

# Engajamento do colaborador no atendimento humanizado: o caso de uma empresa de tecnologia

**Daniela Duarte Silva**

Pesquisadora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil)

[danieladuartdaesilva@gmail.com](mailto:danieladuartdaesilva@gmail.com)

**Dannyela da Cunha Lemos**

Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil)

[lemosda@gmail.com](mailto:lemosda@gmail.com)

## Resumo

O atendimento ao cliente no ambiente corporativo tem se modificado ao longo do tempo, seja pelo ganho de tecnologia, seja pelas mudanças de padrões de comportamentos e consumo. A finalidade deste estudo foi analisar o engajamento dos colaboradores para o atendimento humanizado em uma empresa de tecnologia. Constitui-se como um estudo de caso, enquadrando-se na classificação analítica e interpretativa, de busca exploratória de dados. Os resultados obtidos indicam a possibilidade de um reforço nas práticas de sustentação organizacional para que a evolução do sistema de gestão acompanhe a crescente complexidade do ambiente organizacional, contribuindo para um maior engajamento dos colaboradores.

## Palavras-Chave

Atendimento ao cliente; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas

## ***Employee engagement in humanized service: the case of a technology company***

### **Abstract**

Customer service in the corporate environment has changed over time, whether due to technology gains or changes in behavior and consumption patterns. The purpose of this study was to analyze the engagement of employees for the humanized service in a technology company. It is constituted as a case study, fitting in the analytical and interpretative classification, of exploratory search of data. The results obtained indicate the possibility of reinforcing organizational support practices so that the evolution of the management system follows the growing complexity of the organizational environment, contributing to greater employee engagement.

### **Keywords**

Customer service; Human Resources; People Management

## ***Compromiso de los empleados en el servicio humanizado: el caso de una empresa de tecnología***

### **Resumen**

El servicio al cliente en el entorno corporativo ha cambiado con el tiempo, ya sea por avances tecnológicos o por cambios en los patrones de comportamiento y consumo. El propósito de este estudio fue analizar el compromiso de los empleados por el servicio humanizado en una empresa de tecnología. Se constituye como un estudio de caso, encajándose en la clasificación analítica e interpretativa, de búsqueda exploratoria de datos. Los resultados obtenidos indican la posibilidad de reforzar las prácticas de apoyo organizacional para que la evolución del sistema de gestión siga la creciente complejidad del entorno organizacional, contribuyendo a un mayor compromiso de los empleados.

### **Palabras clave**

Atención al cliente; Recursos Humanos; Gestión de Personas

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Daniela Duarte Silva - Universidade do Estado de Santa Catarina. Av. Madre Benvenuta, 1907 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-901, Brasil. **URL:** <https://www.udesc.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 11/06/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 26/02/2025

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v15i2.62323>

# INTRODUÇÃO

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

Empresas com cultura humanizada sabem que um atendimento de excelência se inicia com a contratação de pessoas que possuem uma competência elevada para dar importância ao seu trabalho e aos clientes. Essas empresas reconhecem que os colaboradores que exercem as suas atividades muito satisfeitos acabam exercendo bem o seu papel, o que resulta em clientes também muito satisfeitos (Sisodia, Woolfe & Sheth, 2019).

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

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

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

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

Desta forma, este estudo de caso tem por objetivo analisar o engajamento dos colaboradores para o atendimento humanizado em uma empresa de tecnologia.

A organização em questão é uma empresa que há 47 anos oferece soluções em segurança, redes, comunicação e energia. A empresa está em mais de 150 mil pontos de venda de varejo e revendedores corporativos. Além de exportar para a América Latina, com uma estrutura de apoio comercial, trade marketing e pós-venda. O público escolhido para o estudo de caso é o Departamento de Atendimento ao Cliente, com aproximadamente 238 colaboradores. Esses colaboradores prestam suporte de todo o portfólio de produtos e serviços oferecidos para os clientes: consumidor final, distribuidores, revendedores, integradores e provedores. Além dos colaboradores de linha de frente, também estão integrados à pesquisa 16 gestores, ocupantes dos cargos de líderes de atendimento ao cliente, os supervisores de pós-venda e a gerente executiva de gestão de pessoas da empresa em questão, num total de 254 colaboradores.

## 1. ENGAJAMENTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

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

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

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

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

Alguns benefícios que as empresas possuem por meio do engajamento de seus colaboradores são destacados na literatura por autores como Harter *et al.* (2002); Baumruk (2004); Gruman e Saks (2011) para quem o engajamento é benéfico tanto para a empresa, que possui maior produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente, quanto para o empregado, que apresenta sensações positivas, como o entusiasmo, o bem-estar e a satisfação. Para Bakker *et al.* (2019); Kahur (2017); Kulikowski (2017); Oliveira e Rocha (2017); Saks e Gruman (2014); Sonnentag (2015); Shuck e Reio Jr. (2014), Bhatnaga (2012) ; Saks (2006) , o engajamento impacta positivamente em qualidade de vida, bem-estar e saúde dos trabalhadores, melhorando também os resultados das empresas. Aumentar o engajamento no trabalho aumenta também a probabilidade de melhora do desempenho laboral, de comportamentos de cidadania organizacional e de indicadores de bem-estar, diminuindo a possibilidade da intenção de rotatividade do trabalhador. Trabalhadores engajados tendem a inovar mais e possuem menor intenção de rotatividade (Bhatnaga, 2012), têm melhor desempenho e comportamentos de cidadania organizacional (Christian, Garza & Slaughter, 2011); (Rich, Lepine & Crawford, 2010).

