

# A Gestão Estratégica de Pessoas: uma contribuição à qualidade dos serviços

**Michelle Helena da Silva Nascimento**  
nascimento.michelle@hotmail.com  
Gb

**Luziene César Batista**  
luzienecesar@hotmail.com  
Gb

**Luciana Nascimento Souza Scheffer**  
lu.souzajf@gmail.com  
Gb

**Mychelle Tostes**  
myc.tostes@gmail.com  
Gb

**Patrícia Maia do Vale Horta**  
patmaia@terra.com.br  
Gb

**Resumo:** Nos dias atuais, entende-se que a qualidade do serviço prestado pelas organizações aos seus clientes externos depende essencialmente das pessoas que nela trabalham. A qualidade é primordial para a competitividade, pois conforme o modelo Cadeia Serviços - Lucro funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos, retendo-os na empresa com impacto positivo na lucratividade e na receita. Diante disto, constata-se a importância da gestão estratégica de pessoas para agregar, desenvolver competências e reter os talentos, com foco no negócio e nos resultados da empresa. Assim, este artigo se propõe a analisar como a gestão estratégica de pessoas pode influenciar e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Pode-se constatar que as pessoas são o maior ativo da organização para o alcance dos objetivos organizacionais e da qualidade dos serviços ofertados, no qual o cliente terá uma percepção positiva e voltará na organização para comprar mais, tornando-se fiel e indicando os serviços da empresa para terceiros.

**Palavras Chave:** Gestão Estratégica de Pessoas - Qualidade - Serviços - -

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade é um indicador de *performance* das organizações e pode contribuir para que a empresa crie vantagem competitiva quando a mesma é percebida e valorizada pelos clientes.

Entretanto, a qualidade proporcionada pelas organizações aos seus clientes externos depende fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Diante disto, constata-se a importância da gestão estratégica de pessoas para garantir que todos na organização tenham conhecimento das estratégias e caminhem junto à empresa, preocupando-se com as metas e objetivos da mesma.

A concepção da gestão estratégica de pessoas pressupõe que o ser humano é o propulsor de resultados em qualquer organização. Por mais complexa e moderna que a organização seja, ela depende sem sombra de dúvidas de seus recursos humanos, são eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações estratégicas, o ser humano é visto como verdadeira vantagem competitiva.

Nesse contexto, acredita-se que as empresas que primam pelo treinamento, trabalho em equipe, motivação, recompensa justa de seus colaboradores, comunicação adequada, tecnologia da informação, que prometem o que podem cumprir, que estão orientadas para os clientes, para o mercado e pelo bem estar de seus funcionários, normalmente proporcionam melhores níveis na qualidade dos serviços ofertados.

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo é contribuir para um maior conhecimento sobre como a gestão estratégica de pessoas pode interferir e melhorar à qualidade dos serviços prestados.

Para isso, os objetivos específicos propostos são: definir a gestão estratégica de pessoas nas organizações, caracterizar as organizações de serviços, conceituar qualidade em serviços, apresentar um modelo de gestão estratégica de pessoas que contribua para a satisfação e fidelização dos funcionários e clientes (modelo Cadeia Serviços - Lucro) e por fim expor as vantagens de investir em variáveis internas do ambiente de trabalho que possui influência direta na satisfação dos funcionários, como: liderança, treinamento, tecnologia da informação, comunicação interna e motivação dos colaboradores para obter melhores níveis na qualidade em serviços e reter os clientes.

A metodologia científica usada neste artigo baseou-se numa pesquisa bibliográfica ou estudo exploratório, pois envolveu revisão bibliográfica para alcançar os objetivos propostos. Teve início com a leitura de artigos acadêmicos, materiais disponibilizados na internet e livros de autores diversos. A leitura atenta gerou anotações, registros que pudessem se relacionar com o tema e constituir a redação deste artigo.

Este artigo divide-se em seções para melhor elucidar o tema. A próxima seção apresenta a definição de gestão estratégica de pessoas e a caracterização das organizações de serviços. Logo em seguida, apresenta-se o conceito de qualidade em serviços e a importância da gestão estratégica de pessoas para o mesmo. Na seção seguinte, como que a satisfação e fidelização dos clientes dependem da satisfação e fidelização dos funcionários (modelo Cadeia Serviços-Lucro) e como que investimentos em variáveis internas do local de trabalho podem garantir a satisfação dos colaboradores e assim obter níveis superiores na qualidade em

serviços. Por fim, apresenta-se algumas considerações finais sobre a pesquisa que embasou este artigo.

## **2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS**

Com o objetivo de apresentar a gestão estratégica de pessoas nas organizações de serviços esse tópico se subdivide em duas partes, na primeira conceitua-se gestão estratégica de pessoas e na segunda, caracteriza-se as organizações de serviços.

