergunta 4 ficou com alto índice de concordância, convergindo para a Cultura de Conduta dos Valores e das Práticas de Encantividade da empresa. Já no tocante à pergunta 5, 18,75% das respostas ficaram no nível baixo, com notas 1 e 2. Esse resultado indica que os líderes estão com pouca atenção à função essencial de treinar a equipe para o engajamento no atendimento humanizado. As respostas sugerem que, apesar de a empresa investir fortemente em capacitação, torna-se necessário um reforço nesse tema para as lideranças, fator repetidamente citado na literatura como fundamental para a capacitação no atendimento humanizado ao cliente (KIM; LEPINE, 2019; MUNISH; AGARWAL, 2017).

Quadro 21 - Perguntas da categoria Liderança – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
4	Liderança	Minhas ações promovem o engajamento da minha equipe	6,25%	87,50%	6,25%
5	Liderança	Eu sou treinado para promover o engajamento da minha equipe	18,75%	62,50%	18,75%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Empoderamento foram realizadas duas perguntas (6 e 7), ilustradas no Quadro 22. Para a pergunta 6, 12,50% das respostas ficaram no nível baixo de notas 1 e 2, o que sugere atenção por parte dos líderes quanto à escuta de seus colaboradores. O líder precisa criar mecanismos para ouvir a equipe, seja por meio de reuniões, seja realizando encontros de feedbacks, de modo a estabelecer rotinas de escuta. Na pergunta 7, 12,50% das respostas também ficaram no nível baixo, com notas 1 e 2. Aqui o fator de atenção para o engajamento é fazer com que a equipe tenha empoderamento para realizar as suas atividades. Nessas atividades, o fator de empoderamento se localiza nas informações disseminadas no grupo sobre os aspectos mais gerais da empresa, pois isso facilita o entendimento do colaborador como fator de impacto e contribui psicologicamente para o seu empoderamento. O empoderamento – os colaboradores se sentem importantes para a empresa – é um aspecto psicológico muito citado na literatura sobre engajamento (UGWU; ONYISHI; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2014).

Quadro 22 - Perguntas da categoria Empoderamento – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
6	Empoderamento	Eu percebo que a opinião de minha equipe é ouvida na empresa	12,50%	75,00%	12,50%
7	Empoderamento	Eu percebo que minha equipe tem empoderamento/ autonomia para realizar suas atividades na empresa	12,50%	81,25%	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Recrutamento e Seleção foram realizadas duas perguntas (8 e 9), ilustradas no Quadro 23. A resposta à pergunta 8 obteve um alto percentual de concordância, justificando os investimentos e a melhoria contínua do processo de recrutamento e seleção que a empresa realiza.

Já no que tange à resposta à pergunta 9, 12,50% ficaram no nível baixo, com notas 1 e 2. Esse resultado indica que o processo de integração da equipe nos valores e cultura empresariais não está totalmente satisfatório, merecendo a atenção da empresa.

Tal resultado merece também atenção no percentual de respostas de nível neutro, que totalizou 25%. Ou seja, 37,5% das respostas apontam para uma oportunidade de melhoria da empresa no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, principalmente no que diz respeito aos seus valores e à sua cultura.

Oliveira e Rocha (2017) destacam que práticas adequadas de recrutamento e seleção têm impacto direto na competência e no engajamento do colaborador na cultura da empresa.

Quadro 23 - Perguntas da categoria Recrutamento e Seleção – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
8	Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual minha equipe	6,25%	75,00%	18,75%

		participou foi adequado para avaliar os requisitos da sua função			
9	Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual minha equipe participou foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa	12,50%	62,50%	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Desenho do Trabalho foram realizadas quatro perguntas (10, 11, 12 e 13), ilustradas no Quadro 24. Apenas para a pergunta 13 as respostas obtiveram um alto percentual de concordância, fortalecendo as práticas existentes da Cultura da Encantividade na empresa. Já as perguntas 10, 11 e 12 ficaram com respostas no nível baixo, com notas 1 e 2.

Em relação à pergunta 10, para 18,75% dos líderes a equipe não conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho. Na pergunta 11, 12,50% dos líderes responderam que a equipe não está motivada para realizar o seu trabalho. Na pergunta 12, 12,50% dos líderes responderam que não estão em um cargo ou função que os inspire a seguir o caminho ideal de vida profissional. Isso indica que os líderes não estão motivados o suficiente na função atual e, portanto, não conseguem encontrar soluções para motivar suficientemente a própria equipe. A pesquisa aponta para uma situação sensível sobre os líderes, uma vez que três das quatro perguntas para essa categoria chamam a atenção para melhorias a serem realizadas no tocante à motivação para o trabalho dos colaboradores e aos processos e rotinas que estes realizam. Tal resultado converge para as respostas fornecidas pelos colaboradores nessa mesma categoria de análise. O desafio dos colaboradores é estar mais motivados, mas a ação dessa motivação se dá pela iniciativa dos líderes. As respostas dos líderes indicam oportunidades de melhorias no trabalho de motivação, de desenvolvimento e de capacitação nos processos e nas rotinas do departamento, bem como na atenção que a liderança deve no impacto ao cliente (OKOLO, 2018).

Quadro 24 - Perguntas da categoria Desenho do Trabalho – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
10	Desenho do Trabalho	Minha equipe conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho	18,75%	81,25%	0,00%
11	Desenho do Trabalho	Percebo que minha equipe está motivada para realizar seu trabalho	12,50%	75,00%	12,50%
12	Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	12,50%	81,25%	6,25%
13	Desenho do Trabalho	Percebo que o trabalho de minha equipe contribui e tem impacto positivo na satisfação do cliente	6,25%	93,75%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Treinamento e Desenvolvimento, foram realizadas cinco perguntas (14, 15, 16, 17 e 18), ilustradas no Quadro 25. As respostas às perguntas 14, 15, 16 e 17 obtiveram um alto percentual de concordância, comprovando que as capacitações e as práticas de feedback e desenvolvimento do colaborador estão sendo trabalhadas pelo líder.

Para a pergunta 18, 12,50% das respostas ficaram no nível baixo, com notas 1 e 2. Esse resultado indica a necessidade de os líderes informarem aos colaboradores todas as possibilidades de evolução na carreira dentro da área. Novamente os resultados entre os questionários respondidos pelos colaboradores e pelos líderes convergem, uma vez que nessa mesma categoria de análise percebe-se a disposição nos colaboradores e oportunidades de melhoria nos processos de desenvolvimento da liderança. A pergunta 18 provoca uma reflexão sobre melhorias na comunicação com o colaborador acerca de suas possibilidades de crescimento na carreira, fator que, segundo Osborne e Hammoud (2017), deve ser observado.

Quadro 25 - Perguntas da categoria Treinamento e Desenvolvimento – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
14	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe treinamentos adequados	6,25%	75,00%	18,75%

		para a realização das suas atividades			
15	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe orientações sobre o seu desempenho	6,25%	81,25%	12,50%
16	Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo desenvolvimento de carreira da minha equipe	6,25%	81,25%	12,50%
17	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe tem plano pessoal de carreira na empresa	6,25%	75,00%	18,75%
18	Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,50%	81,25%	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Reconhecimento e Recompensa foram realizadas três perguntas (19, 20 e 21), ilustradas no Quadro 26. Nessa categoria, observou-se que todas as respostas resultaram em um nível baixo, com notas 1 e 2. A pergunta 19 ficou com um índice de resposta de 18,75%, indicando aos líderes atenção quanto ao reconhecimento de sua equipe na empresa. A pergunta 20 ficou com um índice de resposta de 12,50%, indicando aos líderes atenção quanto à realização com a equipe de ações de reconhecimento na área. A pergunta 21 ficou com um índice de resposta de 12,50%, indicando aos líderes que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa para esse percentual de respondentes poderiam ser melhorados para as atividades de sua equipe.

Essa categoria de análise obteve notas baixas tanto no questionário dos colaboradores quanto no dos líderes. Trata-se de um indicador que a literatura fortemente aponta como essencial para a promoção do engajamento (VANCE, 2006).

As oportunidades de melhorias verificadas para esse resultado concentram-se no reconhecimento do colaborador como fundamental para a cultura e para as relações no ambiente de trabalho, o que impacta diretamente no engajamento. Vale destacar que as práticas de reconhecimento não se limitam à recompensa financeira, existindo outras práticas como, por exemplo, aprovação verbal em público sobre uma entrega ou um trabalho realizado (BRICK, 2012).