A melhora no desempenho laboral provocada pelo engajamento tem relação direta com a temática de atendimento ao cliente e principalmente de culturas de atendimentos humanizados aos clientes. O conceito desse tipo de atendimento está ligado à humanização, aproveitando o potencial humano para que, em condições de empatia, os colaboradores reconheçam a necessidade de se colocarem à disposição para implementar melhorias que possam atender melhor os clientes (Adams & Mylander, 2002); Sausen, et al. (2019).

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

O atendimento ao cliente envolve todas as atividades que o ajudem a entrar em contato com as pessoas certas na empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória (Kotler & Armstrong, 2003). O cliente oferece, de modo geral, uma fonte inesgotável de melhoria contínua dos processos e produtos da empresa, cabendo ao colaborador

ser receptivo e empático ao atender as demandas do cliente, prestando-lhe todo o suporte necessário, esclarecendo dúvidas e sanando os problemas identificados pelas equipes da linha de frente (Sachet, 2020).

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

O atendimento de excelência ao cliente configura-se como um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização visando identificar as necessidades dos clientes para corresponder às expectativas que eles possuem, de forma a deixá-los satisfeitos (Pereira & Cunha, 2022).

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

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

Por parte dos colaboradores, componentes afetivos relacionados aos eventos cotidianos do ambiente de trabalho são importantes preceptores do comprometimento no trabalho e da atitude engajada, espontânea, vigorosa e dedicada. As organizações tendem a fortalecer ações que levam ao engajamento por bases cognitivas, como a oferta de planos de benefícios funcionais, programas de recompensas financeiras, desenvolvimento profissional e organização do trabalho. Porém, estudos recentes demonstram que por meio de componentes cognitivos e afetivos há um maior engajamento (Martinelli, 2010).

Diante do exposto, pode-se afirmar que o engajamento no trabalho reflete diretamente na qualidade de atendimento ao cliente, visto que o colaborador engajado possui alta produtividade no seu trabalho e tem menos ausências, e que a diminuição da rotatividade faz com que os colaboradores

mais experientes na função transmitam maior confiabilidade ao cliente. Também se percebe o aumento nas habilidades de atendimento ao cliente do colaborador engajado (Cavalcanti, Siqueira & Kuniyoshi, 2014).

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa aplicada e descritiva enquadra-se na classificação analítica e interpretativa, de busca exploratória de dados, e abordagem qualitativa e quantitativa. O estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Para Ventura (2007), a aplicação do estudo de caso é adequada a pesquisadores individuais, pois oferece a ocasião favorável à realização de algo.

Para compor as informações sobre o envolvimento dos colaboradores com os assuntos referentes a este estudo, foram produzidos questionários para serem respondidos pelos colaboradores da área de atendimento ao cliente. A literatura pesquisada sobre engajamento foi recorrente em trazer exemplos de práticas corporativas para obtenção do engajamento do colaborador (Kim & Lepine, 2019); (Osborne & Hammad, 2017); (Padmakumar, Swapna & Gantasala, 2011); (Rich, Lepine & Crawford, 2010). As práticas mais citadas são: cultura e identidade organizacional, liderança, empoderamento dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e recompensa, recrutamento e seleção, desenho do trabalho e atendimento ao cliente. Essas práticas foram definidas como as 8 categorias de análise da pesquisa e estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 01 – Categorias utilizadas da análise de dados da pesquisa**

<b>Categoria</b>	<b>Perguntas Associadas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
Cultura e identidade organizacional	3 perguntas para os colaboradores e 3 para os líderes	Ser uma característica de comportamento e valores impressa ao longo do tempo desde a fundação da empresa, identificação organizacional, familiaridade com o propósito da empresa, aspecto de segurança psicológica importante de identificação de crenças, satisfação, lealdade organizacional e engajamento de colaborador.	<p><i>Segurança psicológica</i> (Dollard &amp; Bakker, 2010); (Kompaso &amp; Sridevi, 2010); (Mael &amp; Ashforth, 1992)</p> <p><i>Práticas de Engajamento</i> (Dollard &amp; Bakker, 2010); (Idris, Dollard &amp; Tuckey, 2015); (Kompaso &amp; Sridevi, 2010); (Osborne &amp; Hammoud, 2017)</p> <p><i>Identidade Organizacional</i> (Ashforth &amp; Mael, 1989); (Tajfel &amp; Turner, 1979); Mael &amp; Ashforth, 1992); (Chér, 2018))</p> <p><i>Comportamentos e valores</i> (Silva &amp; Osso, 2022).</p>
Liderança	2 perguntas para os colaboradores e 2 para os líderes	Os líderes influenciam no engajamento dos colaboradores, tanto no aspecto do processo do trabalho, quanto no comportamento	(Erakovich, 2013); (Graen & Uhl-bien, 1995); (Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999); (Eldor & Harpaz, 2015). (Lewis, Donaldson-feilder & Tharani, 2012).
Empoderamento	3 perguntas para os colaboradores e 2 para os líderes	Colaboradores desejam ser aceitos, respeitados e incluídos no processo de tomada de decisão organizacional.	(Belle, Burley & Long 2015); (Munish & Agarwal, 2017).



