

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS- UFAM
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA - INC
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO JOHNI FERNANDES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE ATENDIMENTO AO CLIENTE E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

BENJAMIN CONSTANT – AM

2025

EDUARDO JOHNI FERNANDES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE ATENDIMENTO AO CLIENTE E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas/Instituto de Natureza e Cultura, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. LEONOR FARIAS ABREU

BENJAMIN CONSTANT – AM

2025

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

- S586r Silva, Eduardo Johni Fernandes da
A relação entre atendimento ao cliente e desempenho organizacional /
Eduardo Johni Fernandes da Silva. - 2025.
49 f. : il., color. ; 31 cm.
- Orientador(a): Leonor Farias Abreu.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal do
Amazonas, Instituto de Natureza e Cultura de Benjamin Constant, Curso
de Administração, Benjamin Constant-Am, 2025.
1. Atendimento ao Cliente. 2. Desempenho Organizacional . 3.
Qualidade . 4. Revisão da Literatura . I. Abreu, Leonor Farias. II.
Universidade Federal do Amazonas. Instituto de Natureza e Cultura de
Benjamin Constant. Curso de Administração. III. Título
-

EDUARDO JOHNI FERNANDES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE ATENDIMENTO AO CLIENTE E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas/Instituto de Natureza e Cultura, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 01 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra. Leonor Farias Abreu (Presidente)
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC
Orientadora



Prof. Me. Francisco Olímpio de Souza (Membro)
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC
Avaliador



Prof. Esp. Lenison Guerreiro Moraes (Membro)
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC
Avaliador

Aos meus pais, Eduardo e Zulmira.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar meus mais sinceros e profundos agradecimentos à minha orientadora, Professora Dra. Leonor Farias Abreu, cuja orientação dedicada, repleta de sabedoria, paciência e incentivo, foi fundamental para que eu pudesse superar inúmeros obstáculos ao longo deste percurso. Sua orientação brilhante e seu apoio constante foram essenciais para que eu pudesse dar continuidade a este trabalho, enfrentando desafios com confiança e perseverança.

Sou também imensamente grata ao Instituto de Natureza e Cultura da Universidade Federal do Amazonas (INC-UFAM), que disponibilizou recursos, infraestrutura e suporte indispensáveis para a realização desta pesquisa. Aos colegas de curso e aos amigos queridos, com quem compartilhei momentos de dificuldades, alegrias e companheirismo, deixo meu agradecimento especial. Vocês tornaram essa jornada mais leve, divertida e significativa. Em particular, às minhas amigas Debora e Neyriele, por seu apoio incondicional, compreensão e por estarem ao meu lado nos momentos de maior dificuldade, reforçando a certeza de que juntos somos mais fortes.

Aos meus familiares, meu reconhecimento e gratidão sincera. Aos meus pais e à minha irmã Ivanilde, minha maior fortaleza, agradeço pela compreensão, pelos sacrifícios feitos ao longo dessa caminhada e pelo amor inabalável que sempre me impulsionou a continuar. Vocês representam minha base sólida, minha fonte de inspiração diária, e minha motivação para seguir em frente, mesmo diante das adversidades.

Também quero agradecer aos professores, que ao longo de toda minha trajetória acadêmica, com suas palavras de orientação, exemplos de dedicação, ajudaram a moldar minha caminhada, ensinando-me valores importantes e contribuindo para minha formação integral.

Por fim, agradeço a mim mesma pela coragem, pela determinação e pelo esforço contínuo de lutar pelos meus sonhos, mesmo diante dos desafios. Sou grato à força superior, que me proporciona vida, proteção e oportunidades, por me permitir alcançar esse importante objetivo na minha jornada acadêmica. Este momento é resultado de uma verdadeira união de esforços, perseverança e esperança, que tenho certeza me levará sempre a novos caminhos de crescimento e realização.

RESUMO

Este estudo visou investigar a relação entre atendimento ao cliente e desempenho organizacional, abordando a importância de estratégias de gestão que potencializam a experiência do cliente como elemento central na obtenção de resultados corporativos sustentáveis. Fundamentada em uma revisão sistemática da literatura, que compreende estudos publicados entre 1990 e 2024, a pesquisa evidencia que a excelência no atendimento constitui um fator determinante para a fidelização, satisfação e reputação da marca, refletindo positivamente nos indicadores de desempenho organizacional, tais como eficiência operacional, rentabilidade e vantagem competitiva. Os resultados encontrados confirmam que práticas inovadoras, como o uso de tecnologias de informação, inteligência emocional e gestão de experiências omnichannel, potencializam o valor percebido pelo cliente, fortalecendo a vantagem competitiva das organizações. Além disso, evidencia-se que o atendimento eficaz constitui uma estratégia que transcende o aspecto operacional, configurando-se como um diferencial estratégico imprescindível para o crescimento sustentável e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao cliente. A insuficiência ou deficiência nesse aspecto pode ocasionar perdas financeiras significativas, além de prejudicar a imagem institucional. Assim, conclui-se que a integração de políticas de atendimento centradas no cliente, aliadas ao desenvolvimento de recursos internos e tecnológicos, representa uma abordagem fundamental para a maximização do desempenho organizacional, configurando-se como uma prática estratégica indispensável no contexto competitivo contemporâneo.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente; desempenho organizacional; qualidade; revisão da literatura.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between customer service and organisational performance, addressing the importance of management strategies that enhance the customer experience as a central element in achieving sustainable corporate results. Based on a systematic review of the literature, which includes studies published between 1990 and 2024, the research shows that service excellence is a determining factor for brand loyalty, satisfaction and reputation, which is positively reflected in organisational performance indicators such as operational efficiency, profitability and competitive advantage. The results confirm that innovative practices, such as the use of information technology, emotional intelligence and omnichannel experience management, enhance the value perceived by the customer, strengthening the competitive advantage of organisations. Furthermore, it is clear that effective customer service is a strategy that transcends the operational aspect, constituting an essential strategic differential for sustainable growth and the consolidation of a customer-oriented organisational culture. Insufficiency or deficiency in this regard can cause significant financial losses, in addition to damaging the institutional image. Thus, it is concluded that the integration of customer-centred service policies,

