



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ADAILTON CANDEIA DO NASCIMENTO NETO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE DO
ATENDIMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS**

João Pessoa – PB

2024

ADAILTON CANDEIA DO NASCIMENTO NETO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE DO
ATENDIMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS**



Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), do curso de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em Administração.

ORIENTADOR (A): Prof.^a Ms Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

João Pessoa – PB

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

N244i Nascimento Neto, Adailton Candeia do.
A importância da gestão de pessoas para a qualidade do atendimento no setor de serviços / Adailton Candeia do Nascimento Neto. – 2025.
32 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Prof.^a Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

1. Gestão de pessoas. 2. Qualidade no atendimento. 3. Setor de serviços. 4. Diferencial competitivo. I. Título.

CDU 005.95 (043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

ADAILTON CANDEIA DO NASCIMENTO NETO

Matricula: 20211460062

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **13/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 19/03/2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos
Orientador(a)

Dra. Mônica Cristina Marinho Rocha Lucena de Holanda
Examinador(a) interno(a)

Dra. Thaís Teles Firmino
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/03/2025 23:39:58.
- Thais Teles Firmino, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 20/03/2025 23:42:44.
- Monica Cristina Marinho Rocha Lucena de Holanda, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/03/2025 18:37:41.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 684538

Verificador: bdb1c67d87

Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais e minha irmã, Adailton, Ana Helena e Mariana, por todo apoio, incentivo e amor incondicional, por toda a paciência e incentivo nas horas mais difíceis e de desânimo, por sempre me encherem de esperança e nunca me deixarem perder a fé e pela capacidade de acreditarem e investirem em mim, apesar das dificuldades que temos enfrentado. Vocês são meus maiores exemplos de vida.

A minha querida orientadora, Prof.^a Ms Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, por toda a paciência e humildade, pelo incentivo e pelo suporte e dedicação no pouco tempo que lhe coube. Agradeço por jamais ter perdido a fé na minha pesquisa. Fica aqui minha gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

Aos meus grandes amigos e colegas de curso pela amizade, companheirismo, apoio e paciência, por sempre me alegrarem e diminuírem a minha saudade de casa e, principalmente, por me ajudarem grandiosamente a chegar onde estou hoje. A vocês fica aqui meu eterno agradecimento.

Enfim, a todos que fizeram parte direta ou indiretamente da minha formação, fica o meu imenso agradecimento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

SciELO – Scientific Electronic Library Online

RH – Recursos Humanos

QoS – Qualidade de Serviço

SERVQUAL – Service Quality (Modelo de Qualidade de Serviço)

SUMÁRIO

RESUMO	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo Geral	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3. Fundamentação Teórica	11
3.1 Evolução Histórica	13
3.2 As políticas sobre gestão de pessoas	14
3.3 Definição de qualidade	16
3.3.1 Qualidade no atendimento	17
3.3.2 Qualidade no atendimento como diferencial competitivo	19
4. Metodologia	21
4.1 Tipo de Pesquisa	21
4.2 Fontes de Dados	22
4.3 Procedimentos de Coleta de Dados	22
4.4 Ferramentas de Análise	23
4.5 Procedimentos Éticos	23
4.6 Justificativa da Metodologia	23
4.7 Análise quantitativa	24
4.7.1 Evolução das Publicações ao Longo do Tempo	24
5. Análise dos dados	25
6. Conclusão	29
Referências	30

RESUMO

A presente pesquisa aborda a importância da gestão de pessoas para a qualidade do atendimento no setor de serviços, buscando examinar como as práticas de gestão impactam na qualidade do atendimento e nos desafios enfrentados pelas organizações para se tornarem um diferencial competitivo, atendendo às demandas da sociedade e aos requisitos específicos do público-alvo. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica com base em autores renomados, visando contribuir para estratégias eficazes e melhores práticas de gestão no contexto organizacional. O estudo destaca que a gestão de pessoas é um ativo estratégico essencial para a qualidade dos serviços, pois uma gestão eficiente de recursos humanos alinha habilidades individuais aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho motivador e gerando experiências positivas para os clientes. Observou-se que a gestão de pessoas impacta diretamente na entrega de um serviço excelente, já que funcionários bem-preparados e engajados atendem às expectativas dos clientes de forma empática e responsiva. No entanto, desafios como alta rotatividade, falta de treinamento consistente e o equilíbrio entre custos operacionais e investimentos em capital humano persistem. A pesquisa também revela que, em mercados saturados, os produtos se tornam diferenciadores sustentáveis e não apenas itens operacionais obrigatórios. Investir na gestão eficaz de pessoas e em estratégias centradas no cliente pode aumentar a lealdade, fortalecer a imagem de marca e criar barreiras de entrada para concorrentes, gerando resultados organizacionais significativamente aprimorados. Assim, a integração da gestão estratégica de pessoas com a busca pela qualidade torna-se essencial para o sucesso no setor de serviços, contribuindo para o desenvolvimento de novas práticas e tecnologias na área, além de abrir oportunidades para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, atendimento, setor de serviços, qualidade, diferencial competitivo.

ABSTRACT

This research addresses the importance of people management for the quality of service in the service sector, seeking to examine how management practices impact service quality and the challenges faced by organizations in becoming a competitive differentiator, meeting societal demands and the specific requirements of their target audience. The methodology used was a bibliographical review based on renowned authors, aiming to contribute to effective strategies and best management practices within the organizational context. The study highlights that people management is a strategic asset essential for service quality, as efficient human resources management aligns individual skills with organizational goals, promoting a motivating work environment and generating positive customer experiences. It was observed that people management directly impacts the delivery of excellent service, as well-prepared and engaged employees meet customer expectations in an empathetic and responsive manner. However, challenges such as high turnover, lack of consistent training, and balancing operational costs with investments in human capital persist. The research also reveals that in saturated markets, products become sustainable differentiators rather than just mandatory operational items. Investing in effective people management and customer-centered strategies can increase loyalty, strengthen brand image, and create entry barriers for competitors, leading to significantly improved organizational outcomes. Thus, the integration of strategic people management with the pursuit of quality becomes essential for success in the service sector, contributing to the development of new practices and technologies in the field and opening opportunities for future research.