Recrutamento e Seleção	2 perguntas para os colaboradores e 2 para os líderes	Candidatos bem-sucedidos na seleção tendem a ter uma percepção positiva da empresa que os acolheu e que teve a capacidade, segundo essa percepção, de reconhecer o seu potencial. Selecionam as pessoas certas para os cargos certos. Identificar candidatos que possuem postura condizente com a cultura organizacional. Formação de uma força de trabalho qualificada (equipe de alto desempenho). Optar por indivíduos propensos a terem maior engajamento com a empresa.	Eugenia <i>et al.</i> (2021); (Vance,2006); (Oliveira, Rocha,2017; Kim & Lepine,2019).
Desenho do Trabalho	4 perguntas para os colaboradores e 4 para os líderes	Trata-se das características positivas do trabalho, como autonomia, feedback, clima de trabalho positivo, variedade e responsabilidade do trabalho. além de o job design ser a base da satisfação e realização individual no trabalho, é necessário que implique em um trabalho de forma eficiente, econômica, confiável e segura.	Magnier-watanabe (2019); Okolo, (2018); (Truss et al. 2014; Hackman & Oldham, 1980); (Morgeson & Humphrey, 2006).
Treinamento e Desenvolvimento	7 perguntas para os colaboradores e 5 para os líderes	O treinamento seja de direcionamento e orientação sobre as atividades do novo colaborador, para desenvolver colaboradores produtivos e dedicados . Promover programas de treinamento atentos às habilidades dos colaboradores, de modo a influenciar no seu desempenho e engajamento . Trabalhadores qualificados são mais bem remunerados, e para reter o colaborador na empresa. Os colaboradores investirão mais esforços no treinamento quando estiverem cientes da possibilidade de resultados positivos, sejam financeiros ou de gestão.	(Munish & Agarwal, 2017); (Osborne & Hammoud, 2017); (Kim & Lepine, 2019).

Reconhecimento e Recompensa	2 perguntas para os colaboradores e 3 para os líderes	Reconhecimento do colaborador, à ideia da obtenção de algum ganho por meio de seu comprometimento. Afetam diretamente o seu desempenho, sendo uma forma de feedback poderoso. Deve-se investir nesses planos de benefícios, com regras claras, uma vez que a maioria dos funcionários é motivada por incentivos financeiros e, dessa forma, eles se esforçarão mais para aumentar a sua produção.	(Osborne & Hammoud, 2017); (Brick, 2012); (Vance, 2006).
Atendimento ao Cliente	3 perguntas para os colaboradores e 3 para os líderes	Fator-chave para estabelecer uma boa relação entre o cliente e a empresa. Proporcionar experiências e emoções positivas, criando conexões emocionais e aumentando a taxa de fidelização, bem como o número de promotores da marca. Atender o cliente com humanização, receptividade e empatia. Envolve todas as atividades que o ajudem a entrar em contato com as pessoas certas na empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória. Estimular comportamentos que levem a um relacionamento de longo prazo.	(Madruga, 2018); (Adams & Mylander, 2002); (Sausen, et al. 2019); (Kotler, Armstrong & 2003; Macdonald, 2019); (Almeida & Mahecha, 2020); (Sachet, 2020); (Pereira & Cunha, 2022).

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A análise dos dados foi realizada de acordo com os indicadores das respostas dos colaboradores e considerando a perspectiva de cada categoria. Todas as perguntas têm cinco opções diferentes de respostas dispostas em uma escala de 1 a 5 (1 – discorda totalmente e 5 – concorda totalmente) o que permitiu identificar as dimensões possíveis em cada nível hierárquico e de função. O Quadro 2 ilustra a disposição das classificações conforme a escala Likert utilizada, tendo sido consideradas notas mais baixas destacadas na cor vermelha os itens 1 e 2 (discordo totalmente) e notas mais altas destacadas na cor verde os itens 4 e 5. Já o item 3 destacado na cor amarelo foi classificado como neutro/não concordo/nem discordo, sendo visto como objetivo de melhoria as respostas dos itens 1 e 2, que tiveram acima de 10% de discordância. A utilização dessa escala permite que o usuário responda especificamente com base em seu nível de concordância ou discordância, conforme as classificações apresentadas.

Para Dalmoro e Vieira (2014), a escala de 5 pontos tem as vantagens de oferecer um ponto neutro (decorrente das escalas ímpares) e um nível de confiabilidade adequado, além de se ajustar aos respondentes com diferentes níveis de habilidade. Ainda segundo os autores, a desvantagem está em não haver a discriminação da escala de sete pontos e ser mais longa que a escala de três pontos. Embora o uso de escalas com outro número de itens diferente de cinco represente uma escala de classificação, quando esta não contiver cinco opções de resposta não se configura uma escala Likert, mas sim do “tipo Likert” (Dalmoro & Vieira, 2014).