Quadro 26 - Perguntas da categoria Reconhecimento e Recompensa – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
19	Reconhecimento e Recompensa	Percebo que minha equipe é reconhecida na empresa pelo seu trabalho	18,75%	68,75%	12,50%
20	Reconhecimento e Recompensa	Realizo com minha equipe ações de reconhecimento na área	12,50%	81,25%	6,25%
21	Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que minha equipe exerce	12,50%	62,50%	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Atendimento ao Cliente foram realizadas três perguntas (22, 23 e 24), ilustradas no Quadro 27. As respostas à pergunta 22 obtiveram um índice baixo de 56,25%, sendo que as respostas neutras ficaram com 37,50%, o que nesse caso merece uma atenção da empresa, pois o resultado indica que os líderes sinalizam melhorias nas ferramentas e nos equipamentos utilizados por suas equipes para atender os clientes.

Para a pergunta 23, 12,50% das respostas ficaram no nível baixo, com notas 1 e 2, indicando aos líderes que esse percentual de respondentes não percebe que a qualidade do trabalho de sua equipe contribui para a satisfação do cliente. É importante observar que os indicadores externos de clientes – o portal Reclame Aqui e a pesquisa de satisfação do cliente – sinalizam uma resposta positiva de que os colaboradores praticam a Cultura da Encantividade, com resultados respectivos de reputação Ótimo, e que 97,4% dos clientes mostraram-se satisfeitos no ano de 2022. Cabe à empresa analisar os motivos que levam os líderes a não perceberem que a qualidade do trabalho de sua equipe contribui para a satisfação do cliente, já que para o cliente externo essa resposta é validada através do resultado dos indicadores.

Para a pergunta 24, 18,75% das respostas no nível baixo ficaram com notas 1 e 2, indicando que para esse percentual de respondentes a equipe não pratica os princípios da cultura do Código da Encantividade.

É importante observar que o resultado da pesquisa citada mostra que 81,25% dos líderes responderam que a sua equipe pratica os princípios da Cultura do Código da Encantividade. O ponto de atenção destacado sinaliza aos líderes que responderam com notas 1 e 2 (18,75%) o cuidado contínuo de reforço no desenvolvimento junto da sua equipe bem como as práticas da cultura do Código da Encantividade, uma vez que o indicador de Encantividade interno realizado pela empresa na pesquisa de clima da área de atendimento ao cliente aponta melhorias junto da equipe, com o resultado de 79,55% no ano de 2022.

Os dois indicadores ora apontados são muito relevantes para a cultura do atendimento ao cliente humanizado, uma vez que se referem à essência da questão. Como destacam Almeida e Mahecha (2020), a tarefa mais urgente nas organizações é promover conexões fortes com o cliente, garantindo a sua satisfação.

Quadro 27 - Perguntas da categoria Atendimento ao Cliente – Líderes

Nº	Categoria	Pergunta	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
22	Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que minha equipe possui para atender os clientes são adequados	6,25%	56,25%	37,50%
23	Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do atendimento da minha equipe contribui para a satisfação do cliente	12,50%	87,50%	0,00%
24	Atendimento ao Cliente	Percebo que minha equipe pratica os princípios da cultura do Código da Encantividade na empresa	18,75%	81,25%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A presente seção descreveu e mensurou as respostas obtidas para os questionários aplicados. Na seção 4.4 é realizada uma análise integrada com as respostas obtidas por meio dos questionários aplicados aos colaboradores e líderes, possibilitando identificar as diferenças e convergências existentes, que serão a base das diretrizes de melhorias descritas ao final da pesquisa (capítulo 5).

4.4 Diferenças entre as percepções dos colaboradores e líderes

A partir das análises das respostas obtidas por meio dos questionários, constataram-se diferenças de percepções entre os colaboradores e os líderes em relação a algumas categorias de análise. É importante abordar os principais aspectos dessas diferenças para uma avaliação mais assertiva acerca das diretrizes para o engajamento do colaborador no atendimento humanizado. Os quadros 28 e 29 ilustram essas diferenças, indicando o número das perguntas dos questionários com as respectivas categorias. Em destaque na cor laranja, as respostas com notas 1 e 2 que tiveram acima de 10% de discordância tanto para os colaboradores quanto para os líderes.

Quadro 28 - Diferenças entre as percepções dos colaboradores

COLABORADORES/ESTAGIÁRIOS				
Nº	Categorias	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
7	Empoderamento	16,56%	55,63%	27,81%
13	Desenho do Trabalho	13,82%	60,52%	25,66%
19	Treinamento e Desenvolvimento	11,19%	73,69%	15,13%
20	Treinamento e Desenvolvimento	12,58%	70,20%	17,22%
21	Treinamento e Desenvolvimento	21,71%	46,06%	32,24%
22	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	65,79%	21,71%
24	Reconhecimento e Recompensa	11,92%	72,19%	15,89%
25	Atendimento ao Cliente	10,52%	75,01%	14,47%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 29 - Diferenças entre as percepções dos líderes

LIDERANÇAS				
Nº	Categorias	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
5	Liderança	18,75%	62,50%	18,75%
6	Empoderamento	12,50%	75,00%	12,50%
7	Empoderamento	12,50%	81,25%	6,25%
9	Recrutamento e Seleção	12,50%	62,50%	25,00%
10	Desenho do Trabalho	18,75%	81,25%	0,00%

11	Desenho do Trabalho	12,50%	75,00%	12,50%
12	Desenho do Trabalho	12,50%	81,25%	6,25%
18	Treinamento e Desenvolvimento	12,50%	81,25%	6,25%
19	Reconhecimento e Recompensa	18,75%	68,75%	12,50%
20	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	81,25%	6,25%
21	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	62,50%	25,00%
23	Atendimento ao Cliente	12,50%	87,50%	0,00%
24	Atendimento ao Cliente	18,75%	81,25%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria de análise Liderança (Quadro 30), o colaborador reconhece o seu líder capacitado para promover o engajamento, enquanto o líder não se percebe dessa maneira. O líder sinalizou que não é suficientemente treinado para promover o engajamento do colaborador. Considerando que a cultura da empresa é cuidar para que os líderes promovam o resultado de satisfação da equipe, cabe à própria empresa continuar investindo em capacitação como um processo contínuo. É um movimento natural para quem exerce cargos de liderança na empresa, realizando rituais de aproximação com os seus liderados e capacitações focados no tema, desenvolvendo perspectivas para a carreira e oferecendo mais informações sobre o complexo organizacional.

Quadro 30 - Categoria de análise Liderança

Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
Liderança	18,75%	62,50%	18,75%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria de análise Empoderamento (Quadro 31), na resposta à pergunta de número 6 o líder percebe que a sua opinião não é ouvida pela empresa. O que se observa é um certo distanciamento da opinião dos líderes no que tange aos processos organizacionais da empresa, sem razões aparentes. Nesse item, cabe uma avaliação mais aprofundada a fim de identificar razões pertinentes para resolver essa demanda. Já o colaborador percebe que a sua opinião é considerada pela empresa, talvez pela proximidade que ele possui com seus líderes para que possa ser ouvido.

Quadro 31 - Categoria de análise Empoderamento – Liderança – pergunta 6

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
6	Empoderamento	12,50%	75,00%	12,50%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No tocante à resposta à pergunta de número 7 nessa categoria (Quadro 32), o líder não percebe que a sua equipe tem empoderamento/autonomia para realizar as atividades na empresa. Esse resultado indica que a empresa pode oferecer estratégias de desenvolvimento para os líderes, assim como os líderes podem construir alternativas de melhoria no desenvolvimento das suas equipes, considerando que os colaboradores indicam no questionário que não conhecem suficientemente o complexo organizacional e, portanto, não localizam a importância do respectivo trabalho.

Quadro 32 - Categoria de análise Empoderamento – Liderança – pergunta 7

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
7	Empoderamento	12,50%	81,25%	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 33 - Categoria de análise Empoderamento – Colaborador – pergunta 7

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
7	Empoderamento	16,56%	55,63%	27,81%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria de análise Recrutamento e Seleção, na pergunta 9 (Quadro 34), o líder aponta que o processo de integração do qual a sua equipe participou não foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa. Percebe-se nesse resultado a oportunidade de se amadurecer o processo de recrutamento e preparação desse novo colaborador na área, inserindo-se estratégias para apresentar a ele a cultura da empresa bem como os processos e as rotinas da área, e assim contribuir para uma assertividade maior no desempenho da pessoa. Já o colaborador percebe

que o processo de integração do qual participou na empresa foi suficiente para conhecer a cultura e os valores empresariais.