Palavras-chaves: People management, service, service sector, quality, competitive advantage.

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços desempenha um papel essencial na economia de muitos países, incluindo o Brasil, onde representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto. A crescente competição entre fornecedores tem levado os produtos a uma tendência de comoditização, o que reduz as oportunidades de entrada no mercado. Nesse contexto, a qualidade do serviço se torna um dos principais diferenciais estratégicos que as organizações devem focar para garantir seu crescimento e a sustentabilidade no mercado. Ao contrário dos setores industriais, que frequentemente têm processos padronizados e tangíveis, o setor de serviços depende em grande medida do capital humano e da capacidade gerencial de criar e gerenciar experiências do cliente.

É no gerenciamento de pessoas que reside o ponto central de uma estratégia de qualidade no serviço. Como afirmam Kotler (2012) e Chiavenato (2014), colaboradores bem treinados, valorizados e motivados não apenas desempenham suas funções com maior eficiência, mas também estabelecem conexões empáticas com os clientes, transmitindo credibilidade e construindo relacionamentos duradouros. Em contrapartida, organizações que negligenciam a gestão de seus recursos humanos enfrentam desafios como alta rotatividade, falta de treinamento contínuo e desalinhamento organizacional, fatores que comprometem a qualidade do serviço prestado e prejudicam a fidelização dos clientes.

Além disso, as expectativas dos consumidores têm se elevado consideravelmente no cenário atual. Os clientes não apenas buscam soluções para suas demandas, mas também esperam ser atendidos com rapidez, eficiência e, acima de tudo, com empatia. Para atender a essas expectativas, as organizações precisam ir além da simples prestação de serviços, proporcionando experiências que superem as expectativas e gerem um valor percebido que justifique a escolha de uma marca em detrimento de seus concorrentes. Nesse sentido, estratégias eficazes de gestão de pessoas, como a capacitação contínua, o reconhecimento profissional e a criação de um ambiente de trabalho motivador, tornam-se fundamentais para sustentar um atendimento diferenciado e de alta qualidade.

Neste contexto, o objetivo do presente estudo é analisar a importância da gestão de pessoas para a qualidade do atendimento no setor de serviços, identificando os desafios enfrentados pelas organizações e as estratégias necessárias para superá-los. A pesquisa será conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, com base em autores renomados como Kotler (2012), Chiavenato

(2014), Paladino (2007) e outros artigos acadêmicos relevantes. A abordagem qualitativa e descritiva permitirá uma análise aprofundada das teorias e práticas voltadas à gestão estratégica de recursos humanos e sua relação com a qualidade percebida pelos clientes.

Este estudo visa evidenciar como uma gestão eficaz de pessoas pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica de diferenciação competitiva no setor de serviços. Além disso, os resultados indicam a necessidade de treinamento contínuo, desenvolvimento profissional e a construção de uma cultura organizacional centrada no cliente, como elementos essenciais para a excelência no atendimento, bem como para a fidelização e fortalecimento da imagem da marca no mercado.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Analisar como a gestão de pessoas impacta a qualidade do atendimento ao cliente no setor de serviços.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar práticas de gestão de pessoas que influenciam na qualidade do atendimento.
- Avaliar a relação entre práticas de gestão de pessoas e qualidade no atendimento ao cliente.
- Investigar a qualidade do atendimento como diferencial competitivo na prestação de serviços.

3. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste estudo busca apresentar as bases conceituais que sustentam a análise sobre a importância da gestão de pessoas para a qualidade do atendimento no setor de serviços. Ao longo da história, a gestão de pessoas passou por uma transformação significativa, refletindo as mudanças nas necessidades das organizações. No início do século XX, a gestão de pessoas era encarada como uma função administrativa e burocrática, voltada principalmente para recrutamento, seleção e remuneração, sem um alinhamento direto com as metas organizacionais. Essa abordagem inicial, como descrito por Chiavenato (2014), visava à eficiência operacional e ao cumprimento das tarefas.

Contudo, ao longo das décadas, houve uma mudança de perspectiva. A teoria das relações humanas, defendida por Elton Mayo, introduziu a ideia de que os aspectos motivacionais e o bem-estar dos funcionários influenciam diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Esses estudos demonstraram que a satisfação dos colaboradores não se limita à remuneração, mas também envolve aspectos emocionais e psicológicos, o que representou uma grande mudança na forma de entender a gestão de pessoas. Esse movimento humanista ajudou a consolidar uma visão mais focada nas necessidades do trabalhador e no impacto dessas necessidades sobre o desempenho organizacional.

Nos anos seguintes, especialmente após a década de 1980, devido à crescente globalização e à competição de mercado mais intensa, as organizações começaram a ver a gestão de recursos humanos como um fator estratégico dentro da organização. Conforme Dessler (2015), as empresas começaram a perceber que seus funcionários não eram apenas recursos a serem gerenciados, mas sim ativos essenciais para atingir os objetivos organizacionais. Desde então, a gestão de recursos humanos foi incorporada às estratégias organizacionais, enfatizando o desenvolvimento contínuo dos funcionários, a convergência de metas individuais e organizacionais e a construção de uma cultura organizacional para apoiar o engajamento e o comprometimento dos funcionários.

Essa progressão de recursos humanos é um desenvolvimento muito mais significativo no setor de serviços. Se, no final, a prestação de serviços não for nada mais do que uma interação entre uma pessoa e outra, então o treinamento, a motivação, bem como o bem-estar geral dos recursos humanos devem ser fatores no sucesso corporativo. Zeithaml et al. (2018) acrescentam que o serviço de qualidade não diz respeito apenas aos processos operacionais, mas também pode

envolver como os funcionários "atuam no local" com os clientes, atendendo às suas necessidades e até mesmo excedendo suas expectativas. Como não há transferência de propriedade nem de bens nem da maioria das informações, em setores como hotéis, lojas de varejo e hospitais, o comportamento dos funcionários se torna o que o cliente prevê que será sua experiência com a oferta.