Quadro 2 - Utilizando a escala Likert de 5 pontos

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

Fonte: Elaborado pelos autores

A coleta de dados foi, portanto, realizada, através de um questionário contendo 27 perguntas, as quais foram aplicadas para 238 pessoas com os cargos de analista de suporte técnico júnior, pleno, sênior, analista de capacitação de atendimento ao cliente, estagiário e auxiliar de atendimento ao cliente do setor de atendimento ao cliente, e 24 perguntas para 9 líderes da área de atendimento ao cliente, 6 supervisores de pós-venda e 1 gerente executiva de gestão de pessoas. O Quadro 3 descreve detalhadamente os cargos e o número dos colaboradores e líderes pesquisados. Do total de 238 colaboradores, foram 153 respondentes, e do total de 16 líderes, o percentual de respondentes foi de 100%.

Quadro 3 - Descrição dos cargos do público pesquisado

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir da aplicação dos questionários foram coletadas as respectivas respostas que estão ilustradas nos quadros 4 e 5. Esses quadros foram elaborados a fim de demonstrar em percentual a quantidade de respostas para cada pergunta, obedecendo à escala definida na pesquisa. Tem destaque na cor amarelo as respostas com os níveis mais baixos, em cor verde estão as respostas dos níveis mais elevados e a última coluna apresenta os resultados denominados como neutros (nota 3 da escala).

A realidade da amostra desta pesquisa foi o departamento de atendimento ao cliente, que contém 238 pessoas distribuídas entre colaboradores e estagiários. A pesquisa foi enviada para todos e, desse total, 153 pessoas concluíram o questionário, o que equivale a 64,29% das respostas. Entre os respondentes da pesquisa estavam 18 estagiários, 18 auxiliares de atendimento ao cliente, 105 analistas de suporte técnico e 11 analistas de capacitação. O tempo de trabalho da maioria dessas pessoas na empresa é de 1 a 5 anos, um índice de 53,29%. O índice menor que um ano de trabalho é de 25%, praticamente o mesmo tempo de trabalho dessas pessoas na área de atendimento ao cliente, sendo o índice respectivamente de 54,90% e 22,88%. A faixa etária predominante dessas pessoas é entre 20 e 30 anos (índice de 61,18%), do gênero masculino (índice de 63,40%), e a maioria possui uma escolaridade técnica profissionalizante com 45,10%.

Quadro 4- Resultados dos colaboradores

Categorias de Análise	Pergunta	Colaborador/estagiário		
		Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo)	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 (neutro – não concordo nem discordo)
Cultura e identidade	Eu conheço a cultura da empresa	0,66%	94,74%	4,61%
Cultura e identidade	Eu me identifico com a cultura da empresa	0,66%	88,16%	11,18%
Cultura e identidade	A cultura da empresa faz com que eu me sinta engajado no meu trabalho	3,95%	84,21%	11,84%
Liderança	As ações do meu líder promovem o engajamento da equipe	1,32%	90,79%	7,89%
Liderança	Percebo que os líderes são capacitados para promover o engajamento	3,29%	87,50%	9,21%
Empoderamento	Eu percebo que minha opinião é ouvida na empresa	9,21%	71,71%	19,08%

Empoderamento	Eu me sinto incluído no processo de decisão na empresa	16,56%	55,63%	27,81%
Empoderamento	Eu percebo que tenho empoderamento/autonomia para realizar as minhas atividades na empresa	4,61%	78,95%	16,45%
Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual participei foi adequado para avaliar os requisitos da minha função	5,27%	79,61%	15,13%
Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual participei foi suficiente para eu conhecer a cultura e os valores da empresa	3,98%	84,10%	11,92%
Desenho do Trabalho	Conheço os processos e as rotinas para executar o meu trabalho	1,32%	96,06%	2,63%
Desenho do Trabalho	Percebo que estou motivado para realizar o meu trabalho	8,55%	78,29%	13,16%
Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	13,82%	60,52%	25,66%
Desenho do Trabalho	Percebo que o meu trabalho contribui e tem impacto positivo para a satisfação do cliente	0,00%	95,40%	4,61%
Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo treinamentos adequados para a realização das minhas atividades	3,29%	84,21%	12,50%
Treinamento e Desenvolvimento	Eu recebo orientações sobre o meu desempenho	0,66%	88,82%	10,53%
Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira	1,32%	89,48%	9,21%
Treinamento e Desenvolvimento	Eu tenho plano pessoal de carreira na empresa	5,92%	78,29%	15,79%
Treinamento e Desenvolvimento	Conheço todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	11,19%	73,69%	15,13%
Treinamento e Desenvolvimento	Percebo que tenho possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,58%	70,20%	17,22%
Treinamento e Desenvolvimento	Penso que deveria estar em outro nível de carreira na empresa	21,71%	46,06%	32,24%
Reconhecimento e Recompensa	Sinto que sou reconhecido na empresa pelo meu trabalho	12,50%	65,79%	21,71%
Liderança	Meu líder realiza ações para reconhecer o meu trabalho	3,29%	74,35%	22,37%

Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidos pela empresa são adequados para a atividade que exerço	11,92%	72,19%	15,89%
Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que possuo para atender o cliente são adequadas	10,52%	75,00%	14,47%
Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do meu atendimento contribui para a satisfação do cliente	0,00%	95,34%	4,67%
Atendimento ao Cliente	Percebo que os princípios na Cultura do Código da Encantividade são praticados na empresa	5,26%	77,63%	17,11%

Fonte: Elaborado pelo autores (2023).