Keywords: Customer service; organisational performance; quality; literature review.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Atendimento Presencial e Telefônico.....	15
Figura 2 - Atendimento Online e Híbrido.....	16
Figura 3 - Fluxo Geral da Pesquisa	23
Figura 4 - Fluxograma da seleção de artigos da RSL.....	28
Figura 5 - Resumo dos Artigos Analisados.....	40
Gráfico 1 - Busca de termos na plataforma Google Ngram Viewer	22
Quadro 1 - Termos gerais para string de busca nas Bases de Dados.....	24
Quadro 2 - Critérios de Inclusão.....	25
Quadro 3 - Critérios de Exclusão.....	25
Quadro 4 – Critérios de Qualidade.....	26
Quadro 5 - Strings de buscas adaptadas por base de dados.....	26
Quadro 6 – String de busca-Base de dados-Quantitativo de artigos.....	27
Quadro 7 – Extração dos dados dos Estudos Analisados.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE	12
2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 ASPECTOS GERAIS QUANTO AOS FINS E MEIOS DA PESQUISA	19
3.2 O PROCESSO DA EXECUÇÃO DA PESQUISA	21
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	30
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA	30
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente, de uma forma ou de outra, existe desde o início do comércio. Segundo Swift (2001) o termo cliente surgiu no início do século XX, isso implica que, embora o conceito tenha sido introduzido há muito tempo, sua aplicação prática e compreensão pelas organizações foi um processo lento.

Atualmente, o atendimento ao cliente é definido como o conjunto de ações e estratégias que uma organização utiliza para interagir com seus consumidores. Las Casas (2012) define o atendimento ao cliente como o ponto de contato humano e estratégico que transforma a satisfação em fidelidade e, conseqüentemente, em lucro, exigindo que a empresa olhe para fora, ouça ativamente e aja para fazer o cliente se sentir único.

A importância do atendimento ao cliente para o desempenho organizacional é significativa, pois influencia diretamente os resultados, a reputação e a sustentabilidade das organizações. Segundo Chiavenato (2003), o atendimento ao cliente é fundamental nos negócios e pode ser considerado uma posição estratégica para o desempenho organizacional em praticamente todos os segmentos da economia, de forma a auxiliar a competitividade destas no mercado.

Para compreender melhor a relação entre atendimento ao cliente e desempenho organizacional, optou-se, neste estudo, pela metodologia de Revisão da Literatura, com elementos da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), usando-se critérios e etapas predefinidas, elaboração da questão de pesquisa, seleção e a avaliação da qualidade dos estudos. A revisão sistemática é uma modalidade de pesquisa que se caracteriza pela aplicação de métodos sistemáticos e explícitos para localizar, selecionar, avaliar e sintetizar estudos relevantes sobre uma questão de pesquisa específica (Galvão; Ricarte, 2020).

Realizar uma análise bibliográfica sistemática no contexto científico relacionado ao tema em questão é um passo fundamental para detectar lacunas ou repetições em estudos anteriores, adotando uma abordagem rigorosa. Essa metodologia capacita o pesquisador a avaliar de forma criteriosa a produção científica disponível em um intervalo de tempo específico, evitando a disseminação desnecessária e a redundância de investigações sobre o mesmo assunto.

Como questão de pesquisa deste estudo, propõe-se saber: qual a relação entre a qualidade do atendimento ao cliente e o desempenho organizacional?. Para responder à questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral, investigar a relação entre atendimento ao cliente e o desempenho organizacional, por meio de uma Revisão de Literatura.

Quanto aos objetivos específicos, foram estabelecidos: (a) contextualizar sobre atendimento ao cliente e desempenho organizacional, bem como a metodologia de Revisão de Literatura Sistemática; (b) identificar estudos existentes sobre atendimento ao cliente e desempenho organizacional, apresentando a qualidade e a consistência das evidências encontradas, considerando diferentes contextos relacionados à temática; (c) analisar a qualidade e a consistência das evidências encontradas na literatura sobre atendimento ao cliente relacionado ao desempenho organizacional; e, (d) discutir as principais conclusões dos estudos analisados.

A esse respeito, os estudos sobre atendimento ao cliente no local de trabalho contribuem com relevância para a sociedade e o ambiente de trabalho, pois vão muito além de avaliar a qualidade do serviço, eles envolvem a compreensão da interação entre as relações humanas, tecnológicas e os planos estratégicos para a criação de valor.

Como um todo, este estudo é significativo ao mostrar que a qualidade do serviço não é apenas uma questão operacional, mas um requisito estratégico por parte das empresas, para o seu desempenho organizacional. Clientes bem atendidos são ativos para o crescimento e lucros; por outro lado, um serviço ruim resulta em perda de negócios e má imagem. Por isso, este estudo apresenta relevância para a formação do Administrador, pois fornece subsídios essenciais para entender a importância do atendimento ao cliente como um fator estratégico no desempenho organizacional.