A gestão de recursos humanos, portanto, não pode ser vista apenas como uma função operacional. É um fator estratégico que afeta a qualidade do serviço, que é considerado um determinante crítico da competitividade da empresa. Armstrong (2016) argumenta que práticas como treinamento contínuo, recompensa de bom desempenho e construção de uma cultura de trabalho positiva são fundamentais para envolver e energizar a equipe, algo que se espalha para o arquivo de atendimento ao cliente. Funcionários bem treinados e valorizados têm muito mais probabilidade de oferecer um ótimo serviço, aumentando assim a satisfação do cliente e, por sua vez, a lealdade e a vantagem competitiva da organização.

Como tal, a evolução da gestão de recursos humanos historicamente reflete uma mudança do operacional para o estratégico para este espaço. Essa mudança foi fundamental para as organizações compreenderem que a qualidade do atendimento no setor de serviços depende não apenas de processos e tecnologia, mas principalmente da competência e motivação de seus colaboradores. A gestão eficaz de pessoas, ao garantir que os funcionários sejam bem treinados, motivados e alinhados com os objetivos organizacionais, é essencial para garantir que o atendimento ao cliente seja não apenas eficiente, mas também de alta qualidade, representando um diferencial competitivo significativo no mercado atual.

3.1 Evolução Histórica

A gestão de pessoas e a qualidade do atendimento ao cliente certamente evoluíram significativamente ao longo do tempo. Primeiramente, a perspectiva era mecanicista com o início da era industrial. Isso é exemplificado por Frederick Taylor (1911), que via o trabalho como uma extensão da máquina. O foco estava em como as tarefas seriam tornadas eficientes e padronizadas e colocava o toque humano em segundo plano, a ênfase em vez disso estava na produtividade cada vez mais.

O trabalhador era percebido principalmente como um recurso passivo, cujo funcionamento deveria ser maximizado economicamente por meio de recompensas financeiras.

Os estudos de Elton Mayo (1993) nos experimentos de Hawthorne trouxeram uma transformação na compreensão da correlação entre trabalho e produtividade. Mayo percebeu que fatores sociais e psicológicos, como coesão, comunicação entre trabalhadores e melhoria no ambiente de trabalho, tinham um impacto direto na produção. Essa percepção de que o comportamento humano e as relações sociais no trabalho afetam diretamente a produção formam a base para uma perspectiva mais humanizada de gestão de pessoas, na qual a motivação e o bem-estar dos funcionários eram considerados centrais para os resultados organizacionais.

No final do século XX, ficou claro para as organizações, que operam em um ambiente global e altamente competitivo, que o capital humano seria um ativo estratégico para alcançar o sucesso. Philip Kotler (2012) afirma que em um mercado cada vez mais orientado pela experiência do cliente, a interação direta entre os funcionários e os consumidores é um dos maiores determinantes para a criação de valor. Kotler destaca que a experiência do cliente é um fator decisivo para a fidelização e diferenciação no mercado, o que implica que o atendimento de qualidade não se restringe apenas à oferta de produtos ou serviços, mas ao modo como esses são entregues ao consumidor, especialmente no setor de serviços, onde a interação humana é determinante para a percepção da qualidade.

No contexto da competitividade, Bob Paladino (2016) complementa essa visão ao afirmar que o alinhamento entre a gestão de desempenho e os objetivos estratégicos da organização é vital para sustentar a competitividade. De acordo com Paladino, práticas eficazes de recrutamento interno e externo, treinamento contínuo e uma gestão focada no desempenho são essenciais para transformar a experiência de atendimento em um diferencial competitivo sustentável. O recrutamento, por exemplo, é uma das estratégias fundamentais para garantir que a organização contrate pessoas com as competências e valores alinhados às suas necessidades. O recrutamento interno permite que a organização aproveite o potencial dos seus colaboradores existentes, promovendo uma cultura de mobilidade e desenvolvimento, enquanto o recrutamento externo traz novas perspectivas e habilidades que podem ser fundamentais para enfrentar os desafios do mercado.

O desenvolvimento humano também é essencial para um serviço de alta qualidade. Investimentos regulares em treinamento garantem que o pessoal esteja atualizado com as melhores práticas de mercado e podem ter um impacto direto na valorização e no engajamento dos funcionários. Esse benefício direto é acumulado para o atendimento ao cliente, pois uma equipe bem treinada e motivada está melhor posicionada para "acertar" para o cliente, atendendo às suas necessidades e expectativas de forma mais eficiente. Portanto, a gestão de pessoas é um elemento essencial para a construção de um trabalho de serviço competitivo que vai além de apenas entregar o serviço, agregando valor à experiência do cliente e criando uma base de lealdade e diferenciação para a organização.

3.2 As políticas sobre gestão de pessoas

A gestão de RH envolve um sistema de políticas e práticas organizacionais externas relacionadas ao desenvolvimento, comprometimento e retenção de pessoas, com o objetivo de combinar o desempenho individual para atender às metas e objetivos da organização. Chiavenato (2014) acrescenta ainda que essas políticas abrangem, entre várias outras, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação, manutenção do clima organizacional e remuneração. Todos eles estão interconectados e trabalham para a obtenção de eficácia organizacional e altos níveis de operação de seu pessoal. Quando implementadas corretamente, tais políticas não seriam apenas benéficas para o crescimento da organização, mas também aumentariam o envolvimento dos funcionários em trabalhos que afetam diretamente a produção e a produtividade.

No contexto do setor de serviços, a gestão de políticas de pessoas ganha valor ainda mais crítico, pois, essencialmente, a qualidade do serviço depende do desempenho dos funcionários. Portanto, o recrutamento deve ser amplo o suficiente para julgar não apenas as habilidades técnicas de um candidato, mas também as habilidades comportamentais, como empatia, comunicação e inteligência emocional. Tudo isso é necessário para a produção substancial de serviços, porque isso se relaciona à capacidade irrestrita de um funcionário de responder e atender clientes de forma construtiva e sensata, conhecendo suas necessidades e encontrando as soluções certas. Para cumprir esse requisito, a seleção deve ser tão rigorosa e

cautelosa a ponto de selecionar apenas as pessoas que têm qualidades sociais, juntamente com conhecimento técnico relacionado ao trabalho (Chiavenato, 2014).