Quadro 34 - Categoria de análise Recrutamento e Seleção – Liderança – pergunta 9

Nº	Categorias	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
9	Recrutamento e Seleção	12,50%	62,50%	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria de análise Desenho do Trabalho, na pergunta 10 (Quadro 35) o líder aponta que a sua equipe não conhece os processos e as rotinas para executar o trabalho. Esse resultado aponta a necessidade de atenção do líder em demandar uma integração maior com a equipe, construindo treinamentos e capacitação dos colaboradores no seu cargo, preparando-os e engajando-os para que percebam a importância e os benefícios trazidos pelo seu trabalho, bem como o resultado gerado para a empresa e a satisfação dos clientes. Já o colaborador respondeu à pergunta enfatizando que conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho.

Também nessa mesma categoria, na pergunta 11, os líderes responderam que não percebem que a sua equipe está motivada para realizar o trabalho. Esse resultado aponta para uma atenção da empresa quanto à satisfação do colaborador com o próprio trabalho. Aqui cabe uma atenção dos líderes sobre a motivação que possuem para organizar as tarefas rotineiras e transmiti-las aos colaboradores, uma vez que, como linha de frente com o cliente, precisam de motivação para atender e resolver as suas demandas de maneira proativa, confiável e segura.

Também nessa mesma categoria, nas perguntas 12 (Liderança - Quadro 35) e 13 (Colaborador - Quadro 36) – “eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional” –, tanto o colaborador quanto o líder não se reconhecem nesse cargo/função ideal. O resultado merece uma atenção especial das pessoas envolvidas e dos respectivos canais na empresa para aproximar as pessoas, entender melhor esse resultado e construir ações pertinentes para melhorar esse aspecto, uma vez que está diretamente ligado à motivação e ao engajamento no trabalho, interferindo no desempenho e no resultado na satisfação dos clientes.

Quadro 35 - Categoria de análise Desenho do Trabalho – Liderança – perguntas 10, 11 e 12

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
10	Desenho do Trabalho	18,75%	81,25%	0,00%
11	Desenho do Trabalho	12,50%	75,00%	12,50%
12	Desenho do Trabalho	12,50%	81,25%	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 36 - Categoria de análise Desenho do Trabalho – Colaborador – pergunta 13

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
13	Desenho do Trabalho	13,82%	60,52%	25,66%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Treinamento e Desenvolvimento, na pergunta 18 (Liderança - Quadro 37) e nas perguntas 19 e 20 (Colaborador - Quadro 38), o colaborador admite que não conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente, e o líder compactua também com esse resultado. O resultado mostra que o líder pode solicitar auxílio ao Departamento de Recursos Humanos para explicar ao colaborador como funciona o plano de cargos e salários na área, bem como apontar os comportamentos e as habilidades desejáveis para assumir os cargos por meio da avaliação de desempenho. Também merece atenção a pergunta 21 do questionário dos colaboradores que pensam que deveriam estar em outro nível de carreira na empresa. É importante que os líderes da empresa se atentem para investigar um pouco melhor essa informação.

Quadro 37 - Categoria de análise Treinamento e Desenvolvimento – Liderança – pergunta 18

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
18	Treinamento e Desenvolvimento	12,50%	81,25%	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 38 - Categoria de análise Treinamento e Desenvolvimento – Colaborador – perguntas 19, 20 e 21

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 – Neutro (não concordo nem discordo)
19	Treinamento e Desenvolvimento	11,19%	73,69%	15,13%
20	Treinamento e Desenvolvimento	12,58%	70,20%	17,22%
21	Treinamento e Desenvolvimento	21,71%	46,06%	32,24%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Reconhecimento e Recompensa, nas perguntas 19 (Liderança - Quadro 39) e 22 (Colaborador - Quadro 40), o colaborador admite que o seu trabalho não é reconhecido na empresa, ao passo que o líder igualmente percebe que o trabalho de sua equipe também não é reconhecido. Esse resultado sinaliza que o líder e o colaborador não estão conseguindo situar as respectivas funções dentro do fluxograma de atividades da empresa e, por isso, não se reconhecem como pertencentes a ela.

No tocante à liderança, nessa mesma categoria, na pergunta 20, 12,50% dos líderes sinalizam que as suas ações de reconhecimento na área podem ser melhoradas. Já o colaborador admite que o seu líder realiza ações de reconhecimento do seu trabalho. Esse resultado demonstra a alta exigência do líder em melhorar o seu processo de gestão de reconhecimento do seu colaborador.

Outra questão nessa categoria nas perguntas 21 (Liderança - Quadro 39) e 24 (Colaborador - Quadro 40) é que tanto o colaborador quanto o líder não reconhecem que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exercem. Cabe à empresa pesquisar e analisar essa questão com maior profundidade, comparando esses benefícios e recompensas com o mercado, se for o caso, uma vez que esse tema possui relação direta com o engajamento e o desempenho do colaborador.

Quadro 39 - Categoria de análise Reconhecimento e Recompensa – Liderança – perguntas 19, 20 e 21

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
19	Reconhecimento e Recompensa	18,75%	68,75%	12,50%
20	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	81,25%	6,25%
21	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	62,50%	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 40 - Categoria de análise Reconhecimento e Recompensa – Colaborador – perguntas 22 e 24

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
22	Reconhecimento e Recompensa	12,50%	65,79%	21,71%
24	Reconhecimento e Recompensa	11,92%	72,19%	15,89%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na categoria Atendimento ao Cliente, na pergunta 23 (Quadro 41), o líder não percebe que a qualidade do atendimento da sua equipe contribui para a satisfação do cliente.

Já na pergunta 24, o líder também não percebe que a sua equipe pratica os princípios da cultura do Código da Encantividade na empresa. Esses resultados apontam que os líderes não observam os resultados das pesquisas de satisfação de clientes realizadas pela empresa (como, por exemplo, a Pesquisa de Satisfação do Atendimento ao Cliente – CSAT, que em 2020 alcançou o percentual de 96% de satisfação do cliente. Em 2021 esse percentual foi de 97%, e no ano de 2022 97,4% dos clientes mostraram-se satisfeitos).

No tocante à percepção da liderança sobre a prática dos princípios da Cultura da Encantividade pela equipe, a pesquisa aponta uma divergência entre a prática da cultura pelo colaborador e essa percepção pelo líder, isso porque a pergunta 27 do questionário do colaborador demonstra bons resultados para o envolvimento do colaborador na Cultura da Encantividade. Outra questão é a divergência entre a resposta do colaborador e do líder nas perguntas 23 (Liderança - Quadro 41) e 25 (Colaborador - Quadro 42). A percepção do colaborador quanto à qualidade do seu atendimento para a satisfação do cliente teve um percentual alto, de 95,34%,

enquanto 12,50% dos líderes não percebem da mesma maneira. Ou seja, a percepção do líder não converge para a prática do colaborador, o que indica o distanciamento das lideranças dos colaboradores nos aspectos referentes à cultura da Encantividade e também na gestão de performance de sua equipe.

Quadro 41 - Categoria de análise Atendimento ao Cliente – Liderança – perguntas 23 e 24

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
23	Atendimento ao Cliente	12,50%	87,50%	0,00%
24	Atendimento ao Cliente	18,75%	81,25%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 42 - Categoria de análise Atendimento ao Cliente – Colaborador – pergunta 25

Nº	Categoria	Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 - Neutro (não concordo nem discordo)
25	Atendimento ao Cliente	10,52%	75,01%	14,47%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante dessas análises, é possível traçar diretrizes para a proposição do engajamento do colaborador no atendimento humanizado, as quais serão desenvolvidas no próximo capítulo.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo busca responder ao objetivo geral da pesquisa, que é propor diretrizes para estimular o engajamento do colaborador no atendimento humanizado na empresa. Assim, a partir da análise e da interpretação dos dados, juntamente com a fundamentação teórica/conceitual, recomendam-se as seguintes diretrizes:

- aprimorar a escuta com os colaboradores;
- desenvolver a equipe alinhada à estratégia da empresa;
- capacitar o líder para lidar com as questões emocionais do colaborador no desempenho de suas funções;
- incluir o colaborador no processo de decisão da empresa – plano estratégico da empresa;
- incluir o colaborador no processo de decisão da empresa – plano estratégico da área;
- fortalecer a cultura e os valores da empresa;
- minimizar o *turnover* da área de atendimento ao cliente;
- reforçar as práticas de gestão previstas na cultura da empresa para fomentar o reconhecimento das atividades dos colaboradores;
- revisar os benefícios e as recompensas conforme a realidade da área de atendimento ao cliente;
- aprimorar as ferramentas e os equipamentos para o colaborador executar o seu trabalho;
- minimizar possíveis problemas de satisfação de cliente e turnover;
- fortalecer a cultura do atendimento humanizado ao cliente (Código da Encantividade);
- melhorar a estrutura física e as condições do ambiente de trabalho da área;
- fortalecer a carreira na área de atendimento ao cliente.