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata da Fundamentação Teórica, que versa Atendimento ao Cliente, Desempenho Organizacional (DO) e sobre conceitos gerais de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A terceira seção apresenta os Procedimentos Metodológicos, utilizados para realizar esta pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e discussões. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais. As referências apresentam-se como a finalização do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica começa por considerar o desenvolvimento histórico do conceito de atendimento ao cliente, desde sua criação até as formas atuais em que se manifesta. Em um segundo passo, será discutido o conceito de desempenho organizacional, particularmente em relação às suas dimensões e à proposta de relações entre qualidade do serviço e resultados de desempenho, seguido do processo metodológico empregado para conduzir este estudo, considerando elementos da abordagem de Revisão Sistemática da Literatura.

2.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Historicamente, a abordagem empresarial em relação ao atendimento ao cliente era predominantemente restrita e passiva. Conforme apontado por Marangoni, (2015), no passado o serviço era visto como um ato puramente operacional e secundário, com pouca ou nenhuma estratégia, servindo apenas como um adicional que não agregava muito valor à sociedade

Conforme Swift (2001), o conceito de cliente emergiu no início do século XX, contudo, as organizações levaram décadas para compreender integralmente a sua relevância dentro do contexto empresarial. À medida que o papel do cliente ganhou destaque nas interações comerciais, as empresas, especialmente fornecedores e prestadores de serviços, passaram a reestruturar seus processos e estratégias com o objetivo de atender de maneira mais eficaz às suas demandas e expectativas.

Segundo Kotler e Keller, (2013), o atendimento ao cliente consiste em um conjunto de iniciativas implementadas pela empresa para facilitar o acesso dos clientes aos profissionais apropriados dentro da organização. O intuito desse processo é assegurar que os clientes recebam o suporte necessário, esclareçam suas dúvidas e encontrem soluções para seus problemas de maneira rápida, eficaz e satisfatória.

Para Chacha (2019), o atendimento ao cliente é conceituado como uma relação ou comunicação interpessoal que se estabelece entre o funcionário da organização e o destinatário dos produtos ou serviços. Esse processo é encarado como um serviço complexo, que estrategicamente exige a coordenação entre os profissionais de atendimento (que interagem diretamente com o cliente) e os restantes profissionais da organização que, direta ou indiretamente, dão suporte ao atendimento.

Na década de 1970, uma maior competição entre as empresas marcou o fim da era do produto e o início da era do cliente, nessa mesma época a preocupação central era a eficiência produtiva, e o cliente era deixado de lado (Mota *et al.*, 2023). Historicamente, a concepção do atendimento ao cliente frequentemente se baseava em um modelo simplista, que dava importância primária à cordialidade, simpatia e boa vontade manifestadas pelo funcionário (Braga *et al.* 2014).

De acordo com Barbosa, Trigo e Santana (2015), a qualidade no atendimento ao cliente deixou de ser uma mera estratégia de diferenciação para se tornar uma necessidade de sobrevivência para as empresas. Assim, a qualidade no atendimento ao cliente se torna um fator-chave para o sucesso e a longevidade das empresas. Para Chiavenato (2003), o cliente é imprescindível para as empresas se manterem no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância para os negócios dentro de uma organização.

Barreto, Morais e Santana (2012), definem que o cliente é o foco vital e estratégico de qualquer negócio, sendo a orientação para o mercado e para o cliente um fator essencial para a sobrevivência em um ambiente globalizado e competitivo, especialmente no início do século XXI.

Além de entender a importância do atendimento ao cliente, é fundamental conhecer os diferentes tipos de atendimento que podem ser oferecidos. Silva, Ritter e Santos (2023) ressaltam que com o avanço tanto no campo tecnológico quanto no campo industrial, percebe-se uma mudança de relacionamento existente entre clientes e organizações. Historicamente, o contato era predominantemente presencial, mas o avanço tecnológico introduziu novas e variadas formas de interação, permitindo que as empresas atendam aos clientes de maneira mais diversificada e personalizada.

O atendimento presencial representa o modelo mais tradicional, caracterizado pelo contato face a face entre cliente e atendente. Para Las Casas (2012), essa modalidade de atendimento potencializa a empatia e o vínculo humano, elementos fundamentais para estabelecer confiança e fortalecer o relacionamento entre consumidor e empresa. O autor destaca que a experiência presencial cria oportunidades únicas de personalização e acolhimento, fatores que contribuem diretamente para a fidelização do cliente e para a construção de relações duradouras.

Desse mesmo modo, Chiavenato (2003) destaca que o cliente deve ser atendido de forma a encantá-lo, sendo que a qualidade é aquilo que o consumidor vê e percebe no produto ou no serviço, sendo essa percepção extrínseca que o faz repetir a compra.

Outra modalidade amplamente utilizada é o atendimento telefônico, que ganhou destaque com a consolidação dos call centers. Esse canal possibilita contato rápido e eficiente, independentemente da localização geográfica do cliente. Barth (2006), afirma que, seja de forma humana ou automatizada, o atendimento telefônico constitui uma ferramenta estratégica para agilidade e acessibilidade.

No entanto, alerta para a necessidade de evitar burocracias excessivas, que podem gerar insatisfação. Nesse sentido, Baginski Neto (2009), afirma que o atendimento telefônico deve ser considerado um diferencial competitivo, uma vez que influencia diretamente a satisfação e a fidelização do cliente.