Educação e avanço contínuo são a pedra angular dos serviços no setor de serviços. Isso geralmente reflete a natureza em constante mudança do mercado por meio de novas tecnologias aplicadas e demandas variadas dos consumidores; isso exige que os funcionários sejam atualizados para que possam lidar com tais mudanças. Kotler (2012) também afirma que clientes satisfeitos são resultados de experiências positivas criadas por funcionários bem treinados e motivados, o que aumenta ainda mais a fidelidade e a retenção do consumidor. A única solução, portanto, é realizar treinamento contínuo para as frentes técnica e comportamental para que eles possam lidar com quaisquer demandas do mercado e entregar serviços na medida em que excedam as expectativas do cliente.

A avaliação de desempenho é outro processo de gestão de pessoas bastante crítico. Como Paladino (2016) coloca, um funcionário, por meio de uma avaliação estruturada, pode aprender onde está sua falha e, assim, trabalhar para alinhar os esforços individuais com as metas organizacionais. Feito da maneira correta, esse processo pode criar um ambiente de excelência onde os funcionários recebem feedback construtivo, obtendo assim espaço para aprimorar ainda mais suas habilidades, o que, por sua vez, ajuda a organização a crescer. Além disso, além de avaliar seu desempenho, a avaliação de desempenho atua como um excelente fator de motivação para os funcionários que então se sentem reconhecidos por seus esforços e realizações e encorajados a assumir mais desafios profissionais.

Gerenciar o clima organizacional gerencia a retenção de talentos. É a provisão de um ambiente amigável que mantém os trabalhadores conectados, mas reduz o nível de rotatividade, o que é importante para qualquer setor, mas especialmente o setor de serviços. Novamente, isso ocorre porque a continuidade e a estabilidade da equipe são o que representa a qualidade do serviço; sem isso, nada pode funcionar. Um clima organizacional ideal, portanto, é aquele que gera uma cultura de respeito, transparência e reconhecimento com acesso a condições de trabalho adequadas para máxima satisfação e produtividade.

A remuneração é um elemento essencial para a percepção de justiça na troca entre colaboradores e organizações, como destaca Chiavenato (2014), ao afirmar que políticas salariais bem estruturadas influenciam tanto a satisfação quanto o desempenho dos empregados. Embora relativamente baixa na lista de

prioridades dos funcionários, a remuneração justa é bastante significativa, não apenas porque tende a ser um indicador de valor para a posição de trabalho, mas também porque o preço se relaciona com a justiça na troca.

3.3 Definição de qualidade

No contexto dos serviços, a qualidade refere-se à capacidade da empresa de atender, ou até mesmo superar, as expectativas dos clientes. Ao contrário de produtos tangíveis, a qualidade dos serviços é difícil de ser medida diretamente, pois depende amplamente da experiência subjetiva do consumidor durante a interação com a organização. Kotler (2012) define qualidade como a soma das experiências consistentes e positivas que uma empresa oferece ao longo da jornada do cliente, desde o primeiro ponto de contato até o pós-venda. A qualidade, portanto, não é apenas uma característica intrínseca do serviço, mas é construída por meio de interações que criam valor para o cliente em cada etapa do processo.

O conceito de qualidade pode ser descrito mais detalhadamente no modelo SERVQUAL expandido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e tangíveis são as cinco dimensões mais básicas para a qualidade que devem ser gerenciadas para que haja qualidade no serviço. A confiabilidade se refere à capacidade da empresa de funcionar com precisão e consistência. A responsividade é medida em quão rápida e eficientemente as consultas dos clientes são tratadas. A garantia tem a ver com o nível de confiança que o cliente tem no uso de um serviço, especialmente serviços que envolvem risco ou informações pessoais sensíveis. A organização tem que ser empática o suficiente para entender como reagir às necessidades individuais variadas de auto expressão dos clientes, ou seja, dar atenção pessoal. Finalmente, os tangíveis são essencialmente evidências físicas sobre a aparência das instalações, equipamentos, bem como outros materiais de comunicação que tendem a refletir a qualidade do serviço.

Todas essas dimensões são apropriadas para o fornecimento de valor, mais ainda no setor de serviços, onde a entrega de valor é subjetiva na maioria das vezes está muito ligada à interação humana. Em tal situação, a qualidade do serviço não é separada das capacidades comportamentais dos recursos humanos, na medida em que este "provedor de serviço" desempenha um papel importante no processo de

percepção do cliente. Como tal, se os funcionários forem eficientes e prestarem os serviços com empatia e atenderem às necessidades dos clientes, então a percepção do cliente provavelmente melhorará em termos de qualidade. Isso significa que níveis mais altos de satisfação do cliente e, portanto, maior lealdade e retenção seguirão. O comportamento exibido pelos funcionários no que diz respeito à polidez, boa vontade e proatividade funciona de tal forma que os clientes ficam com uma experiência que aumenta a qualidade do serviço. Portanto, a definição do processo para a qualidade do serviço é inútil sem a discussão das discussões dos funcionários com os clientes, o que cria uma percepção de um serviço.

A qualidade do serviço surgiu como um diferencial competitivo para a empresa como um todo, e as empresas de hoje que oferecem níveis mais altos dessa qualidade geralmente tiram vantagem dos concorrentes.

3.3.1 Qualidade no atendimento

A qualidade do serviço é um dos principais elementos em relação à prosperidade das organizações em serviço. Hoje em dia, com uma oferta tão vasta e alta concorrência, ganhar a atenção dos clientes em geral e manter um cliente específico torna-se ainda mais crucial em qualquer manutenção e crescimento de uma organização. A qualidade do serviço, portanto, não se refere apenas à prestação de serviços que talvez atendam às menores expectativas dos consumidores, refere-se à capacidade de superar o que o cliente exige e produzir uma experiência aceitável.