No tocante à liderança na empresa, a amostra da pesquisa é composta pelos líderes do departamento de atendimento ao cliente, pós venda e gerente executiva de gestão de pessoas que representa o total de 16 líderes. A pesquisa foi enviada e respondida por todos, o que equivale a 100% de respostas. Destes que responderam a pesquisa, 9 são líderes de atendimento ao cliente, 6 supervisores de pós venda e 1 gerente executiva de gestão de pessoas. O tempo de trabalho destas pessoas na empresa, 50% está a mais de 15 anos na Empresa, e o índice de 12,50% entre 1 a 5 anos. A faixa etária destas pessoas está equilibrado, 56,25% estão entre 40 e 50 anos e 43,75% entre 30 e 40 anos, predominantemente do gênero feminino (índice de 62,50%), e a maioria possui uma escolaridade de especialização/MBA com 93,75%.

#### Quadro 5 - Resultados dos líderes

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Líderes</b>		
		Notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente) critério: acima de 10%	Notas 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente)	Nota 3 (Neutro) não concordo e nem discordo
Cultura e Identidade	Minha equipe conhece a cultura da empresa	6,25%	81,25%	12,50%
Cultura e Identidade	Minha equipe se identifica com a cultura da empresa	6,25%	75,00%	18,75%
Cultura e Identidade	A cultura da empresa faz com que minha equipe sinta-se engajada	6,25%	62,50%	31,25%

Liderança	Minhas ações promovem o engajamento da minha equipe	6,25%	87,50%	6,25%
Liderança	Eu sou treinado para promover o engajamento da minha equipe	18,75%	62,50%	18,75%
Empoderamento	Eu percebo que a opinião da minha equipe é ouvida na empresa	12,50%	75,00%	12,50%
Empoderamento	Eu percebo que a minha equipe tem empoderamento para realizar as suas atividades	12,50%	81,25%	6,25%
Recrutamento e Seleção	O processo de recrutamento e seleção do qual minha equipe participou foi adequado para avaliar os requisitos da sua função	6,25%	75,00%	18,75%
Recrutamento e Seleção	O processo de integração do qual minha equipe participou foi suficiente para conhecer a cultura e os valores da empresa	12,50%	62,50%	25,00%
Desenho do Trabalho	Minha equipe conhece os processos e as rotinas para executar o seu trabalho	18,75%	81,25%	0,00%
Desenho do Trabalho	Percebo que a minha equipe está motivada para realizar o seu trabalho	12,50%	75,00%	12,50%
Desenho do Trabalho	Eu estou em um cargo/ função que me inspira para o caminho ideal de vida profissional	12,50%	81,25%	6,25%
Desenho do Trabalho	Percebo que o trabalho de minha equipe contribui e tem impacto positivo para a satisfação do cliente	6,25%	93,75%	0,00%
Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe treinamentos adequados para a realização das suas atividades	6,25%	75,00%	18,75%
Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe recebe orientações sobre o seu desempenho	6,25%	81,25%	12,50%
Treinamento e Desenvolvimento	Sinto-me responsável pelo meu desenvolvimento de carreira de minha equipe	6,25%	81,25%	12,50%
Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe tem plano pessoal de carreira na empresa	6,25%	75,00%	18,75%
Treinamento e Desenvolvimento	Minha equipe conhece todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente	12,50%	81,25%	6,25%

Reconhecimento e Recompensa	Sinto que a minha equipe é reconhecida na empresa pelo seu trabalho	18,75%	68,75%	12,50%
Reconhecimento e Recompensa	Realizo com a minha equipe ações de reconhecimento na área	12,50%	81,25%	6,25%
Reconhecimento e Recompensa	Reconheço que os benefícios e as recompensas oferecidas pela empresa são adequados para a atividade que minha equipe exerce	12,50%	62,50%	25,00%
Atendimento ao Cliente	As ferramentas e os equipamentos que a minha equipe possui para atender os clientes são adequadas	6,25%	56,25%	37,50%
Atendimento ao Cliente	Percebo que a qualidade do atendimento da minha equipe contribui para a satisfação do cliente	12,50%	87,50%	0,00%
Atendimento ao Cliente	Percebo que a minha equipe pratica os princípios da Cultura do Código da Encantividade na empresa	18,75%	81,25%	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autores (2023).

## 2.1. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

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

Para a categoria **Cultura e identidade** foram realizadas 3 perguntas (1, 2 e 3), as quais ficaram dentro de um nível satisfatório. Na categoria **Liderança** foram realizadas 3 perguntas (4, 5 e 23), as quais ficaram dentro de um nível satisfatório. Na categoria **Empoderamento** foram realizadas 3 perguntas (6, 7 e 8). As perguntas 6 e 8 ficaram dentro do nível satisfatório, já a pergunta 7 ficou abaixo do nível de satisfação, com 16,56%, havendo um percentual significativo de neutros com 27,81%. O desafio para a construção do atendimento humanizado na empresa é fazer com que os colaboradores se percebam mais incluídos no processo de decisão organizacional, e este pode ser considerado um fator sensível na temática do engajamento. Autores como Latif (2012) e Belle, Burley e Long (2014) destacam que o senso de valor pessoal por parte do colaborador é vital para sua identificação como parte da organização, o que vai impactar diretamente na sua produtividade e consequentemente no seu desempenho e resultado.