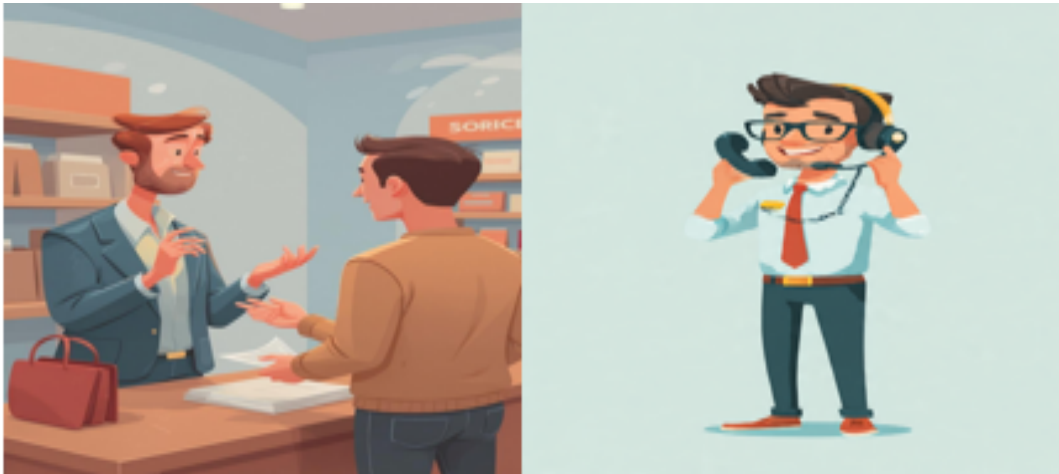
Com os avanços da transformação digital, o atendimento online tornou-se um dos mais utilizados, incluindo canais como chats, redes sociais e e-mail. Kotler e Keller (2013), apontam que esses recursos ampliam a conveniência e permitem maior personalização da comunicação, contribuindo para atender às necessidades dos consumidores de forma mais eficaz. Além disso, Sant'ana. (2015), destaca que o atendimento online é essencial no contexto do e-commerce, influenciando diretamente a percepção de qualidade e tornando-se fator decisivo para a satisfação do cliente.

Além dos canais tradicionais, as empresas têm adotado cada vez mais soluções de autoatendimento e atendimento automatizado, como chatbots, aplicativos e URAs (Unidade de Resposta Audível). Tais recursos proporcionam agilidade, permitindo que o próprio cliente resolva suas demandas de forma independente. Como destacado por Oliveira (2017), as tecnologias de autoatendimento permitem ao cliente produzir o serviço sem assistência direta e afetam sua satisfação e intenção de recompra. Cheberle (2003), apontam que a implementação bem sucedida dessas tecnologias depende de fatores como conveniência, design da interface e clareza do papel do cliente. Alves (2025), demonstram que variáveis como ansiedade tecnológica influenciam a adoção dessas soluções.

Por fim, destaca-se o atendimento híbrido, que combina canais presenciais, telefônicos e digitais, oferecendo ao cliente liberdade para escolher como deseja ser atendido. Mota (2019), ressaltam que a integração omnichannel constitui uma tendência no relacionamento com clientes, pois garante consistência da experiência em todos os pontos de contato. Dessa forma, o consumidor pode iniciar um atendimento em determinado canal e concluí-lo em outro, sem a necessidade de repetir informações ou perder a continuidade da interação.

Diferentes tipos de atendimento ao cliente podem ser observados na Figura 1, que representam imagens das modalidades presencial e atendimento telefônico, sendo cada uma delas essencial para atender às demandas específicas do consumidor contemporâneo.

Figura 1 - Atendimento Presencial e telefônico.



Fonte: Elaboração própria, utilizando Google Gemini (2025).

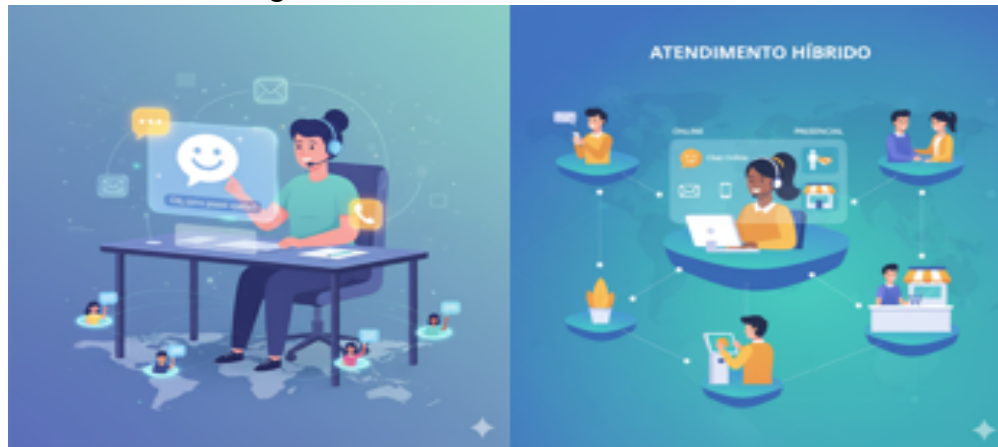
A imagem na Figura 1 apresenta duas situações distintas que representam formas de atendimento ao cliente, permitindo uma análise acadêmica sobre a perspectiva das relações de serviço e comunicação organizacional. No primeiro quadro, observa-se um atendimento presencial, em que o contato direto entre atendente e cliente evidencia a importância da comunicação interpessoal, da linguagem corporal e da empatia no processo de prestação de serviço.