### **2.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Para melhor entendimento do que seja Gestão Estratégica de Pessoas, faz-se necessário antes explicar o que se entende por Gestão de Pessoas.

A partir da década de 90, com as profundas transformações no cenário nacional e internacional e com a globalização, houve a necessidade de buscar novas formas de gestão.

Nesse contexto, segundo os autores Soviensi e Stigar (2008), o antigo modelo burocrático denominado recursos humanos foi substituído por um modelo de gestão gerencial conhecido como gestão de pessoas, havendo mudanças de um modelo para o outro em vários aspectos, como por exemplo: redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho individual e organizacional, avaliação de clima organizacional, plano de carreira, política de cargos e salários, medicina ocupacional e segurança no trabalho, participação nos lucros, capacitação, treinamento e desenvolvimento do ativo mais valioso de uma organização, o capital humano.

Pode-se depreender que a gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, ela se estrutura definindo políticas e práticas de gestão. É importante garantir que o colaborador fique satisfeito em desempenhar suas funções, pois tal fato é relevante para a qualidade e produtividade, o que, conseqüentemente, influirá no melhor desempenho individual e organizacional.

Em um ambiente competitivo o alcance dos objetivos organizacionais está vinculado à estratégia empresarial. Albuquerque (2002, p. 38) define estratégia como “formulação da missão, dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças dos ambientes e a competição”.

Dessa forma, pode-se compreender a estratégia como o posicionamento da empresa, sua vantagem competitiva, obtidos por meio da gestão e de ações organizacionais (ULRICH, 2000). É por isso que a gestão de pessoas torna-se estratégica.

Marras (2000, p. 253) define gestão estratégica de pessoas como “a gestão que privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Sendo assim, compreende-se que o sucesso de qualquer estratégia empresarial depende diretamente da capacidade das pessoas. Não existe organização sem pessoas, e a otimização dos resultados da empresa somente pode ser alcançado por meio do engajamento, sinergia e comprometimento de uma equipe de trabalho.

Assim fica evidente que discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, com o intuito de

melhorar o desempenho organizacional, reter os talentos e fazer dos mesmos uma força competitiva, desenvolvendo uma cultura voltada à inovação e à flexibilidade. Os colaboradores devem possuir o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional e vice versa.

Como o objetivo deste artigo é contribuir para um maior conhecimento sobre como a gestão estratégica de pessoas pode interferir e melhorar à qualidade dos serviços prestados, o próximo tópico irá caracterizar as organizações de serviços.

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

Definir precisamente o real significado de “serviços” é uma tarefa difícil para os estudiosos que atuam na área de qualidade, dada a abrangência e diversidade dos serviços. Estes são melhor caracterizados por sua própria natureza.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsmmons (2005), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem.

Para Kotler e Armstrong (2003), os serviços possuem quatro características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

De acordo com os mesmos autores essas características dos serviços podem ser entendidas como:

**Intangibilidade:** é uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da sua compra, já que os serviços não podem ser provados, não podem ser vistos, tocados, sentidos e nem ouvidos. Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os bens são algo que pode ser possuído.

**Inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não podem ser separados dos seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas.

**Variabilidade:** a qualidade do serviço pode variar muito dependendo de quem fornece e de quando, onde e como são fornecidos. Para minimizar estes efeitos e garantir a qualidade, os prestadores de serviço devem investir substancialmente em treinamento e seleção de pessoal, para que como consequência haja padronização nos processos da empresa.

**Perecibilidade:** significa que os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.

Na mesma linha de raciocínio Kotler (1998) afirma que um serviço é considerado intangível pelo fato de não poder ser visto, nem tocado, podendo apenas ser consumido, produzido; inseparabilidade por não ter como existir uma separação entre a produção; variabilidade por possuírem resultados diferenciados, dependendo de quem e como são executados; são considerados perecíveis, pois estes não podem ser estocados e só podem ser produzidos de acordo com a demanda.

No ponto de vista de Grönroos (1995) serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre durante as interações entre clientes e prestadores de serviços, com fins de atender a uma necessidade do cliente.

Embora a definição de serviços não seja consensual, vários autores concordam com as quatro características acima. O processo de prestação de serviço é o momento no qual essas características se manifestam e podem ser percebidas pelo cliente, entretanto para que se possa oferecer um serviço de qualidade, é necessário que se tenha definido o papel de cada um dentro da organização. No próximo tópico é abordado de forma mais específica o papel da gestão estratégica de pessoas na qualidade em serviços.

### **3. O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Após o entendimento do conceito de gestão estratégica de pessoas e das especificidades das organizações de serviços, visto anteriormente, o objetivo desta seção é compreender como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Para tanto, esta seção divide-se em dois tópicos para melhor entendimento do leitor; inicialmente é definido o que é qualidade em serviços, em seguida será apresentado como a gestão estratégica de pessoas é fundamental para a qualidade em serviços.