Para entender a relevância da qualidade no atendimento, é importante reconhecer que, ao contrário dos produtos tangíveis, os serviços são intangíveis e muitas vezes são avaliados com base na interação direta entre o cliente e o prestador de serviços. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2018) argumentam que a qualidade do serviço é percebida pelo cliente em diversos pontos de contato, sendo influenciada por fatores como empatia, comunicação, prontidão no atendimento e capacidade de resolução de problemas. A qualidade no atendimento, portanto,

envolve a habilidade dos colaboradores de não apenas atender a uma solicitação, mas de criar uma interação que construa confiança e satisfação.

Finalmente, a qualidade do serviço é um fator-chave para a fidelidade do cliente. Clientes satisfeitos provavelmente retornarão, recomendaram o serviço a outros e criaram uma base sólida de consumidores fiéis. Como Kotler (2012) ilustra, em um mercado baseado em experiência, no entanto, os clientes atualmente não estão apenas procurando por um serviço desse tipo, mas por uma maior compreensão e valor atribuído a ele. O tipo de experiência que o cliente em potencial teria na organização desde o primeiro ponto de contato até o pós-venda estaria diretamente relacionado à sua percepção do valor oferecido e à probabilidade de retornar no futuro. Exatamente nessas seções como acomodação, saúde e varejo, onde as pessoas estão em contato com a qualidade do serviço baseada na interação humana, não apenas atende à necessidade, mas também tem a chance de criar um vínculo emocional com o cliente, o que é corretamente considerado uma necessidade para a fidelidade.

A competição de mercado, portanto, se traduz na prestação associada de serviço de qualidade. Como destaca Paladino (2016), as organizações que investem em uma gestão eficaz da qualidade no atendimento conseguem se destacar não apenas pela oferta de produtos ou serviços, mas pela capacidade de transformar a experiência do cliente em um fator de diferenciação. As empresas que compreendem a importância da experiência do cliente, e que buscam constantemente melhorar seus processos de atendimento, estão mais bem posicionadas para se destacar em um mercado saturado e competitivo. A qualidade no atendimento torna-se, assim, um componente estratégico da organização, sendo um reflexo direto da cultura e dos valores internos que a empresa transmite para o cliente.

No caso de serviços, onde as interações dos funcionários com os clientes são uma parte inseparável do processo, a importância relativa à gestão de pessoas acaba sendo de alta relevância na qualidade do serviço. Funcionários bem treinados e motivados com o mesmo conjunto de valores trazem mais chances de o serviço ser excelente, não apenas em termos de satisfação do cliente, mas também em termos de melhoria da imagem da organização, retenção de clientes e redução de custos relativos ao serviço e perda de clientes insatisfeitos.

A qualidade do serviço não deve, portanto, ser vista apenas em termos de operações, mas como uma estratégia na linha de determinação do sucesso para uma organização no setor de serviços. O investimento na criação de uma equipe engajada e capaz, processos e escuta constante ao feedback do cliente são movimentos críticos para manter a qualidade do serviço ao longo do tempo. Em essência, ele atua como um influenciador direto vital para a liderança do cliente e seu nível de competitividade no mercado.

3.3.2 Qualidade no atendimento como diferencial competitivo

No cenário altamente competitivo de hoje, um bom serviço deixou de ser apenas uma necessidade e é uma vantagem crucial sobre a concorrência. Em um mercado saturado com inúmeras opções, o tratamento que a empresa concede aos seus clientes fará ou quebrará o negócio. De acordo com Kotler (2012), entre os principais méritos de fornecer excelente qualidade de serviço está a fidelidade do cliente. Isso significa que clientes satisfeitos não apenas retornam, mas também se tornam apóstolos da marca, dando apoio positivo boca a boca à organização para sua sustentação e crescimento. Na maioria dos casos, recomendações de clientes satisfeitos funcionam melhor do que qualquer campanha publicitária, simplesmente porque desenvolvem boa vontade e trocam confiança.

Um serviço de qualidade é um grande ingrediente na formação de uma imagem de marca favorável. Como a prestação de serviços é mais baseada na interação pessoal, qualquer serviço que se receba incorpora exatamente como uma organização responde. Clientes atendidos com prazer apreciam o verdadeiro valor e são mais propensos a retornar e recomendar o serviço a outros. Este seria um ciclo virtuoso de liderança e crescimento, iniciado a partir de uma base de relacionamento "sem tensão" e mutuamente benéfica como o serviço de qualidade.

Além disso, empresas bem-sucedidas são conhecidas por Paladino (2016) como aquelas que alinham suas estratégias de qualidade de serviço com indicadores de desempenho explícitos. Esses indicadores visam monitorar a eficácia dos processos de serviço e garantir que a experiência esteja sempre alinhada aos padrões desejados. Ao monitorar análises como tempo de resposta, taxas de resolução no primeiro contato, satisfação do cliente e outras, elas podem identificar

as áreas para melhoria e tomar medidas rápidas para corrigir falhas para consistência na entrega de valor. Essas práticas, ao mesmo tempo em que otimizam os serviços, também aumentam a posição competitiva de uma empresa, diferenciando-a dos concorrentes.

O serviço pós-venda é uma oferta interativa no setor de serviços, e as expectativas do cliente precisam não apenas ser atendidas, mas superadas continuamente. Isso ocorre porque, em vez de um produto tangível em que a qualidade pode ser medida de forma relacionada por meio de recursos objetivos mensuráveis, o serviço geralmente é comparado com a experiência que um cliente teve durante uma interação com a empresa. Para que esse excesso de expectativas aconteça de forma eficaz, a gestão de pessoas precisa ser integrada às estratégias de serviço de qualidade. Como Kotler (2012) afirma, uma organização que não investe em seus funcionários pode perder até mesmo o pouco que tem na prestação de serviços.