Esse tipo de interação permite a construção de um vínculo mais próximo, favorecendo a personalização do atendimento e a satisfação do consumidor, conforme defendem Kotler e Keller (2013), que destacam a relevância da experiência direta no fortalecimento da lealdade do cliente. Na segunda cena, menciona-se o atendimento telefônico, representando o uso de canais mediados pela tecnologia para a prestação de serviços.

Esse tipo de atendimento surgiu como resposta à necessidade de ampliar o alcance das empresas e agilizar a resolução de demandas. Segundo Las Casas (2012), o atendimento por telefone é um instrumento essencial de suporte ao cliente, pois permite comunicação imediata e contínua, embora exija do atendente habilidades de escuta ativa, clareza e cordialidade, já que a comunicação ocorre apenas por meio da voz.

A Figura 2 ilustra dois tipos contemporâneos de atendimento ao cliente, atendimento online e atendimento híbrido, ambos fortemente relacionados à transformação digital e à integração de canais de comunicação nas organizações modernas.

Figura 2 - Atendimento Online. e híbrido



Fonte: Elaboração própria utilizando Google Gemini (2025).

Dessa forma, observa-se que cada modalidade de atendimento possui características próprias, mas todas convergem para o objetivo central de promover a satisfação e fidelização dos clientes. Mais do que a escolha do canal, é a qualidade do atendimento que se revela determinante para a experiência do consumidor. Segundo Las Casas (2012), um bom atendimento é aquele capaz de unir cortesia, atenção e respeito, fatores que influenciam diretamente a percepção de valor do cliente em relação à organização.

Gomes (2016), conceitua do mesmo modo, que cortesia no fundo é gentileza sem excessos, respeito e consideração para com o cliente, cordialidade do pessoal da linha de frente. Além da cortesia, a eficiência é considerada elemento indispensável. Kotler e Keller, (2013) destacam que os clientes valorizam rapidez e precisão na resolução de suas demandas, evitando falhas que possam comprometer a credibilidade da empresa. Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (2003), ressalta que a capacidade de solucionar problemas de forma eficaz transmite confiança e fortalece o relacionamento com o consumidor.

Outro atributo fundamental é a empatia, entendida como a habilidade de compreender as necessidades e sentimentos dos clientes. Para Abdon (2025), a empatia contribui para um atendimento humanizado, que gera maior satisfação e fidelização. Breitenbach (2016), acrescenta, ainda, a confiabilidade, a consistência no cumprimento das promessas feitas, elemento crucial para consolidar a confiança do cliente na organização.

Assim, observa-se que as características de um bom atendimento, cortesia, eficiência, empatia, confiabilidade e competência na resolução de problemas são aspectos que ultrapassam a simples interação entre empresa e consumidor, configurando-se como práticas estratégicas que impactam diretamente o desempenho organizacional.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A relação entre o atendimento ao cliente e o desempenho organizacional tem sido amplamente discutida na literatura de gestão, marketing e comportamento organizacional. Para Chiavenato (2003), o desempenho organizacional é a medida em que a organização alcança seus objetivos por meio da utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis. Para o autor, o desempenho está diretamente relacionado à produtividade, qualidade e capacidade de inovação da empresa.

Corroborando essa visão, Hourneaux Junior (2010), afirma que o desempenho pode ser compreendido a partir de três dimensões principais: desempenho financeiro, desempenho de mercado e retorno aos acionistas, refletindo a eficiência e a eficácia com que a organização administra seus recursos. No que tange à mensuração Petri (2005), ressaltam que o desempenho deve ser avaliado a partir de um sistema estruturado, permitindo que gestores compreendam não apenas os resultados alcançados, mas também os processos que os produziram.

Nesse sentido, autores como Souza e Maia (2024), defendem que produtividade, qualidade, inovação e lucratividade constituem elementos essenciais para avaliar o sucesso organizacional em ambientes competitivos. De acordo com Moço (2007), entretanto, a avaliação de desempenho não deve se restringir apenas a indicadores financeiros, mas também contemplar dimensões como clientes, processos internos e aprendizado organizacional, proposta consagrada no modelo do Balanced Scorecard (BSC).

Esse modelo consiste em um sistema de gestão estratégica que busca traduzir a missão e a visão da organização em um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A partir dessa estrutura, o BSC proporciona uma visão equilibrada entre resultados de curto prazo e fatores que garantem a sustentabilidade organizacional no longo prazo, destacando que fatores intangíveis, como conhecimento, clima organizacional e capital humano, também influenciam diretamente nos resultados.

Além disso, o desempenho organizacional deve ser analisado sob uma perspectiva estratégica. Para Cintra e Barbosa (2012), o desempenho é influenciado pela capacidade da organização em desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, fundamentadas em recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Assim, torna-se evidente que o desempenho não se resume a resultados financeiros imediatos, mas à criação de valor de longo prazo para clientes, colaboradores e sociedade.

Em um cenário de globalização e competição acirrada, com consumidores cada vez mais exigentes, o atendimento ao cliente deixa de ser uma função operacional e passa a representar um ativo estratégico capaz de gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações. Essa perspectiva é reforçada pela ideia de que organizações orientadas ao cliente não apenas respondem às suas necessidades, mas constroem capacidades internas capazes de influenciar positivamente indicadores financeiros, reputacionais e de eficiência.