#### **3.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS**

As organizações de serviços estão cada vez mais competitivas e se diferenciam pela qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Johnston e Clark (2008) a expressão “qualidade em serviços” é usada com significados diferentes. Os autores comentam que alguns gerentes a utilizam para identificar como o cliente é tratado. Pode também significar o resultado e a experiência do serviço recebido pelo cliente [...] outras definições incluem “satisfação”, “uma impressão relativa da organização e de seus serviços” e da “qualidade entregue”.

Diante do exposto constata-se que definir qualidade em serviços é um valor subjetivo, não há um consenso entre os autores, como também não existe um conceito aceito universalmente. Isto se deve ao fato de que a percepção de qualidade do serviço pode variar para diferentes consumidores, pois as expectativas podem ser diferentes. A percepção dos clientes também pode variar, devido ao fato dos serviços serem intangíveis e de difícil mensuração.

Segundo Paladini (2000), a qualidade em serviços são as ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação de serviços.

Constata-se que a qualidade em serviços busca entender o que os clientes desejam, o que eles esperam de uma operação de serviços, sendo assim a empresa deve criar estratégias e direcionar suas ações para atender e superar as expectativas de seus consumidores finais.

Por sua vez, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146), definem qualidade do serviço da seguinte maneira: “em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente”.

Como foi apresentado acima, observa-se que ao longo do processo de prestação de serviços ocorrem vários momentos de verdade, ou seja, momentos de interação (contato) entre o cliente e a empresa, o que impactará na percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Estes momentos de interação devem ser considerados pela organização como verdadeira “oportunidade” para demonstrar ao cliente a qualidade do serviço. Nesta ocasião é quando realmente o consumidor “percebe” o serviço acontecendo. É importante salientar, que a avaliação da qualidade em serviços ocorre toda hora e muda a todo o momento; as expectativas, necessidades e percepções transformam o tempo todo, sendo este processo de intenso dinamismo.

O nível de satisfação acumulado em cada momento de verdade influencia a satisfação geral do cliente. Por isso, é necessário atentar-se a quais características são consideradas importantes pelos clientes.

Desta forma, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é necessário conhecer as cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade em serviços; são elas: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, listados abaixo em ordem decrescente de importância para os clientes:

- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão, ou seja, um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.

- **Responsabilidade:** é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, ou seja, não deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes.

- **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, ou seja, competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o consumidor.

- **Empatia:** é demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes, ou seja, entender as necessidades dos clientes e tratar o problema dos mesmos como se o problema fosse realmente do funcionário.

- **Aspectos tangíveis:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e materiais para comunicação, ou seja, atenção aos detalhes exibidos pelo prestador do serviço.

Estas cinco dimensões são determinantes porque influenciam na avaliação da qualidade dos clientes. Tal avaliação se dá através da comparação entre o que ele esperava e o que ele percebeu do serviço prestado.

Para Slack (1997) há três possibilidades de avaliação da qualidade percebida pelo cliente:

- Expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa
- Expectativas = percepções: a qualidade percebida é aceitável
- Expectativas > percepções: a qualidade percebida é pobre.

Mesmo que as percepções da qualidade de um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gestores tentar conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma boa percepção.

Diante do que foi exposto, entende-se que a qualidade em serviços é uma avaliação que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões dos serviços. Sendo assim, a qualidade

constitui um conceito do ponto de vista do cliente e não da área técnica ou dos gerentes. Dessa forma, entender cada vez mais o cliente é uma necessidade indispensável para as organizações que se assumem como orientadas para o mercado.

Contudo, para entender as necessidades dos clientes e oferecer serviços com alto padrão de qualidade precisa-se das pessoas, dos colaboradores, são eles que diariamente estão na linha de frente. Por isso, o próximo tópico irá abordar a importância da gestão estratégica de pessoas na qualidade em serviços.

Cabe ressaltar que apesar dos conceitos de qualidade e satisfação do cliente estar relacionados, não apresentam necessariamente o mesmo significado; ambos estão intimamente relacionados devido à qualidade ser um elemento formador da satisfação e, quando percebida, pode deixar o cliente mais ou menos satisfeito. A satisfação dos clientes será tratada com maior ênfase na seção 4 deste artigo.

### 3.2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Como já foi visto, a qualidade em serviços é focada em atender as expectativas dos clientes, contudo, para que isso aconteça a empresa precisa gerenciar as pessoas com foco nos objetivos estratégicos da organização.