Na categoria **Recrutamento e Seleção** foram realizadas 2 perguntas (9 e 10), que ficaram dentro do nível satisfatório. Na categoria **Desenho do Trabalho** foram realizadas 4 perguntas (11,12,13,14).



As respostas às perguntas 11,12 e 14 ficaram dentro de um nível satisfatório, quanto à pergunta 13, 13,82% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2 . O desafio quanto aos colaboradores para a construção do atendimento humanizado na empresa é inspirar o caminho profissional do colaborador com os cargos e funções mais adequados. Aqui é importante identificar as expectativas dos colaboradores quanto às perspectivas de carreira a médio e longo prazo, vez que o plano de carreira na empresa pode fomentar a disposição na assunção de responsabilidades e desafios (Okolo, 2018).

Na categoria **Treinamento e Desenvolvimento** foram realizadas 7 perguntas (15,16,17,18,19,20,21). As respostas às perguntas 15,16,17 e 18 ficaram dentro de um nível satisfatório. Quanto à pergunta 19, 11,19% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio quanto aos colaboradores para a construção do atendimento humanizado na Empresa é que a empresa deva propiciar conhecimento para o colaborador vislumbrar possibilidades de evoluir na carreira dentro da área de atendimento ao cliente. Para a pergunta 20, 12,58% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. Aqui, o desafio é do colaborador se perceber apto para assumir novos cargos dentro da área de atendimento ao cliente.

A pergunta 21 requer uma análise invertida quanto aos níveis da escala proposta. Sendo que a pergunta indaga sobre um possível desejo, por parte do colaborador, de estar em outro nível de carreira na empresa, o alto nível de respostas afirmativas (4,5) sugere um risco para o engajamento. (Munish & Agarwal, 2017). Esse resultado pode demonstrar que o colaborador não está se identificando com a área, tendo como desafio provocar o desejo no colaborador de fazer carreira dentro dessa mesma área. Contudo indica a disposição dos colaboradores em fazer carreira na empresa seja na área de atendimento ao cliente ou não. Ainda sobre esta pergunta 21 é interessante verificar que a soma das repostas neutras (3) com as respostas baixas (1,2) foi 53,95%, valor superior aos 46,06% de respostas elevadas (4,5) .

A exemplo do resultado quanto à pergunta 13 as respostas às perguntas 19,20,21 revelam que há uma certa desatenção dos líderes no tocante às possibilidades de carreira dos colaboradores tanto dentro da área como dentro da própria empresa. A existência de um plano de carreira bem desenhado com possibilidades reais de crescimento, por si, não é suficiente, este plano precisa ser devidamente aplicado (Osborne & Hammoud, 2017).

Na categoria **Reconhecimento e Recompensa** foram realizadas 2 perguntas ( 22,24). Para a pergunta 22, 12,50% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio quanto aos colaboradores para a construção do atendimento humanizado na Empresa é fazer com que estes se sintam reconhecidos na empresa pelo seu trabalho.

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

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

Na categoria **Atendimento ao Cliente** foram 3 perguntas (25,26,27), as respostas das perguntas 26 e 27 ficaram com um nível satisfatório. Para a pergunta 25, 10,52% das respostas ficaram com notas baixas nos níveis 1 e 2. O desafio identificado diante desta resposta é de fazer com que as ferramentas e equipamentos para atender o cliente sejam mais adequadas. Nas respostas se observam comentários sobre a ergonomia no ambiente de trabalho que precisam de melhorias.

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

## 4.2. PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

Na categoria **Cultura e identidade** foram realizadas 3 perguntas (1,2,3), com respostas que ficaram dentro do nível satisfatório. Na categoria **Liderança** foram realizadas 2 perguntas (4,5). A resposta à pergunta 4, ficou dentro do nível satisfatório. Já quanto à pergunta 5, 18,75% das respostas ficaram no nível baixo com notas 1 e 2. Esse resultado indica que os líderes estão com pouca atenção a função essencial de treinar a equipe para o engajamento ao atendimento humanizado. As respostas sugerem que a liderança não está adequadamente treinada, fator repetidamente citado pela literatura como fundamental para a capacitação no atendimento humanizado ao cliente (Kim & Lepine, 2019), (Munish & Agarwal, 2017).

Na categoria **Empoderamento** foram realizadas 2 perguntas (6,7). Para a pergunta 6, 12,50% das respostas ficaram no nível baixo de notas 1 e 2, o que sugere atenção por parte dos líderes quanto à escuta de seus colaboradores. O líder precisa criar mecanismos para ouvir a equipe, seja por reuniões, encontros de feedbacks e rotinas de escutas. Na pergunta 7, 12,50% das respostas também ficaram no nível baixo com notas 1 e 2. Aqui o fator de atenção para o engajamento é fazer com que a equipe tenha empoderamento para realizar suas atividades. Nessas atividades o

fator de empoderamento se localiza nas informações disseminadas no grupo sobre os aspectos mais gerais da empresa, pois isso facilita o entendimento do colaborador como fator de impacto que contribui psicologicamente para o respectivo empoderamento. O empoderamento enquanto uma sensação por parte dos colaboradores de se sentir importante e relevante para a empresa é um aspecto psicológico muito citado na literatura sobre engajamento. (Ugwu, Onyishi & Rodriguez-sanchez, 2014).