Por fim, o desempenho organizacional contemporâneo é avaliado não apenas por métricas financeiras, mas também por indicadores de reputação e confiança. A teoria do marketing de relacionamento mostra que um atendimento consistente e orientado ao cliente contribui para a construção da imagem institucional, influenciando a percepção de *stakeholders* e ampliando a legitimidade organizacional (Milan, 2006). Dessa forma, o atendimento ao cliente constitui um elemento transversal que impacta diversas dimensões do desempenho empresarial, do lucro ao engajamento social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ASPECTOS GERAIS QUANTO AOS FINS E MEIOS DA PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa, com fins descritivos (Marconi; Lakatos 2017), e fundamentada em Gil (2023), quanto aos meios de investigação por tratar-se de uma pesquisa do tipo bibliográfica, sendo narrativa para a construção da fundamentação teórica. Para a coleta de dados foram utilizados elementos da Revisão Sistemática da Literatura-RSL, com base em Galvão e Ricarte (2020), além de Paul e Criado (2020), e Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Galvão e Pereira (2014), consideram que a revisão sistemática consiste em um processo investigativo guiado por perguntas bem definidas, com o objetivo de localizar, escolher, avaliar e integrar estudos pertinentes sobre um determinado fenômeno. Embora tradicionalmente empregada no setor da saúde, sua utilização tem aumentado em domínios como administração e gestão. Nesse sentido, a pesquisa apoia-se, inclusive o seu protocolo, em Tranfield, Denyer e Smart (2003), por terem conduzido uma análise comparativa entre métodos de revisão aplicados na saúde e na gestão, evidenciando a viabilidade do enfoque em ambos os campos.

A pesquisa também se apoia em Paul e Criado (2020), quanto ao tipo, que é ‘baseada em teoria’. De acordo com esses autores, uma RSL pode ser categorizadas em três grandes grupos: (a) revisões centradas em domínio, que incluem revisões estruturadas, análises bibliométricas, revisões mistas e revisões direcionadas ao avanço teórico; (b) revisões focadas em métodos, tais como meta-análises; e (c) revisões alicerçadas em teoria.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) sugerem que uma RSL seja desenvolvida em três etapas principais: (1) Planejamento da Revisão, (2) Execução da Revisão e (3) Preparação e Disseminação dos Relatórios. A primeira etapa abrange três fases: fase 0, que envolve o reconhecimento da necessidade de efetuar a revisão; fase 1, relacionada à formulação da proposta de revisão; e fase 2, que prevê a criação do protocolo metodológico.

A segunda etapa, dedicada à implementação da revisão, compreende cinco fases: fase 3, localização das investigações disponíveis; fase 4, escolha dos estudos com base em critérios de inclusão, exclusão e qualidade; fase 5, exame da solidez metodológica dos trabalhos selecionados; fase 6, retirada sistemática das informações; e fase 7, integração das evidências coletadas.

A terceira etapa envolve a consolidação e distribuição dos resultados, incluindo a fase 8, na qual o relatório é preparado com base nas sugestões derivadas da revisão, e a fase 9, direcionada à implementação prática das evidências identificadas. Assim, a RSL empregada neste estudo foi estruturada com referência às diretrizes de Tranfield, Denyer e Smart (2003) e aos princípios teóricos propostos por Paul e Criado (2020), sendo ajustada conforme as particularidades e objetivo desta pesquisa sobre serviço ao cliente e desempenho organizacional.

Cada etapa, de acordo com os autores, é composta por fases. Na etapa 1 - Planejamento da Revisão, foram delineadas as seguintes fases: Fase 0 – Identificação e entendimento da importância de realizar a revisão; desenvolvimento de uma proposta para a execução de uma revisão; Fase 1 - desenvolvimento de uma proposta para a execução de uma revisão; Fase 2 - Desenvolvimento de um protocolo para guiar a revisão. Na primeira etapa, Tranfield, Denyer e Smart (2003) salientam que essa fase envolve a colaboração de especialistas de diversos campos, conforme o tema em exame, permitindo que a RSL incorpore múltiplas perspectivas.

Na fase zero, os autores da RSL enfatizam a importância de conduzir uma revisão; nessa etapa, os pesquisadores analisam o tópico em foco e demonstram a necessidade de realizar uma Revisão Sistemática. A fase 1 refere-se à criação de uma proposta para a realização da revisão, fundamentada em estudos relacionados ao método de Revisão Sistemática. Já a fase 2 envolve a preparação de um protocolo que servirá como orientação para a execução da revisão.

A Etapa 2, dedicada à realização da revisão, é formada por cinco fases: Fase 3: Localização das investigações; Fase 4: Seleção dos estudos, considerando critérios de inclusão, exclusão e qualidade; Fase 5: Avaliação da qualidade dos trabalhos escolhidos; Fase 6: Extração de dados e monitoramento do avanço; Fase 7: Integração das informações reunidas.

A Etapa 3 - relativa ao relatório e à divulgação dos resultados - engloba duas fases: Fase 8: Preparação do relatório com as recomendações; Fase 9: Implementação prática das evidências coletadas. Desse modo, levando em conta as características desta pesquisa, a RSL foi organizada com base nas orientações fornecidas por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e por Paul e Criado (2020), aplicando-se os elementos mais apropriados ao objetivo desta investigação.