As diretrizes estão detalhadas no Quadro 43, que apresenta de forma mais estruturada os aspectos de cada diretriz, visando estimular o engajamento do colaborador no atendimento humanizado ao cliente. O quadro também descreve como essa ação pode ser implantada na empresa, quem será responsável pela ação e o tempo previsto para executá-la. A primeira coluna elenca as práticas já desenvolvidas de sustentação organizacional da empresa, que servem como referência para suas

políticas, procedimentos, programas e rituais, e que fazem parte dos seus valores e do seu modelo de gestão. O objetivo de ligar as práticas de sustentação organizacional com as diretrizes sugeridas na pesquisa reforça o quanto a empresa valoriza e monitora a cultura do atendimento ao cliente, que ela chama de Cultura da Encantividade, e o quanto cuida dela. Na segunda coluna do quadro são referenciadas as categorias de análise estudadas e que têm relação direta com as práticas de sustentação organizacional da empresa. Na terceira coluna está a diretriz sugerida que necessita de reforço e atenção, e nas quartas, quintas, sextas e sétimas colunas descrevem-se as ações que podem ser feitas, como fazer, quem será o responsável e o tempo estimado.

Quadro 43 - Plano de ação das diretrizes

Práticas de sustentação organizacional da empresa já implantadas	Categorias de análise atendidas	Diretrizes	O que será feito?	Como fazer?	Responsável	Quanto tempo?
Treinamento e Monitoramento do Perfil de Liderança	Liderança	Aprimorar a escuta com os colaboradores	Líder: realizar mais encontros para ouvir os colaboradores, e assim poder gerenciar comportamentos adequados para o ambiente empresarial e para o atendimento ao cliente	Criar um cronograma mensal no qual o líder prevê reuniões individuais com cada colaborador, além dos encontros de avaliação de desempenho	Líder	Mensal, dispondo de 1 hora para cada colaborador
Treinamento e Monitoramento do Perfil de Liderança	Liderança; Cultura e Identidade; Reconhecimento e Recompensa; Recrutamento e Seleção	Desenvolver a equipe alinhada à estratégia da empresa	Líder: reunir a equipe para falar sobre a cultura e os valores da empresa, potencializar a maturidade, atualizar a equipe sobre os resultados da empresa e sobre seus planos	Promover um ritual de reuniões e workshops com a equipe, que podem ser em formato presencial ou por ferramenta on-line	Líder	Semanal, quinzenal ou mensal, 1 hora de reunião
Treinamento e Monitoramento do Perfil de Liderança	Liderança; Cultura e Identidade	Capacitar o líder para lidar com as questões emocionais do colaborador no desempenho de suas funções	Capacitar o líder para lidar com as realidades do trabalho emocional no desempenho das funções do colaborador (estratégias de trabalho emocional)	1) Promover um workshop com as lideranças da área junto com o RH para debater o tema 2) Aprimorar o processo de seleção de	RH e líder	1) Semestral, dispondo de no mínimo 1 a 2 dias de capacitação sobre o tema 2) Necessita de uma avaliação das áreas

				pessoas, com a atualização no foco das competências emocionais, habilidades selecionadas na atividade (como escutar e resolver problemas) e capacitação para o enfrentamento dos problemas		
Treinamento e Monitoramento do Perfil de Liderança	Empoderamento; Desenho do Trabalho	Incluir o colaborador no processo de decisão da empresa	Apresentar o planejamento estratégico da empresa aos colaboradores para que eles possam conhecer as ações de crescimento da empresa, bem como sinalizar para a equipe a importância do trabalho que ela exerce para o atingimento dos resultados empresariais	Promover uma reunião de apresentação dos resultados do planejamento estratégico da empresa para a equipe	Líder	Anual, dispondo de no mínimo 1 hora de reunião
Treinamento e Monitoramento do Perfil de Liderança	Empoderamento; Atendimento ao Cliente	Incluir o colaborador no processo de decisão da empresa	Construir o plano estratégico da sua área em conjunto com os seus colaboradores, tendo as diretrizes e os planos da empresa como norteadores	Promover uma reunião para construir o planejamento estratégico da área	Líder	No início do ano: constrói o plano (3 dias) e mensalmente o líder vai acompanhando as ações com o seu time em reuniões (1 hora)

Filosofia da Encantividade	Treinamento e Desenvolvimento; Atendimento ao Cliente; Cultura e Identidade	Fortalecer a cultura e os valores da empresa	Capacitar os colaboradores na filosofia do Código de Encantividade, bem como na qualidade do atendimento a ser oferecido pela empresa	1) Realizar reuniões periódicas com os colaboradores falando sobre o tema e trazendo exemplos práticos para assimilar a experiência; 2) Revisar a trilha de desenvolvimento do colaborador, incluindo o tema qualidade do atendimento e o papel do colaborador como solucionador de problemas, e também ensinar os comportamentos adequados e as habilidades de controle das emoções no contato com os clientes	RH e líder	1) Incluir esse tema nas reuniões mensais; 2) Trilha de capacitação no formato EAD + 1 ou 2 dias de vivência prática
Suporte, Apoio e Cuidado	Reconhecimento e Recompensa	Minimizar o <i>turnover</i> da área de atendimento ao cliente	Ouvir os colaboradores sobre os motivos de saídas da área, seja por recrutamento interno, seja por recrutamento externo, visando investigar as causas e promover melhorias no	Realizar pesquisa de satisfação com os colaboradores da área a fim de avaliar e identificar oportunidades de melhorias	RH e líder	Anual

			ambiente de trabalho, desempenho na atividade e carreira			
Filosofia da Encantividade; Canais de Apelação	Reconhecimento e Recompensa; Desenho do Trabalho	Reforçar as práticas de gestão previstas na cultura da empresa para fomentar o reconhecimento das atividades dos colaboradores	Promover ações de reconhecimento do resultado do trabalho dos colaboradores no atendimento ao cliente	1) Fortalecer as práticas de escuta das demais áreas da empresa com a área de atendimento ao cliente; 2) Realizar um endomarketing na empresa sobre o processo, a importância e os resultados que a área realiza mensalmente; 3) Desenvolver campanha ou programa de reconhecimento e recompensa para o colaborador	RH e líder	Mensal
Suporte, Apoio e Cuidado	Reconhecimento e Recompensa	Revisar os benefícios e as recompensas conforme a realidade da área de atendimento ao cliente	Realizar uma pesquisa focada nesse público para ouvir suas necessidades, aprimorando assim as práticas de benefícios para um melhor desempenho e resultado na atividade	1) Aproveitar a pesquisa de clima realizada anualmente e ampliar/detalhar a pergunta sobre reconhecimento e recompensa (líder em conjunto com o RH); 2) Realizar benchmarking com empresas sobre o tema	RH e líder	Anual

Comitês e Comissões de Trabalho; Suporte, Apoio e Cuidado	Reconhecimento e Recompensa; Atendimento ao Cliente	Aprimorar as ferramentas e os equipamentos para o colaborador executar o seu trabalho	Criar um grupo de trabalho com a participação de colaboradores para levantar necessidades técnicas, sistemas e equipamentos, e assim promover melhorias direcionadas ao trabalho realizado	Formar uma comissão de atendimento ao cliente, um trabalho multidisciplinar com representantes de cada processo/unidade de negócio	Liderança corporativa de relacionamento com o cliente	Mensal
Capacitação e Oportunidades de Carreira	Treinamento e Desenvolvimento; Recrutamento e Seleção	Minimizar possíveis problemas de satisfação de cliente e <i>turnover</i>	Desenvolver um programa de aceleração de profissionais para trabalhar na área de serviços ao cliente, focando nas competências técnicas, interativas e emocionais, minimizando assim problemas de saídas de colaboradores experientes, de forma a contribuir com a manutenção de um atendimento de qualidade ao cliente	Formar um grupo multidisciplinar para estudar a viabilidade do projeto	RH e líder	Anual
Filosofia da Encantividade	Cultura e Identidade; Atendimento ao Cliente; Empoderamento	Fortalecer a cultura do atendimento humanizado ao cliente (Código da Encantividade)	Fortalecer a figura do líder de atendimento ao cliente na empresa	Líder de atendimento ao cliente: participar das reuniões dos Comitês estratégicos de clientes e/ou da	RH e líder	Mensal ou semanal

				diretoria, levando as necessidades dos clientes, sinalizando oportunidades e melhorias nos processos e produtos da empresa e trazendo mais valor à voz do cliente por meio dos colaboradores		
Supporte, Apoio e Cuidado	Reconhecimento e Recompensa	Melhorar a estrutura física e as condições do ambiente de trabalho da área	Realizar uma pesquisa com os colaboradores sobre questões de estrutura física (postos de trabalho, equipamentos) visando investigar as causas e promover melhorias no ambiente de trabalho e desempenho na atividade	1) Fortalecer os encontros durante o ano com a equipe do SESMT/RH sobre temas inerentes ao trabalho da equipe de atendimento, enfatizando os cuidados com o corpo (NR17, saúde mental e emocional, práticas de ergonomia, exercícios físicos, alimentação adequada, exercícios de voz); 2) Disponibilizar uma sala de descompressão para o colaborador descansar nas suas pausas	RH e líder	1) Mensal; 2) Verificar infraestrutura e disponibilidade de investimento
Capacitação e Oportunidades de Carreira	Atendimento ao Cliente; Desenho do Trabalho;	Fortalecer a carreira na área de	Apresentar todas as possibilidades de cargos e	Líder: reunir os colaboradores e apresentar o plano	Líder	Semestral