O serviço é desenvolvido e prestado por pessoas, e a prestação dele tem a amplitude dos vários setores da organização, por isso constata-se, segundo Johnston e Clark (2008) que as pessoas exercem vários papéis nesse processo. Por exemplo: os funcionários representam os principais recursos de muitas empresas de serviços e, freqüentemente, é o maior custo variável; a essência dos serviços profissionais está na experiência, capacidade e conhecimento das pessoas. Os profissionais “são o serviço”, no sentido de que é dessas pessoas, um misto de *expertise* e química de relacionamento, que o cliente está comprando, e não da própria organização.

A partir dessas variáveis, percebe-se a importância da gestão estratégica de pessoas na qualidade dos serviços prestados (agregar, desenvolver competências e reter os talentos, objetivando o alto desempenho da organização frente a um mercado competitivo e exigente). Como normalmente na prestação de serviços o contato com o cliente é alto, tal fato torna-se um requisito importante na hora de organizar e planejar os processos de recrutamento e treinamento para os serviços.

Segundo Manzoni (2010) o ideal é selecionar funcionários que tenham habilidades para compreender as necessidades dos clientes e interpretar suas exigências no momento em que são feitas, tal fato, faz com que o usuário sinta que o serviço é de qualidade superior, diga isso a outras pessoas e volte na empresa para comprar mais. Para estimular a habilidade dos colaboradores de estar o tempo todo atento às necessidades dos clientes, é necessário treinamento efetivo.

Dada a importância dos profissionais envolvidos na prestação dos serviços, outro fator relevante é que se dê autonomia aos mesmos; com isso, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores. O controle dificulta a iniciativa, a criatividade e a parceria pela busca de melhores resultados. Já o comprometimento permite o engajamento, a participação ativa e o surgimento de novas ideias.

Segundo Davel e Vergara (2001) as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Assim entende-se, que o fator humano é o maior ativo da empresa e também a real contribuição para que a mesma possa atingir os seus objetivos, oferecer serviços de qualidade superior e manter-se competitiva ao longo do tempo. Afinal, a qualidade nos serviços prestados continuará a ser subjetiva e requisitada pelos clientes que estão cada vez mais exigentes e conscientes de seu poder.

Diante disto, a próxima seção apresentará pontos importantes sobre a satisfação de colaboradores internos e clientes, abordando lacunas que por ventura ainda não tenham sido tratadas até aqui.

#### **4. SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES – CADEIA SERVIÇOS LUCRO**

Construir relacionamentos de longo prazo e atingir um alto grau de satisfação dos clientes implica em entender profundamente os desejos, as necessidades e as expectativas não só dos usuários, mas também dos colaboradores. Pelo lado do cliente, a satisfação é resultado do valor percebido do serviço, e pelo lado do funcionário, a satisfação tem origem na forma como a organização trata seus recursos humanos.

A satisfação dos clientes é essencial para o sucesso da empresa, sendo frequentemente monitorada pelas organizações que possuem como compromisso entregar serviços com qualidade superior ao consumidor. Muitas vezes, segundo Denton (1998), é possível aumentar a satisfação dos clientes devido ao próprio processo de monitoramento. Muitas empresas ligam de volta para o cliente para garantir que a ajuda que o mesmo precisava foi recebida. Apenas com este processo, empresas são capazes de aumentar a satisfação dos clientes. Este contato de acompanhamento de cliente pode levar a clientes mais satisfeitos.

Tal monitoramento possibilita compreender cada vez mais o cliente e assim entender o que ele espera da operação. Entender o que encanta e satisfaz os clientes é segundo Johnston e Clarck (2008) algo que deve ser continuamente perseguido.

Mas o que é satisfação do cliente?

Para Kotler (1998, p. 53), “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento baseado na comparação do desempenho apresentado pelo produto ou serviço em relação às expectativas do cliente”.

O mesmo ponto de vista é compartilhado por Johnston e Clarck (2008, p. 122), “satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores”.

Para melhor esclarecimento, cabe exemplificar de forma ilustrativa:



Figura 1: Expectativas – satisfação do cliente

Diante das definições citadas, entende-se que a satisfação do cliente depende do desempenho do produto em relação às expectativas do consumidor. Se o desempenho do produto ficar abaixo das expectativas, ocorre um sentimento de frustração e o cliente fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, o mesmo fica satisfeito. Já, se o desempenho exceder as expectativas, o cliente fica extremamente satisfeito, ou seja, ele fica encantado.

Por sua vez, Zeithaml e Bitner (2003 apud EBERLE, 2009) comentam que a satisfação é influenciada não só pelas percepções acerca da qualidade do produto entregue, mas também pelo serviço prestado, pelo preço percebido como justo, e pelas percepções a respeito dos fatores situacionais e pessoais.

Aprofundando o assunto, e para melhor entendimento da relação entre satisfação e fidelização, cabe neste momento entender o que é a fidelização dos clientes.