Ressalta-se que os elementos da RSL proposta por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e por Paul e Criado (2020), foram simplificados com protocolo específico, no intuito de atender

aos objetivos propostos. Dessa forma, a utilização da revisão da literatura, com seus acréscimos e adaptações, tornou possível sintetizar o conhecimento disponível sobre o tema relacionando atendimento ao cliente e desempenho organizacional, a partir de estudos diversos que atenderam aos critérios definidos previamente, de modo a oferecer uma visão abrangente do conhecimento adquirido (Souza; Silva; Carvalho, 2010), localizados nas bases de dados selecionadas, para atender ao propósito da pesquisa e encontrar resposta ao problema definido.

3.2 O PROCESSO DA EXECUÇÃO DA PESQUISA

Para se iniciar a pesquisa, primeiramente foi realizada uma busca no Google Ngram Viewer, com o objetivo de identificar a partir de que período começaram a surgir publicações envolvendo tanto os termos Atendimento ao Cliente quanto Desempenho Organizacional. Google Ngram Viewer é um aplicativo que permite buscas de forma gratuita.

O Gráfico gerado no Google Ngram Viewer, é representado por dois eixos, horizontal e vertical, onde o eixo horizontal representa o tempo em que os termos começaram a serem publicados, e o eixo vertical mostra a frequência percentual com que os termos aparecem nos textos ao longo dos anos. Para realizar a consulta na plataforma, foi necessário traduzir os termos de busca para o idioma inglês, utilizando o DeepL Translator, ferramenta amplamente reconhecida pela sua precisão na tradução de textos e documentos em diversos idiomas.

Assim, para obtenção dos resultados, foram empregados os seguintes termos: *customer service e organisational performance*, isto porque o aplicativo somente executa busca com termos em inglês.. Os resultados obtidos a partir dessa busca foram organizados e apresentados no Gráfico 1.



Fonte: Elaboração própria utilizando Google Ngram Viewer (2025).

O Gráfico 1, extraído do Google Ngram Viewer, demonstra a frequência de ocorrência dos termos *customer service* (atendimento ao cliente) e *organisational performance* (desempenho organizacional) mostrando a partir de que períodos os termos começaram a ter popularização de conceitos ao longo do tempo, baseando-se em um vasto acervo de obras digitalizadas.

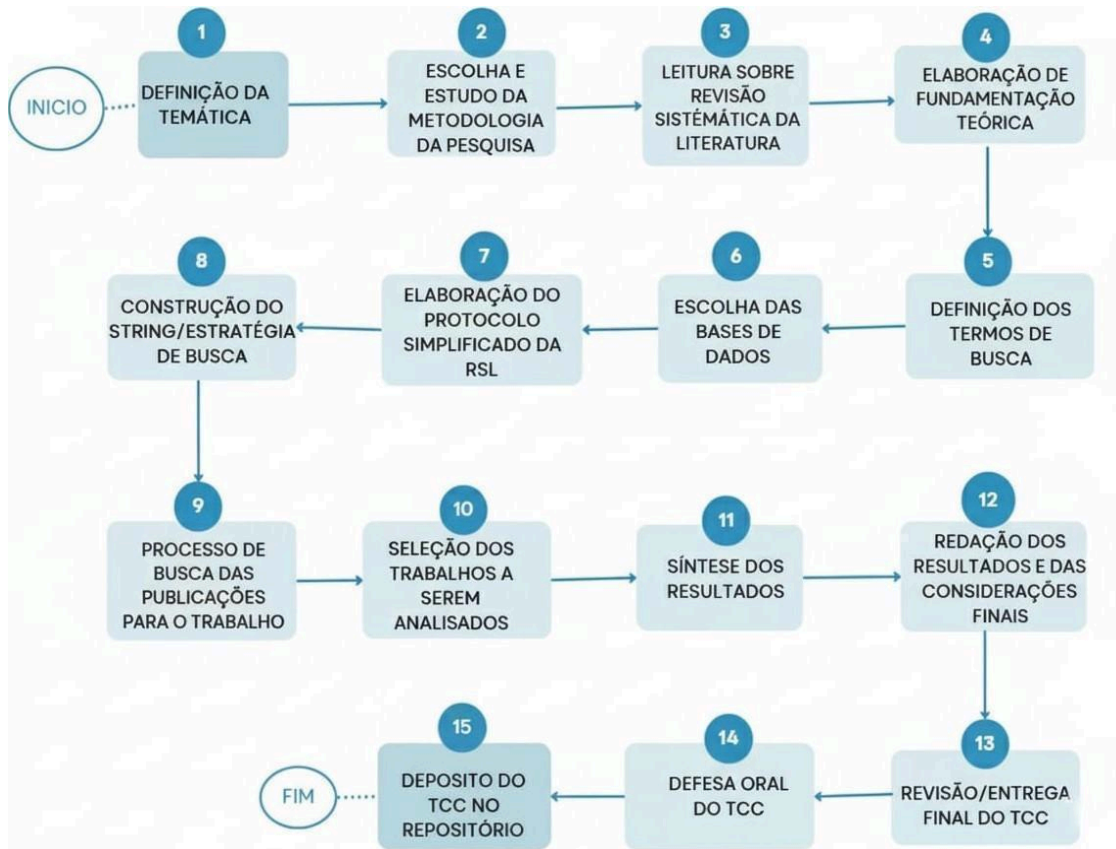
Quanto ao termo atendimento ao cliente (*customer service*), observa-se que o seu uso vem desde o início do período analisado, embora de forma incipiente e em níveis quase nulos até meados do século XX. No entanto, é a partir da década de 1950 que o conceito começa a ganhar relevância, com um crescimento acentuado que se transforma em uma ascensão exponencial por volta de 1980. Essa tendência atinge seu ápice de frequência de ocorrência no início dos anos 2000, permanecendo em um patamar elevado, o que sublinha a centralidade contínua do cliente para as organizações.