Recursos humanos em organizações de serviços são cruciais para ter funcionários bem treinados, motivados e orientados a objetivos. Esses funcionários motivados por habilidades fáceis e comprometidas com valores oferecem não apenas um serviço competente, mas também compassivo e personalizado. À medida que uma empresa cresce de apenas oferecer serviços para experiências de serviço, ela fornece aos seus clientes valor que pode fortalecer a discussão e a fidelidade à marca, entre benefícios funcionais e emocionais. Assim, a gestão humana estratégica é um ingrediente crítico para traduzir a qualidade do serviço em uma vantagem competitiva real.

Concluindo, pode-se dizer que no ambiente altamente competitivo de sobrevivência e crescimento de qualquer organização de hoje, a qualidade do serviço surgiu como um fator de diferenciação, que pode garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. Portanto, investimentos em estratégias de qualidade apoiadas por indicadores de desempenho e na criação de equipes motivadas e capazes dariam maiores chances de se diferenciarem no mercado. O casamento da gestão de pessoas e estratégias de qualidade em serviços ao cliente é um passo importante para traduzir os serviços ao cliente em uma vantagem competitiva.

4. Metodologia

A pesquisa foi caracterizada como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, enquanto a pesquisa exploratória busca aprofundar o conhecimento de um tema ainda pouco investigado, proporcionando uma visão ampla sobre o problema estudado (Gil, 2006).

4.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo do tipo 'Revisão Bibliográfica', amplamente utilizado no meio acadêmico para reunir e organizar o conhecimento existente sobre um determinado tema. Segundo Boccato (2006), a metodologia da pesquisa bibliográfica consiste em coletar e analisar teorias e estudos disponíveis em fontes confiáveis, permitindo a identificação de lacunas e tendências na literatura.

4.2 Fontes de Dados

As informações foram extraídas de fontes acadêmicas reconhecidas, incluindo:

- **Bases de dados acadêmicas:** SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico, com acesso a revistas científicas e artigos relevantes.
- **Eventos científicos:** Publicações de congressos e encontros acadêmicos de relevância nacional e internacional, como ENANPAD e ENEGEP.
- **Livros clássicos e referências:** Foram analisadas obras de autores renomados, como Philip Kotler e Idalberto Chiavenato, amplamente reconhecidos nas áreas de gestão de pessoas e marketing de serviços.

As palavras-chave utilizadas na pesquisa incluíram: "gestão de pessoas", "atendimento", "setor de serviços", "qualidade", "diferencial competitivo" e outros

termos correlacionados ao tema, possibilitando um amplo levantamento bibliográfico.

A pesquisa identificou um total de 102 publicações relevantes sobre o tema durante o período investigado. No entanto, nem todas essas publicações foram utilizadas. A seguir, apresenta-se uma análise da coleta quantitativa realizada para este estudo.

4.3 Procedimentos de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados seguiu os seguintes passos:

1. **Definição dos critérios de seleção:** Foram incluídos artigos que apresentassem em seus títulos ou palavras-chave os termos "gestão de pessoas", "qualidade de vida no trabalho" e "qualidade do atendimento".
2. **Pesquisa em bases de dados:** A busca foi realizada em bases acadêmicas como SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico, abrangendo artigos em português e inglês.
3. **Triagem dos materiais:** O processo de triagem envolveu a seleção de materiais com base em sua relevância para o tema e alinhamento com os objetivos da pesquisa. Isso significou escolher fontes que abordam diretamente tópicos relacionados à gestão de pessoas, qualidade no atendimento e outros aspectos estratégicos, garantindo que as obras selecionadas contribuam de forma significativa para o desenvolvimento e aprofundamento do estudo.
4. **Leitura e análise detalhada:** Os artigos selecionados foram analisados integralmente para identificação de objetivos, metodologias, modelos teóricos e principais resultados.

4.4 Ferramentas de Análise

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e descritiva, utilizando técnicas como:

- **Classificação e categorização:** Identificação de padrões e tendências nas pesquisas analisadas.

- **Análise de conteúdo:** Exploração dos principais conceitos e relações entre as variáveis estudadas.
- **Nuvem de palavras:** Identificação dos termos mais recorrentes nas publicações para compreender a ênfase dos estudos.
- **Tabelas de resumo:** Organização das principais descobertas, facilitando a comparação entre os estudos revisados.

4.5 Procedimentos Éticos

Como esta pesquisa não envolveu coleta de dados primários, não há necessidade de uma consideração sobre aspectos éticos relacionados à obtenção de dados de participantes. Contudo, todos os materiais analisados foram devidamente referenciados e respeitam a propriedade intelectual dos autores consultados.

4.6 Justificativa da Metodologia

A escolha de uma abordagem qualitativa e descritiva se justifica pela necessidade de compreender as inter-relações entre a gestão de pessoas e a qualidade do atendimento no setor de serviços. A revisão bibliográfica permitiu consolidar teorias e práticas relevantes, proporcionando uma visão ampla e fundamentada do tema, além de identificar lacunas na literatura e sugerir novas perspectivas de pesquisa.

4.7 Análise quantitativa

A pesquisa exploratória realizada neste estudo teve como objetivo mapear a produção acadêmica sobre "Gestão de Pessoas" e "Qualidade do Atendimento no Setor de Serviços". Embora não tenha sido uma análise quantitativa no sentido estrito de contar e classificar dados numéricos, a pesquisa incluiu a identificação e organização de publicações relevantes para o tema. Foram analisadas as publicações de forma sistemática para identificar tendências e áreas mais exploradas ao longo do tempo.