	Treinamento e Desenvolvimento	atendimento ao cliente	oportunidades de carreira para os colaboradores	de cargos e carreira da área de atendimento ao cliente e os benefícios correspondentes		
--	-------------------------------	------------------------	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As diretrizes sugeridas no Quadro 43 são resultado da pesquisa acadêmica (revisão da literatura sobre o tema), juntando-se à experiência da pesquisadora de mais de 20 anos atuando na gestão da área de atendimento ao cliente da empresa. Espera-se que as ações possam contribuir para o amadurecimento e melhoramento das práticas de sustentação organizacional já desenvolvidas na empresa, lembrando que as respostas obtidas pelos questionários aplicados demonstram que as práticas existentes na empresa já alcançam bons resultados.

A pergunta desta pesquisa visa saber como promover o engajamento do colaborador para garantir a efetividade de um atendimento humanizado na empresa, portanto as diretrizes descritas sugerem caminhos possíveis para que a empresa, diante do avanço tecnológico, da característica do seu mercado de atuação e da necessidade de qualificação constante da mão de obra, esteja em evolução contínua.

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos nesta pesquisa alcançaram o objetivo principal de propor diretrizes para promover o engajamento dos colaboradores, de forma a garantir a efetividade de um atendimento humanizado na empresa Intelbras S.A.

As diretrizes sugeridas respondem à pergunta de pesquisa de como promover o engajamento dos colaboradores para assegurar a efetividade de um atendimento humanizado na empresa Intelbras S.A. A definição de algumas diretrizes de engajamento apresentadas na pesquisa baseia-se em ações, rotinas, políticas e processos já existentes nas práticas de sustentação organizacional da empresa. Tais diretrizes são sugestões de ações que visam criar valor estratégico para a organização, contribuindo para a manutenção da cultura do atendimento ao cliente humanizado da empresa e fortalecendo essa cultura.

O desenvolvimento dos objetivos específicos foi um norteador para se chegar às diretrizes propostas. Para tal, foram utilizados questionários aplicados aos líderes e colaboradores, e que constituíram ferramentas eficazes na busca por indicadores da empresa capazes de identificar oportunidades de melhorias nas pessoas ou processos, ponto que sempre foi presente na intenção desta pesquisa.

O primeiro objetivo específico identificou a percepção das lideranças de atendimento ao cliente e da gerente executiva de gestão de pessoas quanto aos fatores que promovem o engajamento para o atendimento humanizado. Para tanto, utilizou-se como referência a pesquisa bibliográfica sobre o termo “atendimento ao cliente” e suas principais vertentes conceituais, extraindo-se as categorias de análise mais relevantes. O segundo objetivo identificou a percepção dos colaboradores sobre os desafios na realização do atendimento humanizado na empresa e que também seguiram a mesma metodologia utilizada para os líderes. A avaliação realizada para responder ao terceiro objetivo específico colaborou com a construção das diretrizes que responderam ao objetivo geral da pesquisa, o que permitiu à pesquisadora identificar processos de melhorias contínuas possíveis de serem implantados pela empresa a fim de manter a atenção no engajamento dos seus colaboradores.

Os resultados obtidos no diagnóstico do engajamento dos colaboradores e líderes para o atendimento humanizado indicam que se faz necessário um reforço nas práticas de sustentação organizacional da empresa para o atingimento do objetivo geral. Ficou evidente que a empresa necessita de uma melhoria em algumas práticas,

procedimentos e políticas organizacionais e de recursos humanos, uma vez que a manutenção do engajamento do colaborador para o atendimento humanizado depende dessa relação. Assim, as diretrizes propostas neste trabalho pretendem direcionar e acelerar esse ritmo para que a evolução do sistema de gestão acompanhe a crescente complexidade do ambiente organizacional.

Considerando-se o trabalho apresentado, suas categorias e análises realizadas, pondera-se como pertinente sugerir que a empresa e seus líderes possam compreender a importância do fator engajamento e de suas ramificações, como as que interferem no resultado e no desenvolvimento organizacional da empresa, no clima organizacional, no desempenho, na motivação do colaborador e na satisfação dos clientes. Também se enfatiza o quanto é fundamental a manutenção das práticas de engajamento para os colaboradores, aumentando os níveis de segurança emocional, bem-estar e desempenho desses profissionais.

A pesquisa contribuiu para a carreira profissional da pesquisadora, que sempre buscou inspirar os outros a trabalharem de uma maneira humanizada, ética, acolhedora e gentil, e esse propósito, alinhado aos seus valores pessoais, combinou com os valores da empresa em que a pesquisadora trabalha. O exercício acadêmico possibilitou à pesquisadora a observação afastada do fenômeno, buscando formas e recursos que trouxessem elementos de melhoria para a empresa. Isso só foi possível porque a pesquisadora pôde contar com o apoio total da Intelbras S.A., da instituição acadêmica onde foi realizado o mestrado e dos colegas de trabalho, o que agregou valor ao negócio da empresa ao estimular a cultura de um relacionamento próspero e humanizado.

Todas as políticas, os procedimentos, os projetos e as ações realizados na empresa estão adequados, visto que ela possui esse olhar humano. A pesquisa possibilitou essa constatação, contribuindo para o enriquecimento do vocabulário da pesquisadora como pessoa e também como gestora atuante na empresa.

Espera-se que esta pesquisa traga contribuições não apenas para a área de atendimento ao cliente, mas também para as demais áreas da organização estudada, uma vez que o tema engajamento é um dos pilares de sucesso da empresa para o atendimento humanizado. Igualmente, espera-se que este estudo de caso possa contribuir de alguma forma para que as empresas que desejam ter um atendimento humanizado possam melhorar os seus resultados no atendimento ao cliente.

Como recomendação para trabalhos futuros, seria interessante um detalhamento maior da pesquisa, analisando-se o motivo de não se obter 100% das respostas dos questionários, bem como a definição de estratégias possíveis para que a capacitação para o engajamento do colaborador ocorra na empresa e se mantenha no nível desejado.

Na era da tecnologia, com a crescente digitalização dos contatos, é preciso refletir sobre a necessidade de pessoas para realizar o atendimento das demandas mais consultivas, as quais requerem um suporte mais avançado e dedicado à necessidade do cliente. O elemento humano tem de ser estudado, e o fenômeno do atendimento humanizado necessita caminhar junto com a tecnologia. Não são fenômenos distintos, e sim correlacionados, que devem estar sempre juntos. É importante que o ambiente corporativo esteja atualizado com as questões da pesquisa acadêmica, pois pode contribuir para o mercado de trabalho e para as relações corporativas. Por fim, espera-se também que esta pesquisa contribua para que o cenário das organizações formais do trabalho seja mais eficiente no tocante às relações humanas, favorecendo a cada agente o cumprimento do seu papel na organização e, como consequência, na evolução do mundo.

REFERÊNCIAS

AAKER, Jennifer Lynn; VOHS, Kathleen D.; MOGILNER, Cassie. Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: firm stereotypes matter. **Journal of Consumer Research**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 224-237, 2010.

ABREU, Beatriz Pereira de. **Engajamento no trabalho a favor do desenvolvimento de soluções através do design thinking: estudo de caso em empresas de tecnologia.** 2018. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

ADAMS, Patch; MYLANDER, Maureen. **A terapia do amor.** Tradução de Antonio Olinto. Rio de Janeiro: Mondrian, 2002.

AGUIAR, Rafaela Mundim; ANJOS, Mayara Abadia Delfino. A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: um estudo de caso no Posto Vila Nova em Monte Carmelo-MG. **Revista GeTeC**, [s. l.], v. 6, n. 11, p. 95-109, 2017.

ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; MAHECHA, Yamile Lined Ramos. **Curso Experiência do Cliente.** Fundação Getúlio Vargas, 2020.

ANDRADE, Laila Talita Freire de; OLIVEIRA, Romário Junio Marques de; ADJUTO, Aline Aparecida Neiva dos Reis. **Atendimento ao cliente: importância do setor de atendimento em uma instituição financeira.** 2020. Disponível em: http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/ATENDIMENTO_AO_CLIENTE_Importancia_do_setor_de_atendimento_em_uma_instituicao_financeira.pdf. Acesso em: 22 out. 2022.

ANTUNES, Patrícia *et al.* A importância do atendimento humanizado nos serviços de urgência e emergência: uma revisão de literatura. **Revista Científica FacMais**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 1-17, 2018.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of strategic human resource management:** improve business performance through strategic people Management. New York: Kogan Page, 2020.

ARVELINO, Keila Caroline da Silva *et al.* Qualidade no atendimento: um estudo para o comércio de material de construção do município de Nova Andradina/MS. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO*, 3., 2019, Naviraí. **Anais** [...]. Naviraí: UFMS, 2019. Sigla do evento: EIGEDIN.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.

ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos**. 2019. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

BAKKER, Arnold B. A job demands: resources approach to public service motivation. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 75, n. 5, p. 723-732, 2015.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011a.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011c.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Questões-chave sobre engajamento no trabalho. **Jornal Europeu de Trabalho e Psicologia Organizacional**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011b.

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **RIC - Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 112-133, 2015.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. 3. ed. Cengage Learning, 2015.

BELLE, S. M.; BURLEY, D. L.; LONG, S. D. Onde eu pertenço? Experiência de pertencimento organizacional de teletrabalhadores de alta intensidade. **Desenvolvimento de Recursos Humanos Internacional**, v. 19, n. 1, p. 76-96, 2015.

BENTO, Luciene de Lucena; LEITE, Márcia Maria. Gestão da qualidade com foco no atendimento ao cliente: estudo realizado na cidade de Mauriti-CE. **ID on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [s. l.], v. 12, n. 42, p. 761-778, 2018. ISSN 1981-1179.

BOGMANN, Yitzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BUTLER, Sandra S.; BRENNAN-ING, Mark; WARDAMASKY, Sara; ASHLEY, Alison. Determinants of longer job tenure among home care aides: what makes some stay on the job while others leave? **Journal of Applied Gerontology**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 164-188, 2014.

CARVALHO, Iêda; PASSOS, Antônio; SARAIVA, Suzana. **Recrutamento e seleção por competência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2016.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>. Acesso em: 5 maio 2023.

CHÉR, Rogério. **Engajamento**: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2003. v. 1.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **RIC - Revista de Iniciação Científica**, Caiuru, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DANSEREAU JR, Fred; GRAEN, Jorge; HAGA, William J. Uma abordagem de ligação de diáde vertical para liderança em organizações formais: uma investigação longitudinal do processo de criação de papéis. **Comportamento Organizacional e Desempenho Humano**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.

DHALIWAL, Jagdeesh S.; MACINTYRE, Mairi; PARRY, Glenn. Understanding services and the customer response. In: MACINTYRE, Mairi; PARRY, Glenn; ANGELIS, Janny. (ed.). **Service design and delivery**. Boston, MA: Springer, 2011.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

DIMENSIONDATA. **Global Customer Experience Benchmarking Report**. 2021. Disponível em: <https://services.global.ntt/es-es/insights/crossing-the-cx-divide>. Acesso em: 17 ago. 2023.

DOLLARD, Maureen F.; BAKKER, Arnold B. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 83, n. 3, p. 579-599, 2010.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, p. 239-263, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393235>.

ELDOR, Liat; HARPAZ, Itzhak. Um modelo de processo de envolvimento dos colaboradores: o clima de aprendizagem e sua relação com comportamentos de desempenho extra-função. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 213-235, 2016.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

EUGENIA, Adriana. **Engajamento dos maquinistas**: os desafios de recrutar, desenvolver e reter para os negócios do segmento ferroviário. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2021.

FALCONI, Vicente. **TQC**: controle da qualidade total. 5. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2019.

FARIA, Joana. **Qualidade no atendimento ao cliente**: impacto na satisfação. 2017. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) – Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2017.

FERREIRA, Pedro; REAL DE OLIVEIRA, Elizabeth. Does corporate social responsibility impact on employee engagement? **Journal of Workplace Learning**, [s. l.], v. 26, n. 3/4, p. 232-247, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>.

FESTING, Marion; SCHÄFER, Lynn. Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 49, p. 262-271, 2014. DOI: [10.1016/j.jwb.2013.11.010](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010).

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

COLABORADORES insatisfeitos custam US\$ 7,8 trilhões no mundo. **Seja Relevante by FDC**, 20 jul. 2022. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/funcionarios-insatisfeitos-custam-us-78-trilhoes-no-mundo/#:~:text=A%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho%20est%C3%A1,%3A%202022%20Report%2C%20da%20Gallup>. Acesso em: 3 out. 2022.

GAO, Yang; RUI, Huaxia; SUN, Shujing. The value of humanization in customer service. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 54., 2021. **Proceedings** [...]. 2021.

GAO, Yixing Lisa; MATTILA, Anna S. Melhorando a satisfação do consumidor em hotéis ecológicos: os papéis da cordialidade percebida, da competência percebida e do motivo da RSE. **Jornal Internacional de Gestão de Hospitalidade**, v. 42, p. 20-31, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX). Theory of leadership of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GRANATINO, R.; VERKAMP, J.; PARKER, S. R. The use of secret shopping as a method of increasing engagement in the healthcare industry: a case study. **International Journal of Healthcare Management**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 114-121, 2013.

GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. Gestão de desempenho e engajamento dos colaboradores. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

GUEDES, Terezinha Aparecida *et al.* **Estatística descritiva.** Projeto de ensino Aprender Fazendo Estatística. Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, 2005. p. 1-49.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Redesenho do trabalho.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HARTER, J. *et al.* **Q12 meta-analysis.** Omaha, NE: Gallup Technical Paper, 2016. HENRIQUES, Karla dos Santos; DA FONSECA, Lorna Scheidegger; GOMES, Sandra Luiza. A qualidade do atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial. **Revista Científica Mundo Acadêmico**, São Mateus, v. 12, n. 17, p. 110-133, 2018.

IDRIS, Mohd Awang; DOLLARD, Maureen F.; TUCKEY, Michelle R. Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: a multilevel analysis. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 183, 2015.

INTELBRAS. **Missão.** c2023. Disponível em: <https://www.intelbras.com/pt-br/institucional/missao>. Acesso em: 29 maio 2023.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KALAKI, Clever Rafael; TREVELIN, Ana Teresa Coluci. Satisfação do cliente: um estudo de caso de uma concessionária em São Carlos/SP. **Revista Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 244-252, 2020.

KIM, Ji Koung; LEPINE, Jeffery A. Employee engagement: the past, the present, and the future. **The SAGE Handbook of Human Resource Management**, [s. l.], p. 371, 2019.

KOMPASO, S. M.; SRIDEVI, M. S. Engajamento dos colaboradores: a chave para melhorar o desempenho. **International Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 5, n. 12, p. 89-96, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. 7. reim. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2004.

LACERDA, Luísa Cardoso. **Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI**. 2022. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

LATIF, K. F. An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. **Industrial and Commercial Training**, [s. l.], v. 44, p. 211-222, 2012. DOI: 10.1108/0019785121123147.

LEWIS, Rachel; DONALDSON-FEILDER, Emma; THARANI, Taslin. **Management competencies for enhancing employee engagement**. Project Report. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. (Research Insight, n. 5468). Disponível em: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/management-competencies-for-engagement.aspx>. Acesso em: 5 maio 2023.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, [s. l.], v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Services marketing**: people, tecnology, strategy. 9. ed. Singapura: World Scientific Publishing Company, 2017.

MACEDO, Sâmara Borges. Quantos pontos são necessários? Um estudo comparativo de escalas Likert, do tipo Likert e semântica. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 104-119, 2020.

MACIEL, Cátia M. S. **Cliente!** A transformação da cultura do atendimento. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2018.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.

MAGNIER-WATANABE, Remy *et al.* Designing jobs to make employees happy? Focus on job satisfaction first. **Social Science Japan Journal**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 85-107, 2019.

MARSHALL, P. **80/20 sales and marketing**: the definitive guide to working less and making more. California: Entrepreneur Press, 2013.