Rodrigues (2003) define fidelidade do cliente como sendo uma predisposição do consumidor para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma empresa. Por isso, não basta apenas possuir um cliente satisfeito, é necessário que além de satisfeito ele sinta o desejo de voltar para adquirir o produto ou serviço.

Diante do exposto percebe-se que há uma forte relação entre qualidade, satisfação e a fidelidade do cliente. Afinal, clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços retornam a empresa porque sabem que obterá serviços de qualidade, porque a relação custo x benefício é boa, porque recebeu um bom atendimento ou ainda porque a marca é atraente.

A satisfação dos clientes é um dos precedentes da lealdade. Possuir um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Segundo Dória e Cohen (2006) a lealdade se traduz pelo comportamento do cliente no longo prazo, e resulta em atitudes da empresa que transmitam confiança, respeito, cuidado e atenção com a outra parte, sendo, portanto, um processo de reciprocidade baseado na confiança; já a satisfação pode ser obtida em uma única transação. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de abandonar a organização.

Como foi visto, cliente satisfeito não é sinônimo de cliente fiel. Assim, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de se investir no aperfeiçoamento da qualidade em serviços, de forma a satisfazer e reter o consumidor; afinal, a qualidade é um dos fatores que proporciona o retorno do cliente e reflete nos valores dos mesmos, de forma que eles se tornem verdadeiros parceiros comerciais e estejam dispostos a recomendar a empresa para terceiros. Todas as organizações que adotam estratégias para melhorar a satisfação dos clientes, adicionam valor nos serviços prestados.

Entretanto, gerenciar somente as expectativas do cliente não é suficiente para se obter satisfação e fidelidade em serviços, segundo a Cadeia Serviços-Lucro, o principal é o gerenciamento das pessoas que prestam o serviço. Tal situação será explicada no próximo tópico.

#### 4.1. A CADEIA SERVIÇOS- LUCRO

O modelo Cadeia Serviços - Lucro foi criado em meados da década de 1990 pelos professores de Harvard, James Heskett, Earl Sasser e Leonard Schlesinger, utilizando grande quantidade de dados para determinação de seus diversos elementos e das relações entre eles, com o objetivo de explicar o lucro e a criação de valor em operações de serviços.

Não se trata exatamente de uma metodologia a ser seguida, mas de uma descrição da passagem da cadeia interna (que se refere aos colaboradores) para a cadeia externa (satisfação e fidelização dos clientes) passando pela criação de valor do serviço.

Segundo eles, existe uma relação interessante entre a satisfação dos colaboradores e dos clientes: o aumento da satisfação dos funcionários leva também ao aumento da satisfação dos clientes e vice-versa, criando uma espécie de ciclo virtuoso (NETO, 2004).

Desta forma, segundo Barbosa (2008, p. 5), o modelo Cadeia Serviços - Lucro define que “funcionários satisfeitos tendem a entregar aos clientes serviços com maior valor agregado, o que tende a torná-los satisfeitos e fiéis, retendo-os na empresa, com impacto positivo no crescimento e na lucratividade”.

Heskett (2002 apud BARBOSA, 2008) afirma que a ideia da cadeia serviços - lucro propõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Este modelo assume que os clientes não compram produtos, mas sim, resultados ou expectativas de benefícios, que provêm da qualidade dos processos e da atitude do pessoal que entra em contato direto com o cliente; este modelo leva a empresa a detectar as necessidades e assegurar a satisfação e fidelidade de seu público alvo, além de conferir aos funcionários a autonomia e apoio necessários para oferecer um valor elevado aos clientes.

A seguir está representado o modelo da Cadeia Serviços - Lucro:

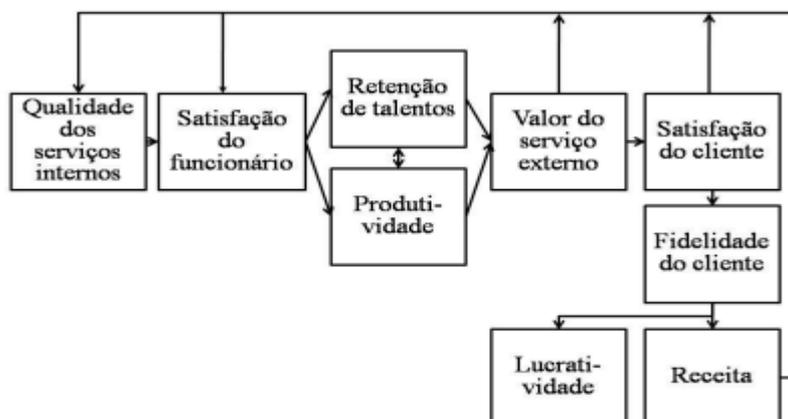


Figura 2: Modelo Cadeia Serviços – Lucro

A figura dois mostra que o aumento da lucratividade e o crescimento da receita se devem a clientes leais. Clientes leais, por sua vez, resultam da satisfação que é influenciada pelo valor percebido do serviço. Empregados satisfeitos, comprometidos, capazes e produtivos criam o valor do serviço. Fitzsimmons e Fitzsmmons (2005, p. 127) comentam que “empregados satisfeitos e leais começam com a seleção e o treinamento, mas exigem investimentos em tecnologia da informação e outros mecanismos de apoio no local de trabalho que permitem uma amplitude de tomadas de decisões para servir aos clientes”.