Na categoria **Recrutamento e Seleção** foram realizadas 2 perguntas (8, 9), onde a resposta à pergunta 8 ficou no nível satisfatório. Já a resposta à pergunta 9, 12,50% ficou no nível baixo com notas 1 e 2. Esse resultado indica que o processo de integração da equipe nos valores e cultura da empresa, não está satisfatório, merecendo a atenção da empresa. Para este resultado merece também atenção ao percentual de respostas de nível neutro que totalizou 25%. Ou seja, 37,5% das respostas apontam para uma oportunidade de melhoria da empresa no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, principalmente no que diz respeito aos seus valores e cultura. Oliveira e Rocha (2017) destacam que práticas adequadas de recrutamento e seleção tem impacto direto na competência e no engajamento do colaborador com a cultura da empresa.

Na categoria **desenho do trabalho** foram realizadas 4 perguntas (10,11,12,13). Apenas para a pergunta 13, as respostas ficaram no nível satisfatório. Já as perguntas 10,11 e 12 ficaram com respostas no nível baixo com notas 1 e 2. Em relação à pergunta 10, para 18,75% dos líderes a equipe não conhece os processos e rotinas para executar seu trabalho. Na pergunta 11, 12,50% dos líderes responderam que a equipe não está motivada para realizar seu trabalho. Na pergunta 12, 12,50% dos líderes responderam que não estão em cargo e função que lhe inspiram para o caminho ideal de vida profissional. Isso indica que os líderes não estão motivados o suficiente na função atual e portanto, não conseguem encontrar soluções para motivar suficientemente a própria equipe. A pesquisa aponta para uma situação sensível junto aos líderes, uma vez que 3 das 4 perguntas realizadas para esta categoria chamam a atenção para melhorias a serem realizadas junto aos colaboradores no tocante a motivação para o trabalho e aos processos e rotinas que realizam. Esse resultado converge com as respostas dos colaboradores para esta mesma categoria de análise. O desafio para os colaboradores é estar mais motivados, mas a ação da motivação se dá pela iniciativa dos líderes. As respostas dos líderes indicam oportunidades de melhorias no trabalho de motivação, de desenvolvimento e capacitação nos processos e rotinas do departamento, bem como na atenção que a liderança deve no impacto ao cliente (Okolo, 2018).

Na categoria **treinamento e desenvolvimento**, foram realizadas 5 perguntas (14,15,16,17,18). As respostas para as perguntas 14,15,16 e 17 ficaram no nível satisfatório. Para a pergunta 18, 12,50% das respostas ficaram com no nível baixo com notas 1 e 2. Este resultado indica a necessidade dos líderes informarem aos colaboradores sobre todas as possibilidades de evoluir na carreira dentro da área. Novamente os resultados entre o questionário respondido pelos colaboradores e pelos líderes convergem uma vez que, nesta mesma categoria de análise percebe-se disposição

nos colaboradores e oportunidade de melhoria nos processos de desenvolvimento da liderança. A pergunta 18 provoca a reflexão sobre melhorias na comunicação com o colaborador sobre suas possibilidades de crescimento na carreira, fator que segundo Osborne e Hammoud (2017), deve ser observado.

Na categoria **reconhecimento e recompensa** foram realizadas 3 perguntas (19,20,21). Nesta categoria observou-se que todas as respostas resultaram em um nível baixo. Com notas 1 e 2. A pergunta 19 ficou com um índice de resposta de 18,75% indicando aos líderes atenção quanto ao reconhecimento de sua equipe na empresa. A pergunta 20 ficou com um índice de resposta de 12,50%, indicando aos líderes atenção quanto à realização com a equipe de ações de reconhecimento na área. A pergunta 21 ficou com um índice de resposta de 12,50%, indicando aos líderes que os benefícios e recompensas oferecidos pela empresa, para esse percentual de respondentes, poderiam ser melhoradas as recompensas para atividades de sua equipe. Esta categoria de análise obteve notas baixas tanto no questionário dos colaboradores quanto dos líderes. Trata-se de um indicador que a literatura fortemente aponta como essencial para a promoção do engajamento (Vance,2006).

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

Na categoria **Atendimento ao cliente** foram realizadas 3 perguntas (22,23,24), sendo que as respostas à pergunta 22 ficou no nível satisfatório. Para a pergunta 23, 12,50% das respostas ficaram no nível baixo com notas 1 e 2 indicando aos líderes que este percentual de respondentes não percebem que a qualidade do trabalho de sua equipe contribuem para a satisfação do cliente. Para a pergunta 24, 18,75% das respostas no nível baixo com notas 1 e 2 indicando que para este percentual de respondentes a equipe não pratica os princípios da Cultura do Código da Encantividade. Os dois indicadores ora apontados são muito relevantes para a cultura do atendimento ao cliente humanizado, uma vez que se referem à essência da questão. Como destacam Almeida e Mahecha (2020) a tarefa mais urgente nas organizações é promover conexões fortes com o cliente, garantindo sua satisfação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos no diagnóstico do engajamento dos colaboradores e líderes para o atendimento humanizado indicam que se faz necessário um reforço nas práticas de sustentação organizacional para o alcançar deste objetivo.