MARTINELLI, L. A. S.; FONSECA, V. S da; SILVA, W. V da. Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAYLETT, Tracy. **Engajamento MAGIC**: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações. Ornitorrinco, 2020. *Ebook* (300 p.). ISBN 9786599055942.

MCDONALD, Malcolm; ROGERS, Beth. **KAM-Key Account Management**: como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor. Tradução de Afonso Cesar da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

MEDRI, Waldir. **Curso de Especialização “Lato Sensu” em Estatística**: análise exploratória de dados. Londrina: Centro de Ciências Exatas; Departamento de Estatística; Universidade Estadual de Londrina, 2011.

MENDES, Daniel Romeiro. **Recursos individuais e engajamento no trabalho**. 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2020.

MILMAN, Gabriel. **Atendimento digitalmente humano**: uma nova abordagem no atendimento ao cliente. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MORGESON, Frederick P.; HUMPHREY, Stephen E. The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006.

MOTA, Jessica Oliveira *et al.* A satisfação no ambiente de trabalho e sua influência na qualidade de atendimento ao cliente. **Revista Ceuma Perspectivas**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 176-199, 2022.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUNISH, Rachna Agarwal; AGARWAL, R. Employee engagement & retention: a review of literature. **International Journal of BRIC Business Research**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-19, 2017.

NASOMBOON, B. A relação entre o comprometimento da liderança, o desempenho organizacional e o engajamento dos colaboradores. **International Business Research**, [s. l.], v. 7, p. 77-90, 2014. DOI:10.5539/ibr.v7n9p77.

NICHOLS, Thomas W.; ERAKOVICH, Rod. Liderança autêntica e teoria implícita: uma forma normativa de liderança? **Jornal de Desenvolvimento de Liderança e Organização**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 182-195, 2013.

NOGUEIRA, Ana Paula Silva; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, 2022.

OKOLO, Deborah. An exploration of the relationship between technostress, employee engagement and work design from the perspective of the Nigerian bank clerk. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 511-530, 2018.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 19, p. 415-431, 2017.

ORIADE, Ade; SCHOFIELD, Peter. An examination of the role of service quality and perceived value in visitor attraction experience. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s. l.], v. 11, p. 1-9, 2019. ISSN 2212-571X versão online. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X18301392>. Acesso em: 12 mar. 2023.

OSBORNE, Schrita; HAMMOUD, Mohamad S. Effective employee engagement in the workplace. **International Journal of Applied Management and Technology**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 4, 2017.

PADMAKUMAR, Carneiro; SWAPNA, Bhargavi G.; GANTASALA, V. Prabhakar. Ambiente de trabalho, clima de serviço e satisfação do cliente: examinando Conexões teóricas e empíricas. **Revista Internacional de Negócios e Ciências Sociais**, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade**. São Paulo: Atlas, 2018.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **The Journal of Marketing**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PEREIRA, Evaldo José Gabetto Fontes; CUNHA, Pedro Henrique Braz da. A gestão da comunicação no atendimento ao cliente. **Boletim do Gerenciamento**, [s. l.], v. 28, n. 28, p. 42-53, fev. 2022.

PIETRO, A. B. **Atención al cliente**. 3. ed. Madrid: Pirámide, 2007.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria Teresa. Engagement no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: revista de psicologia**, [s. l.], v. 25, p. 629-644, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da concorrência. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTO-MARTINS, Paulo Cesar; BASSO-MACHADO, Pedro Guilherme; POSTAL, Laura Casotti. **Robô no atendimento ao cliente**: quanto mais “humano” melhor? 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

PRADO, Irinéia da Silva. **Análise do clima organizacional de uma empresa do ramo varejista**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Frederico Westphalen, 2022.

PREÜSS, Márcio. **Impacto do gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho**: um estudo em centros de serviços compartilhados. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

REIS, Elizabeth. **Estatística descritiva**. 7. ed. Lisboa: Silabo, 2008.

RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Engajamento no trabalho: antecedentes e efeitos sobre desempenho no trabalho. **Revista da Academia de Administração**, [s. l.], v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

RODRIGUEZ, Carina Vasconcellos de Oliveira; TOMEI, Patricia Amelia; SERRA, Bernardo Paraiso de Campos. Alinhamento pessoa-organização (P-O fit) e engajamento: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 128-148, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.15899>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ROGERS, D. L **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 11. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSA, Valdirene Borges da; BROCKVELD Susana Aurora, SILVA, Daniela Duarte. Construindo uma cultura de encantividade na Intelbras. **Prêmio Ser Humano**. 2022.

SABATIN, Igor Castrequini *et al.* A importância da satisfação do cliente para empresa. **Revista Científica Multidisciplinar**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 1-11, 2022.

SABATIN *et al.* A importância da satisfação do cliente para empresa. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 3, e331219, 2019. ISSN 2675-6218. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i3.1219>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SACHET, Alex Sandro. **A qualidade de atendimento como instrumento de desenvolvimento organizacional**: um estudo de caso no setor malheiro de Farroupilha/RS. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Farroupilha, 2020.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza, 2009.

SALESFORCE. **State of the connected customer**. 2. ed. California: Salesforce, 2018. Disponível em: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/pt_br/www/documents/e-books/State%20of%20the%20Connected%20Customer/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

SANTOS, Edicreia Andrade dos *et al.* Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos colaboradores. **Revista Universo Contábil**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 147-161, 2020.

SANTOS, Gabriel Soares dos. **Marketing de relacionamento e gestão de dados e indicadores para agregar valor aos clientes**: um estudo de caso da Empresa X prestadora de serviços no setor jurídico de pequenos e médios escritórios. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **Desenvolvimento Regional em Debate**, [s. l.], v. 9, p. 563-582, 2019.

SCHAUFELI, W. B. 'O que é engajamento?'. In: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A. (ed.). **Engajamento de colaboradores na teoria e na prática**. Londres: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s. l.], v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. (ed.). **Employee engagement in theory and practice**. London: Routledge, 2013. p. 1-37.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 25, p. 293-315, 2004.

SCHRIESHEIM, Chester A.; CASTRO, Stephanie L.; COGLISER, Claudia C. Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 63-113, 1999.

SCHÖNEBECK, Janina; SCHÖNEBECK, Manfred. Engagement and retention: introduction and overview. In: ZEUCH, Matthias (ed.). **Handbook of human resoucer management**. Berlim, Heidelberg: Springer, 2016. p. 617-627.

SILVA, Daniela Santos; ABRANTES, Maria Luiza Marques de. Os impactos dos serviços 4.0 no atendimento ao cliente. **Revista Acadêmica Oswaldo Cruz Online**, [s. l.], ano 10, n. 38, abr.-jun. 2023. Disponível em: https://oswaldocruz.br/revista_academica/content/pdf/Edicao25_Daniela_Santos_Silva.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

SILVA, Juarez Francisco da. **A complexidade na educação e na organização do trabalho formal**. Saarbrücken, Deutschland: Novas Edições Acadêmicas, 2015.

SILVA, Marcelo Pereira da; OSSO, Giovanna Terci. Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes. **Dito Efeito: revista de Comunicação da UTFPR**, [s. l.], v. 13, n. 21, p. 31-48, 2022.

SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. **Empresas humanizadas**: pessoas, propósito, performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SOUSA, Kely Oliveira de. **A qualidade do atendimento como fator de crescimento empresarial**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Educação Superior) – Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Gama, Distrito Federal, 2019.

SOUZA, Renata Aymone Peró de. **Engajamento no trabalho**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of inter-group conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (ed.). **The social psychology of inter-group relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

TRECE, B.; Elaine, G.; GUIDO, J.; DIAS, L.; RODRIGUES, M.; QUEIROZ, P. **Gestão estratégica**: um modelo que promova o engajamento e melhoria no desempenho estratégico. 2019. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) – Fundação Dom Cabral, Instituto de Transporte e Logística, Brasília, 2019.

TRUSS, Katie *et al.* **Projeto de trabalho e engajamento dos colaboradores.** Um white paper 'Engage for Success'. 2014. Disponível em: <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Job-Design-and-Employee-Engagement-Katie-Truss-et-al-11.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2023.

TSOURVAKAS, Georgios; YFANTIDOU, Ioanna. Corporate social responsibility influences employee engagement. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 123-137, 2018.

UGWU, Fabian; ONYISHI, Ike E.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, Ana Maria. Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 43, p. 377-400, 2014. DOI: 10.1108/pr-11-2012-0198.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014.

ZENDESK. **CX Trends 2023.** [Relatório de Tendências da Experiência do Cliente]. Brasil, 2023. Disponível em: <https://cxtrends.zendesk.com/pt/trends>. Acesso em: 24 set. 2022.