A seguir será explicado de forma detalhada cada elo que compõe a Cadeia de Lucro dos Serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsmmons (2005).

**1. A qualidade interna gera a satisfação do empregado:** alguns dos elementos internos do ambiente de trabalho que tem influência direta na satisfação dos colaboradores são: estrutura do local de trabalho, seleção e desenvolvimento, recompensas e reconhecimento que incentive e estimule os colaboradores a se responsabilizarem pelos clientes, motivação, tecnologia da informação, comunicação, justiça nas promoções, trabalho em equipe, tratamento respeitoso, “ferramentas” adequadas para servir os clientes, entre outros. Estes elementos propiciam uma melhor qualidade dos serviços e conseqüentemente uma maior satisfação dos funcionários.

**2. A satisfação do empregado leva a sua lealdade e produtividade:** uma vez que os colaboradores estejam satisfeitos e que mantenham seus empregos por maior tempo, é natural que eles conheçam a fundo as necessidades dos usuários, estabelecendo uma relação de confiança entre ambas as partes. A baixa rotatividade de pessoal contribui decisivamente para a produtividade e o aumento da satisfação dos clientes.

**3. A retenção de empregados e a produtividade determinam o valor do serviço:** normalmente os clientes atribuem um alto valor as cinco dimensões que estes valorizam, como por exemplo: cumprir o serviço no prazo prometido, auxiliá-lo prontamente no que for necessário, cortesia no atendimento, demonstrar interesse pelos seus problemas, aparência das instalações, entre outros. Dessa forma, o valor do serviço é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos. Fica evidente, que o valor do serviço depende basicamente do desempenho dos funcionários que estão na linha de frente, cujo trabalho deve ser percebido pelos clientes como eficiente, amigável e prestativo. Os líderes têm papel fundamental nesse sentido, estimulando sempre o bom atendimento tanto do cliente interno quanto do externo.

**4. O valor do serviço determina a satisfação do cliente:** a satisfação dos clientes é influenciada fortemente pelo valor dos serviços oferecidos. O valor do serviço para o cliente é medido pela comparação do valor total com os custos totais para obtenção do serviço. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os mesmos esperam de um determinado serviço; já o custo total é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

**5. A satisfação do cliente determina a lealdade do cliente:** a empresa americana Xerox Corporation descobriu que seus clientes muito satisfeitos tinham seis vezes mais intenção de recomprar da empresa do que àqueles que estão meramente satisfeitos. Clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços, com a atitude dos colaboradores e que são atendidos em um ambiente onde as pessoas estão satisfeitas tendem a permanecer fiéis a empresa, compram regularmente e dão referências a outros clientes.

**6. A lealdade do cliente determina a lucratividade e o crescimento:** lucratividade e crescimento da receita é resultado da lealdade dos clientes. A cada 5% de aumento na taxa de permanência dos clientes, aumentam-se os lucros de 25% a 85%.

Diante do que foi exposto, percebe-se que nas organizações de serviços, existe uma relação direta entre a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. Tal fato justifica a busca pela melhoria da qualidade em serviços, pois o aumento da qualidade trás maior satisfação do cliente tanto interno quanto externo, revertendo em maiores lucros para a empresa.

Tomando como pressuposto o modelo da Cadeia Serviços - Lucro já apresentado, percebe-se a importância da gestão estratégica de pessoas como ponto de partida para a qualidade dos serviços prestados. Cabe ressaltar que, para que os colaboradores tenham foco no negócio e sejam comprometidos em atingir os objetivos organizacionais, e assim garantir melhores níveis na qualidade dos serviços prestados são necessários investimentos na sua satisfação. No próximo tópico será abordado algumas variáveis internas do ambiente de trabalho que têm influência direta na satisfação dos colaboradores e conseqüentemente na satisfação dos clientes, afinal, como já foi visto, funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos e fiéis.

#### 4.2. VARIÁVEIS INTERNAS QUE GERA A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E RETÉM O CLIENTE

Entre as inúmeras variáveis que podem ser abordadas na gestão estratégica de pessoas, o presente artigo limita-se fundamentalmente, àquelas que são sugeridas pelo modelo Cadeia Serviços - Lucro.