Espera-se que esta pesquisa contribua não apenas para a área de atendimento ao cliente, mas também para as demais áreas da empresa, uma vez que o tema engajamento, para o atendimento humanizado, é um dos pilares de sucesso da Empresa. Igualmente espera-se que esse estudo de caso possa contribuir de alguma forma para aquelas empresas que desejam ter um atendimento humanizado e assim melhorarem seus resultados no atendimento ao cliente.

Como recomendação para pesquisas futuras, fica a ideia de um detalhamento maior como, por exemplo, um framework que construa estratégias de recursos humanos para contratação de pessoas que prestem serviços de qualidade com enfoque em competências e habilidades para um atendimento humanizado.

Na era da tecnologia, onde temos a crescente digitalização dos contatos, devemos refletir sobre a necessidade de pessoas para realizar o atendimento das demandas mais consultivas, que requerem um suporte mais avançado e dedicado à necessidade do cliente. O elemento humano precisa ser estudado e o fenômeno do atendimento humanizado, precisa caminhar junto com a tecnologia. Não são fenômenos distintos e sim correlacionados que devem estar sempre juntos. É importante que o ambiente corporativo esteja atualizado com as questões da pesquisa acadêmica, pois pode contribuir para ao mercado de trabalho e relações corporativas. Por fim, espera-se também que esta pesquisa seja uma contribuição para uma relação da academia e mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, P., & Mylander, M. (2002). A terapia do amor. Rio de Janeiro: Mondrian.

Almeida, Gustavo de Oliveira; Mahecha, Yamile Lined Ramos. (2020). Curso Experiência do Cliente. Fundação Getúlio Vargas.

Bakker, AB, Albrecht, SL, & Leiter, MP (2011). Questões-chave sobre engajamento no trabalho. *Jornal europeu de trabalho e psicologia organizacional* , 20 (1), 4-28.

Bakker, AB, Albrecht, SL, & Leiter, MP (2011). Engajamento no trabalho: novas reflexões sobre o estado da situação. *Jornal europeu de trabalho e psicologia organizacional* , 20 (1), 74-88.

Belle, SM, Burley, DL e Long, SD (2015). Onde eu pertenço? Experiência de pertencimento organizacional de teletrabalhadores de alta intensidade. *Desenvolvimento de Recursos Humanos Internacional* , 18 (1), 76-96.

Bento, Luciene de Lucena; Leite, Márcia Maria Leite. (2018) *Gestão da Qualidade com Foco no Atendimento ao Cliente: Estudo Realizado na Cidade de Mauriti-CE*. Id on Line Rev.Mult. Psic., vol.12, n.42, p. 761-778. ISSN: 1981-1179.

Kahn, WA (1990). Condições psicológicas de engajamento pessoal e desengajamento no trabalho. *Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.

Kim, JK e LePine, JA (2019). *Engajamento dos Funcionários: O Passado, o Presente e o Futuro*. O Manual SAGE de , 371.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Princípios de marketing*. Bookman Editora.

Madruga, R. (2018). *Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo: Atlas.

Maylett, T. (2020). *Engajamento magic: as cinco chaves para o engajamento de Pessoas, Líderes e Organizações*. Ornitorrinco.

Martinelli, L. A. S., Fonseca, V. D., & Silva, W. D. (2010). Engajamento profissional em call centers: Uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*.

McDonald, M., & Rogers, B. (2019). *KAM-Key Account Management: Como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor*. Autêntica Business.

Milman, G. (2019). *Atendimento digitalmente humano: uma nova abordagem no atendimento ao cliente*.

Nogueira, A. P. S., & Oliveira, Á. D. F. (2022). Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42.

Osborne, S. & Hammoud, MS (2017). Envolvimento eficaz dos funcionários no local de trabalho. *Jornal Internacional de Gestão e Tecnologia Aplicada* , 16 (1), 4.

Pereira, E. J. G. F., & da Cunha, P. H. B. (2022). A Gestão da Comunicação no Atendimento ao Cliente. *Boletim do Gerenciamento*, 28(28), 42-53.

Porto, J. B., Oliveira-Silva, L. C., & Martins, E. C. (2019). Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 827-835.

Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Brizolla, M. M. B., Baggio, A. F., & Roveda, T. S. (2019). Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 563-582.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial; Madrid.

Sachet, A. S. (2020). A qualidade de atendimento como instrumento de desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no setor malheiro de Farroupilha/RS.

Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2019). *Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance*. Tradução Silvia Morita.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, WB, & Bakker, AB (2004). Exigências de trabalho, recursos de trabalho e sua relação com burnout e engajamento: um estudo multi-amostra. *Jornal de Comportamento Organizacional: O Jornal Internacional de Psicologia e Comportamento Industrial, Ocupacional e Organizacional*, 25 (3), 293-315.

Vance, RJ (2006). Engajamento e comprometimento dos funcionários. *Fundação SHRM*, 1, 1-53.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Amgh Editora.