4. 7. 1 Evolução das Publicações ao Longo do Tempo

Abaixo está a distribuição das principais publicações ao longo das décadas:

- **Antes de 1950:**
 - MAYO (1933) - "The Human Problems of an Industrial Civilization".
 - TAYLOR (1911) - "Principles of Scientific Management".
- **Décadas de 1960 a 2000:**
 - PARASURAMAN et al. (1988) - "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality".
 - ZEITHAML et al. (1990) - "Delivering Quality Service".
 - SCHLESINGER, Leonard A. et al. (1997) - **The Service Profit Chain.**
- **Anos 2000 a 2010:**
 - CHIAVENATO (2000) - "Gestão de Pessoas: Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações".
 - GIL (2006) - "Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais".
 - Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002) - Perceived organizational support: A review of the literature
- **Anos 2011 a 2022:**
 - KOTLER & KELLER (2012) - "Administração de Marketing".
 - CHIAVENATO (2014) - "Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos".
 - ARMSTRONG (2016) - "Gestão de Pessoas: Princípios e Práticas".
 - DENISI, A. S.; KLUGER, A. N. (2020) - Feedback effectiveness: Can 360-degree Appraisals Be improved?
 - DESSLER (2018) - "Gestão de Pessoas".

A análise da produção acadêmica ao longo do tempo revela um aumento significativo nas publicações a partir de 2000, refletindo a crescente importância do tema. Nos últimos 20 anos, destacam-se três tendências principais:

- **Expansão da escrita sobre gestão de pessoas:** Livros clássicos foram revisados e melhorados, refletindo mudanças nas práticas de trabalho.

- **Foco nas qualidades do cuidado no atendimento:** Novas publicações ressaltam a importância de um atendimento ágil e amigável no setor de serviços.

A tendência observada indica um crescimento contínuo na relevância do tema, com publicações frequentes nos últimos anos, consolidando a gestão de pessoas como um diferencial competitivo crucial no setor de serviços.

5. Análise dos dados

A análise dos dados realizados neste estudo revela a importância central da gestão de pessoas na Qualidade de Serviço (QoS) no setor de serviços. Em um contexto organizacional, a gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental, pois está diretamente ligada ao sucesso da organização. Chiavenato (2014) salienta que a gestão de pessoas não é apenas uma função administrativa, mas um processo estratégico que alinha as competências e habilidades dos funcionários às necessidades da organização, criando um ambiente que favorece a motivação e o engajamento dos colaboradores. Quando os funcionários são devidamente valorizados, treinados e reconhecidos, como enfatizado por Kotler (2012), há uma melhoria direta na qualidade dos serviços prestados, permitindo uma maior personalização do atendimento e, conseqüentemente, um aumento na satisfação do cliente.

A contribuição de Paladino (2007) expande essa visão ao afirmar que as organizações que mantêm suas equipes constantemente atualizadas com as práticas e técnicas mais recentes têm a capacidade de construir uma cultura organizacional sólida e orientada para o cliente. Essa abordagem não só eleva a qualidade do serviço, mas também fortalece a imagem da empresa no mercado competitivo. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), destaca a importância de atributos como cortesia, credibilidade e presteza no atendimento, demonstrando que a qualidade percebida pelo cliente está intimamente ligada à atuação do funcionário. Assim, a gestão de pessoas, ao integrar treinamento, motivação contínua e estratégias de feedback, funciona como um verdadeiro catalisador para a excelência no atendimento e para a fidelização

dos clientes, que, por sua vez, desempenham um papel crucial na sustentabilidade do negócio.

Contudo, a pesquisa também revelou desafios substanciais na gestão de pessoas que impactam diretamente a qualidade do serviço, como a alta rotatividade de funcionários, a falta de treinamentos regulares e a ausência de processos organizacionais bem definidos. Esses fatores dificultam a manutenção de um nível de serviço constante e de qualidade, comprometendo a experiência do cliente. Kotler (2012) argumenta que a qualidade do serviço depende essencialmente do desempenho das organizações, que devem garantir uma entrega consistente de serviços ao cliente. Chiavenato (2014), por sua vez, observa que muitas empresas falham em dar a devida importância ao treinamento contínuo e à motivação dos colaboradores, deixando-os despreparados para as complexidades do setor de serviços, o que resulta em impactos negativos no desempenho da equipe e na qualidade do serviço.

No que se refere aos desafios enfrentados na gestão de pessoas, identificados no segundo objetivo específico, a alta rotatividade de funcionários é apontada como um dos maiores obstáculos à manutenção de uma qualidade de serviço elevada. Além disso, é evidente a necessidade de treinamentos contínuos, pois os processos organizacionais nem sempre são claramente comunicados aos colaboradores, o que prejudica a efetividade no desempenho das tarefas. Kotler (2012) afirma que a experiência do cliente está diretamente relacionada à capacidade da organização de formar equipes bem preparadas e engajadas. No entanto, como observado por Chiavenato (2014), muitas empresas falham ao não reconhecerem a importância desses investimentos estratégicos, prejudicando não só o desempenho da equipe, mas também a percepção de qualidade pelos clientes.

A ausência de uma cultura organizacional sólida, como argumentado por Paladino (2007), impede a retenção de talentos e afeta diretamente a capacidade da empresa de fornecer um atendimento que supere as expectativas do cliente. A pesquisa também evidenciou que as empresas enfrentam o desafio recorrente de equilibrar os custos operacionais com os investimentos necessários em recursos humanos, uma tensão que frequentemente resulta em escolhas que comprometem a qualidade do atendimento. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2018) destacam que, para superar esses desafios, as organizações precisam adotar uma abordagem estratégica que priorize a capacitação contínua de seus colaboradores e o seu

bem-estar, criando um ambiente que incentive o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, melhore a qualidade do serviço prestado.

Por fim, ao abordar o terceiro objetivo específico, que busca avaliar como a qualidade do atendimento pode ser utilizada como um diferencial competitivo no setor de serviços, os dados revelam que um atendimento de excelência é, de fato, um dos principais fatores de fidelização dos clientes. Kotler (2012) observa que, quando os clientes estão satisfeitos, eles se tornam defensores da marca, promovendo-a de maneira eficaz por meio do boca a boca, que é mais impactante do que qualquer campanha publicitária. Paladino (2007) reforça essa ideia ao afirmar que as empresas que se destacam pela qualidade do atendimento conseguem não apenas atrair e reter clientes, mas também estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre porque os clientes tendem a priorizar experiências positivas e personalizadas em detrimento de preços mais baixos, conforme o modelo abaixo:

Modelo SERVQUAL:



O modelo SERVQUAL, ao enfatizar dimensões como empatia e responsabilidade, mostra que percepção de qualidade está intimamente ligada à interação entre cliente e colaborador. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2018) afirmam que um atendimento de alta qualidade não apenas fideliza clientes, mas também contribui para a construção de uma imagem de marca diferenciada, criando barreiras para a concorrência. Assim, a análise confirma que a qualidade no atendimento, aliada a uma gestão eficaz de pessoas, não é apenas um componente

operacional, mas uma estratégia essencial para se destacar em mercados competitivos.