Desse modo, o objetivo deste tópico é expor a importância e as vantagens de se investir nos processos de comunicação interna, liderança, motivação dos funcionários que estão em contato permanente com os clientes, tecnologia da informação e treinamento dos colaboradores para garantir níveis superiores na qualidade dos serviços e como consequência obter clientes internos e externos satisfeitos e fiéis.

Este papel em garantir funcionários e clientes satisfeitos é dever da gestão estratégica de pessoas juntamente com os demais gerentes e colaboradores, principalmente os que possuem contato direto com o cliente.

Investir nos elementos supracitados e associá-los ao modelo de gestão estratégica de pessoas contribuirá para a melhoria dos processos organizacionais e conseqüentemente na qualidade dos serviços. Cada uma dessas variáveis será tratada a seguir.

**a) Comunicação interna:** as organizações que utilizam diversas formas de comunicação interna, como por exemplo, que realizam reuniões frequentes com as equipes de trabalho, que aplicam pesquisas de satisfação com os mesmos e que os mantém informados a respeito do que está acontecendo na empresa, entre outros mecanismos, fortalecem a capacidade dos colaboradores de se comunicar de modo eficaz. Segundo o mesmo autor, as falhas no processo de comunicação atrapalham a ação gerencial e os resultados propostos pela organização (DESATINICK e DETZEL, 1995).

Diante do exposto, percebe-se que os gestores precisam ter conhecimento do quanto é importante manter seus clientes internos informados das decisões e intenções da empresa,

para evitar falhas na prestação dos serviços, dúvidas ou outras formas de incertezas que irão minar o processo de comunicação, a motivação do colaborador e conseqüentemente o relacionamento entre o cliente e a empresa.

**b) Liderança:** a liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas. Bergamini (1994) comenta que antes, a liderança se baseava em estilos autoritários, hoje as empresas procuram gestores com perfis diferentes: buscam líderes participativos e que saibam valorizar a prática do *feedback*, que saibam trabalhar em equipe, que sejam inovadores, desafiadores, criativos e comunicativos. O líder deve dar suporte no que for necessário para o desenvolvimento de sua equipe, estimulando-os sempre para novos desafios. Um líder eficaz, incentiva seus subordinados, elogiando-os e promovendo-os. Tais características proporcionam uma maior satisfação dos funcionários e por conseqüência, maior qualidade nos serviços prestados, afinal, o valor do serviço é criado por colaboradores satisfeitos e leais.

De acordo com a mesma autora, liderar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.

A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar uma equipe, sendo o seu maior desafio o de conduzir a organização em direção aos objetivos previamente definidos pela empresa.

**c) Motivação:** para Bergamini (1997) a motivação consiste na vontade de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas organizacionais, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade.

Um colaborador motivado trabalha com esforço e persistência, canalizando-os em uma direção benéfica a empresa. A motivação compreende todos os fatores capazes de provocar, manter e dirigir a conduta das pessoas, tendo em vista algum objetivo estratégico da organização. Atualmente é um elemento essencial na gestão estratégica de pessoas.

A autora supracitada comenta que a motivação não se efetiva apenas por recompensas financeiras, mas também por desafios, abertura para participar de decisões e projetos. Normalmente características como: relações interpessoais, condições de trabalho, salário, reconhecimento, crescimento, trabalho desafiador, dentre outros fatores, proporcionam maior motivação aos colaboradores; estes, por sua vez se sentem mais aptos para inovar e ofertar ao cliente serviços com qualidade superior.

**d) Tecnologia da informação:** as empresas estão inseridas em um mercado dinâmico, onde diariamente acontecem inovações, com isso, devem estar preparadas para agir em um ambiente de mudanças constantes, valorizando os meios digitais e empregando-os nos seus processos, buscando maior eficiência e rapidez.

Nesse contexto, as empresas estratégicas, que almejam alcançar os resultados esperados, possuem a tecnologia como uma aliada para aprimorar o fluxo de informações, divulgar seus serviços e promover a qualidade.

Vianna e Souza (2012) enfatizam que através da tecnologia, utilizando-se e-mails, *blogs*, *intranet*, *extranet*, redes sociais, é possível agilizar qualquer transmissão de informação facilitando os negócios e colocando as organizações à frente de seus concorrentes. Como resultado desta prática, pode-se considerar o aperfeiçoamento da comunicação interna, motivação dos funcionários e a integração entre colaboradores e clientes.

A importância da utilização da tecnologia da informação nos dias de hoje, se evidencia com o desenvolvimento e a competitividade do mercado, onde as empresas vêem necessidade de transmitir informações diferenciadas, através de meios claros e seguros, para todos os funcionários e clientes.

Dessa forma, acredita-se que a partir de uma boa utilização da tecnologia da informação, a organização poderá alcançar o resultado esperado, no caso, a superioridade dos serviços prestados, alinhando os colaboradores às suas estratégias, e garantindo assim, o aumento da satisfação e fidelização dos colaboradores e clientes.