ZEUCH, Matthias. **Handbook of human resources management.** Berlin: Springer, 2016.

VANCE, Robert J. **Employee engagement and commitment:** a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Os cargos considerados neste questionário foram analista de suporte técnico, analista de capacitação, auxiliar de atendimento ao cliente e estagiário.

Responda as perguntas abaixo de acordo com seu grau de concordância, sendo que (1) indica discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

Assinale seu grau de concordância com cada uma das assertivas que seguem.

	Concordo Totalmente				
	1	2	3	4	5
Eu conheço a cultura da Empresa	<input type="radio"/>				
E me identifico com a cultura da empresa	<input type="radio"/>				
A cultura da empresa faz com que eu me sinta engajado no meu trabalho	<input type="radio"/>				
As ações do meu líder promovem o engajamento da equipe	<input type="radio"/>				
Percebo que os líderes são capacitados para promover o engajamento	<input type="radio"/>				
Eu percebo que minha opinião é ouvida pela empresa	<input type="radio"/>				
Eu me sinto incluído no processo de decisão na empresa	<input type="radio"/>				
Eu percebo que tenho empoderamento/autonomia para realizar as minhas atividades na empresa	<input type="radio"/>				

O processo de recrutamento e seleção que participei foi adequado para avaliar os requisitos da minha função	<input type="radio"/>				
O processo de integração que participei na empresa foi suficiente para eu conhecer a cultura e os valores da empresa	<input type="radio"/>				
Conheço os processos e rotinas para executar o meu trabalho	<input type="radio"/>				
Percebo que estou motivado para realizar o meu trabalho	<input type="radio"/>				
Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	<input type="radio"/>				
Percebo que meu trabalho contribui e tem impacto positivo para a satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Eu recebo treinamentos adequados para a realização das minhas atividades	<input type="radio"/>				
Eu recebo orientações sobre meu desempenho	<input type="radio"/>				
Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira	<input type="radio"/>				
Eu tenho plano pessoal de carreira na empresa	<input type="radio"/>				
Conheço todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	<input type="radio"/>				

Percebo que tenho possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	<input type="radio"/>				
Penso que deveria estar em outro nível de carreira na Empresa	<input type="radio"/>				
Sinto que sou reconhecido na Empresa pelo meu trabalho	<input type="radio"/>				
Meu líder realiza ações para reconhecer meu trabalho	<input type="radio"/>				
Reconheço que os benefícios e recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exerço	<input type="radio"/>				
A ferramentas e equipamentos que posso para atender o cliente são adequadas	<input type="radio"/>				
Percebo que a qualidade do meu atendimento contribui para a satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Percebo que os princípios definidos na Cultura do Código da Encantividade são praticados na Empresa	<input type="radio"/>				

Atualmente qual cargo/função você ocupa na empresa ?

- Estagiário
- Auxiliar de Atendimento ao Cliente
- Analista de Suporte Técnico
- Analista de Capacitação
- Líder/Supervisor/Diretor

Me conta, quanto tempo você trabalha na empresa ?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Você trabalha a quanto tempo no setor de Atendimento ao Cliente ?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Me conta, qual sua faixa etária ?

- Entre 18 e 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Mais de 50 anos

Você poderia me informar seu gênero ?

- Feminino
- Masculino
- Transgênero
- Prefiro não informar

Para finalizarmos, qual o nível mais alto de escolaridade que você completou?

- Ensino Médio
- Técnico ou Profissionalizante
- Ensino Superior
- Especialização e/ou MBA
- Mestrado

Registre aqui algum outro ponto que você gostaria de comentar ou sugerir :

texto Resposta Row múltipla

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES

Os cargos considerados nesse questionário foram líder de atendimento ao cliente, supervisor de pós-venda e diretoria de recursos humanos.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Minha equipe conhece a cultura da empresa	<input type="radio"/>									
Minha equipe se identifica com a cultura da empresa	<input type="radio"/>									
A cultura da empresa faz com que minha equipe sinta-se engajada no seu trabalho	<input type="radio"/>									
Minhas ações promovem o engajamento da minha equipe	<input type="radio"/>									
Eu sou treinado para promover o engajamento de minha equipe	<input type="radio"/>									
Eu percebo que a opinião de minha equipe é ouvida na empresa	<input type="radio"/>									
Eu percebo que minha equipe tem empoderamento/autonomia para realizar suas atividades na empresa	<input type="radio"/>									
O processo de recrutamento e seleção que minha equipe participou foi adequado para avaliar os requisitos da sua função	<input type="radio"/>									
O processo de integração que minha equipe participou na empresa foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa	<input type="radio"/>									

Minha equipe conhece os processos e rotinas para executar o seu trabalho	<input type="radio"/>				
Percebo que minha equipe está motivada para realizar seu trabalho	<input type="radio"/>				
Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	<input type="radio"/>				
Percebo que o trabalho de minha equipe contribui e tem impacto positivo para a satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Minha equipe recebe treinamentos adequados para a realização de suas atividades	<input type="radio"/>				
Minha equipe recebe orientações sobre seu desempenho	<input type="radio"/>				
Sinto-me responsável pelo desenvolvimento de carreira de minha equipe	<input type="radio"/>				
Minha equipe tem plano pessoal de carreira na empresa	<input type="radio"/>				
Minha equipe conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	<input type="radio"/>				
Percebo que minha equipe é reconhecida na empresa pelo seu trabalho	<input type="radio"/>				

Realizo com minha equipe ações de reconhecimento na área	<input type="radio"/>				
Reconheço que os benefícios e recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que minha equipe exerce	<input type="radio"/>				
As ferramentas e equipamentos que minha equipe possui para atender o cliente são adequadas	<input type="radio"/>				
Percebo que a qualidade do atendimento de minha equipe contribui para a satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Percebo que minha equipe pratica os princípios do Código da Encantividade na empresa	<input type="radio"/>				

Atualmente qual cargo/função você ocupa na empresa ?

- Estagiário
- Auxiliar de Atendimento ao Cliente
- Analista de Suporte Técnico
- Analista de Capacitação
- Líder/Supervisor/Diretor

Me conta, quanto tempo você trabalha na empresa ?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Você trabalha a quanto tempo no setor de Atendimento ao Cliente ?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Me conta, qual sua faixa etária ?

- Entre 18 e 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Mais de 50 anos

Você poderia me informar seu gênero ?

- Feminino
- Masculino
- Transgênero
- Prefiro não informar

Para finalizarmos, qual o nível mais alto de escolaridade que você completou?

- Ensino Médio
- Técnico ou Profissionalizante
- Ensino Superior
- Especialização e/ou MBA
- Mestrado

Registre aqui algum outro ponto que você gostaria de comentar ou sugerir :

texto Resposta Row múltipla

APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA



Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
 Centro de Ciências da Administração – ESAG
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado Profissional em Administração



Florianópolis, 20 de dezembro de 2022.

Prezada Senhora,

Cumprimentando-o cordialmente, vimos, por meio deste, encaminhar formalmente a proposta de trabalho a ser realizado pela aluna DANIELA DUARTE SILVA do Mestrado Profissional da ESAG/UDESC no semestre em curso.

O documento apresenta de forma sucinta o objetivo do trabalho, o cronograma e o entregável final para a empresa. Trata-se de atividade realizada já há vários semestres, com sugestões e resultados tanto para o aluno quanto para a Intelbras S/A na qual está sendo realizada o estudo.

Gostaríamos de destacar que o Mestrado Profissional da ESAG, entre os poucos do país com avaliação máxima pela CAPES, tem o compromisso de formar profissionais com alto nível de qualificação para o mercado. Nesse sentido, as disciplinas aprofundam conhecimento teórico e, ao mesmo tempo, oportunizam sua aplicação em atividades de campo baseadas no método científico e orientadas por professores do quadro docente. Desta forma, em nome do programa, assumimos o compromisso de acompanhar o trabalho, garantir que as atividades sejam desenvolvidas conforme o formato proposto e que o resultado final seja devidamente entregue à empresa.

Outrossim, deixamo-nos à disposição para informações complementares que venham a surgir e antecipadamente agradecemos a receptividade aos nossos alunos. É prioridade para nosso programa manter relações de cooperação com a sociedade e, portanto, valorizamos muito esse contato inicial.

Atenciosamente,

Dannyela da Cunha Lemos
 Prof. Dannyela da Cunha Lemos

Dione de Quadros Teodoro
 Dione de Quadros Teodoro
 Gerente Executiva de Gestão de Pessoas
 Intelbras S/A