A conta quantitativa mostra um aumento grande nas escritas a partir do ano 2000, refletindo a importância do assunto. Nos últimos 20 anos, vê-se:

- **Expandir a escrita sobre a gestão de pessoas:** livros antigos foram revistos e melhorados, mostrando alterações nas ações de trabalho.
- **Foco maior nas qualidades do cuidado:** textos novos falam sobre a importância de um cuidado amigável e rápido no trabalho de serviços.
- **Uso de métodos online:** Pesquisas como "Marketing 4.0" mostram a mudança para táticas digitais e experiências feitas sob medida para clientes.

A tendência indica um crescimento na importância do assunto, com publicações que saem com frequência nos últimos anos e forte influência na gestão estratégica das organizações.

A análise quantitativa confirma a crescente importância da gestão de pessoas para a qualidade do atendimento no setor de serviços. A literatura recente reforça que o investimento em capital humano é um diferencial competitivo essencial. Com base nesses dados, futuras pesquisas podem explorar novos enfoques, como a relação entre inovação tecnológica e experiência do cliente, ampliando a compreensão sobre a área.

6. Conclusão

Embora este estudo tenha fornecido uma visão abrangente sobre a gestão de pessoas como um ativo estratégico para a qualidade do serviço no setor de serviços, algumas limitações precisam ser consideradas. Foi baseado exclusivamente em uma revisão bibliográfica, o que limitou a inclusão de dados que poderiam oferecer uma visão mais prática sobre as implementações das políticas de gestão de pessoas nas organizações. Além disso, a pesquisa se baseou em fontes secundárias, o que pode ter introduzido algum viés de interpretação ou deixado de abordar as variações contextuais que podem existir entre diferentes setores ou

países. Outra limitação está no fato de que a revisão bibliográfica pode não ter capturado as publicações mais recentes ou as mais específicas sobre a interação entre gestão de pessoas e qualidade no atendimento, especialmente em nichos de mercado mais especializados.

Para pesquisas futuras, é recomendado que se explorem estudos empíricos, que envolvam a coleta de dados primários diretamente nas organizações. Isso permitiria obter uma visão mais precisa e realista de como as práticas de gestão de pessoas impactam a qualidade do serviço em contextos reais. Também seria interessante realizar pesquisas longitudinais, a fim de observar como as políticas de gestão de pessoas e seu impacto na qualidade do serviço evoluem ao longo do tempo. Além disso, seria relevante investigar como diferentes setores de serviços, como saúde, educação ou tecnologia, aplicam estratégias de gestão de pessoas e como essas estratégias afetam a experiência do cliente e o diferencial competitivo. Outra linha importante seria estudar as inovações tecnológicas e como elas transformam a gestão de pessoas, como o uso de inteligência artificial para recrutamento e treinamento, explorando as implicações dessas inovações na qualidade do serviço prestado.

Este estudo avança em relação a trabalhos anteriores ao integrar uma análise mais profunda da relação entre gestão de pessoas e qualidade no atendimento no setor de serviços. Embora já se tenha discutido anteriormente a importância da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, o estudo vai além ao destacar novas práticas e tecnologias emergentes que podem impulsionar essa relação. Além disso, ao focar no impacto da gestão de pessoas em mercados saturados e na comoditização dos serviços, o estudo traz uma perspectiva mais atual sobre como as organizações podem utilizar o capital humano não apenas para otimizar operações, mas também como um diferencial estratégico em um ambiente altamente competitivo.

Ao integrar a gestão de pessoas diretamente com a construção de uma imagem de marca forte, o estudo oferece uma nova abordagem para a gestão estratégica de pessoas, conectando o capital humano à experiência do cliente e à fidelização, um aspecto muitas vezes negligenciado em pesquisas anteriores.

Referências

ARMSTRONG, M. Gestão de Pessoas: Princípios e Práticas. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista Odontológica*, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE, K.; RIBEIRO, C. GESTÃO DE PESSOAS: FERRAMENTA IMPORTANTE PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. Valinhos, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/53930/1/KARINA_DE_CAMPOS_RIBEIRO.pdf.

DE, J.; ARAÚJO, S. São Luís, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51430/1/JOAQUIM_HENRIQUE_DE_SOUZA_ARAUJO.pdf.

DESSLER, G. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

FERREIRA, A. P. Clima Organizacional: Como Medir e Melhorar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

FERREIRA, P. I. Gestão de pessoas: gestão por competências. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. 2. ed. New York: Wiley, 1968.

KOTLER, P. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New York: Wiley, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MAYO, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.

ORACLE. 2011 Customer Experience Impact Report. Disponível em: <https://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>.

PALADINO, B. *Five Key Principles of Corporate Performance Management*. 1. ed. Boston: John Wiley & Sons, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

RABAGLIO, M. O. *Gestão Por Competências*. [S. I.]: Qualitymark, 2008. 108 p. ISBN 8573038047.

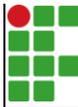
ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TAYLOR, F. W. Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911.

VIEIRA, L. A importância da gestão de pessoas nas organizações. *Humanidades & Inovação*, v. 1, n. 2, 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press, 1990.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto:	Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por:	Adailton Neto
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Adailton Candeia do Nascimento Neto, DISCENTE (20211460062) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 24/03/2025 23:13:10.

Este documento foi armazenado no SUAP em 24/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1432609

Código de Autenticação: e23f462e28