**e) Treinamento:** o treinamento é fundamental para a capacitação dos colaboradores e, conseqüentemente para o alcance de melhores níveis de qualidade. Segundo Chiavenato (2004, p. 339) “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que as tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”. Sendo assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que os funcionários contribuam para os resultados da organização. Pessoas treinadas aumentam a produtividade e o lucro do negócio e quando bem estruturado e planejado é um excelente investimento, tanto para o colaborador quanto para a empresa.

A capacitação dos colaboradores de uma organização deve fazer parte da estratégia da mesma, no intuito de que os funcionários conheçam profundamente o produto ou serviço que vendem e, assim, possam exercer maior influência na decisão do cliente. Não adianta uma empresa se esforçar em fazer um produto excelente, se os seus clientes internos não conhecem as informações sobre o que fabricam ou vendem.

Diante do exposto, conclui-se que aplicando os recursos necessários e desenvolvendo o potencial das pessoas, os funcionários se comprometerão pela qualidade dos serviços prestados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste artigo é apresentar um breve estudo, análise e reflexão de como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a qualidade dos serviços prestados.

O serviço é algo intangível, que tem por finalidade atender as necessidades dos clientes. Ele é realizado e consumido ao mesmo tempo, sendo oferecido de forma heterogênea por fornecedores diferentes, devido as suas peculiaridades. Para sua prestação faz-se necessária a presença do cliente, sendo o mesmo necessário para sua avaliação.

Contudo para que os serviços possam atender as necessidades dos clientes e superar as expectativas dos mesmos, é necessário investimento nos colaboradores, principalmente os da linha de frente, que terão contato maior com os consumidores.

Desta forma, a qualidade na prestação de serviços depende das pessoas e está relacionada com o ambiente no qual a empresa está inserida. Daí, a importância da gestão estratégica de pessoas nas organizações - agregar, desenvolver competências e reter os talentos, com foco no negócio e nos resultados da empresa.

O treinamento é a função da gestão estratégica de pessoas mais destacada na literatura teórica sobre a melhoria da qualidade. O mesmo é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário formular e coordenar a execução de um

plano de capacitação voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da empresa e com os recursos disponíveis.

Atualmente, o grande desafio da gestão estratégica de pessoas é garantir o sucesso no mercado competitivo em que se posiciona. Nesse contexto, a organização precisa estar alinhada com definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação ativa de seus colaboradores.

A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos investimentos em tecnologia, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no dia-a-dia. Por isso, é necessário investimentos nos colaboradores, pois conforme a Cadeia de Serviços - Lucro, funcionários satisfeitos geram cliente satisfeitos, retendo-os na empresa, com impacto positivo na lucratividade e na receita.

O papel do colaborador nas organizações estratégicas é mais participativo; ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. Tal situação leva os clientes a perceber a qualidade do serviço como superior.

Por fim o objetivo proposto neste artigo foi alcançado, é certo que a gestão estratégica de pessoas pode interferir e melhorar na qualidade dos serviços prestados, no qual o cliente terá uma percepção positiva e voltará na organização para comprar mais, tornando-se fiel e indicando os serviços da empresa para outras pessoas.

Mesmo assim, futuras pesquisas que aprofundem o tema são recomendadas para se ter um conhecimento maior sobre a influência que a gestão estratégica de pessoas têm na qualidade em serviços. Outro ponto importante é aplicar esses conhecimentos que são oriundos de pesquisas em empresas prestadoras de serviços americanas no contexto das organizações brasileiras.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas:** as pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- BARBOSA, Frederico José. **A relação entre elementos da cadeia serviços-lucro:** estudo de caso em serviços de assistência técnica. Natal, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução Flávio Deny Steffen. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- DÓRIA, Lucas; COHEN, Eric. **Cadeia Serviços-Lucro:** modelo de gestão aplicado a postos de serviços. Rio de Janeiro, 2006.
- EBERLE, Luciene. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços:** um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. Caxias do Sul, 2009.



FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Tradução: Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MANZONI, César A. Soares. **A qualidade em serviços como diferencial competitivo em concessionárias de automóveis.** Santa Maria, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 6ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

NETO, André Guillaumon. **Estudo das práticas de gestão pela cadeia de lucro dos serviços em redes de restaurantes.** São Paulo, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Joab Maciel Saldanha. **Gestão da satisfação e da fidelidade de consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade no mercado de turismo.** Natal, 2003.

SLACK, Nigel, et. al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/artigos>> Acesso em 04/05/2013.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VIANNA, Laísa Moraes; SOUZA, Larissa Marôcco. **Endomarketing e Tecnologia: a aliança para melhoria da comunicação interna.** Juiz de Fora, 2012.