Enquanto o termo desempenho organizacional (*organisational performance*), em nítido contraste, apresenta registros a partir da década de 1990, tendo um impulso a partir de 2000. Apesar desse surgimento e leve ascensão, sua frequência de uso se mantém em um nível muito baixo e relativamente estável, quase imperceptível na escala do gráfico. Isso demonstra que, embora o foco na medição de resultados tenha se formalizado recentemente, o volume de publicações dedicado ao tema 'customer service' é historicamente e consistentemente muito superior, dominando o discurso acadêmico e literário neste acervo.

Registra-se, ainda, que em meados dos anos 2000, as empresas passaram a buscar cada vez mais melhores índices de desempenho, visto que a concorrência por causa da

intensificação do processo de globalização, logo da concorrência. Realizadas as buscas iniciais, quando da definição da temática a ser desenvolvida no trabalho, procedeu-se ao fluxo das etapas da pesquisa, que culminaram com o depósito no repositório institucional. A Figura 3 apresenta as etapas da pesquisa.

Figura 3 – Fluxo geral da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

Considera-se que o fluxo metodológico da pesquisa, ilustrado na Figura 3, está alinhado aos objetivos do estudo e possibilita a obtenção de respostas para o problema de investigação, conforme o protocolo descrito nas etapas seguintes deste documento.

Após a definição do tema e da metodologia, bem como da questão orientadora da pesquisa para saber “qual a relação entre a qualidade do atendimento ao cliente e o desempenho organizacional?”, realizou-se uma revisão da literatura acerca do Atendimento ao Cliente como fator de influência ao Desempenho Organizacional, além dos fundamentos teóricos relacionados à Revisão Sistemática de Literatura (RSL).

Em seguida, procedeu-se à escolha das bases de dados utilizadas para a busca dos artigos que compuseram a pesquisa. Foram selecionadas as seguintes bases de dados: Scopus

(da Elsevier), *Scielo.org* e SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*). A escolha dessas bases justifica-se por sua ampla credibilidade tanto no cenário internacional quanto nacional, característica essencial para a realização de uma revisão sistemática consistente.

Destaca-se que o acesso às bases Scopus e Scielo.org foi realizado, exclusivamente, por meio do Sistema CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), disponível no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), acessado via Portal e-Campus da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), com a matrícula institucional. A base Scopus, de abrangência internacional, contempla diversas áreas do conhecimento, incluindo as Ciências Sociais Aplicadas, nas quais se insere a área de Administração (Mesquita *et al.*, 2006).

A base de dados Scielo.org foi escolhida por ser amplamente reconhecida e por incluir publicações relevantes à temática deste estudo no idioma espanhol. A base Spell foi incluída por proporcionar visibilidade à produção científica em periódicos editados no Brasil, de forma gratuita tendo a área das Ciências Sociais Aplicadas. Dessa forma, os termos de busca foram definidos considerando os idiomas português, espanhol e inglês, incluindo também os sinônimos correspondentes, de modo a atender à pergunta de pesquisa.

As traduções foram realizadas com o auxílio das ferramentas DeepL Tradutor e Google Tradutor, que permitem traduções automáticas precisas entre diferentes idiomas. Os termos empregados foram organizados sob as categorias “Assunto 1” e “Assunto 2”, conforme apresentado no Quadro 1. Para garantir a amplitude e a relevância dos resultados, optou-se por utilizar expressões específicas e amplamente reconhecidas nas áreas temáticas abordadas.

Quadro 1 - Termos gerais para string de busca nas Bases de Dados

Pergunta: Qual a relação entre a qualidade do atendimento ao cliente e o desempenho organizacional?			
	Assunto e sinônimos em Espanhol	Assunto e sinônimos em Português	Assunto e sinônimos em Inglês
Assunto 1	Atención al cliente	Atendimento ao Cliente	Customer Service
	Servicio al cliente	Serviço ao Cliente	
Assunto 2	Rendimiento organizacional	Desempenho Organizacional	Organisational performance
	Rendimientos organizacionales		

Fonte: Elaboração própria (2025).

O estudo foi realizado com base em critérios de inclusão, exclusão e qualidade, os quais estão especificados detalhadamente nos Quadros 2, 3 e 4. Para assegurar a consistência da pesquisa, foram selecionados apenas artigos que preenchiam esses critérios definidos previamente. Essa metodologia garante tanto a relevância quanto a precisão dos resultados alcançados, com a aplicação adicional dos critérios de qualidade avaliando a credibilidade e a validade das fontes utilizadas. Foram definidos oito critérios de inclusão, identificados como (Ci) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de Inclusão

Critério	Descrição do Critério de Inclusão
Ci1	Artigos completos com acesso via bases de dados Scopus e Scielo.org. disponível na rede CAFE (Comunidade Acadêmica Federada) do portal de periódicos Capes.
Ci2	Artigos completo com acesso aberto na base de dados (Spell)
Ci3	Artigos Científicos em Inglês (Scopus)
Ci4	Artigos Científicos em Espanhol (Scielo.org)
Ci5	Artigos Científicos em Portugues (Spell)
Ci6	Artigos Científicos que tratem diretamente da relação entre Atendimento ao cliente e Desempenho organizacional
Ci7	Os termos Atendimento ao cliente e/ou Desempenho Organizacional apareçam no título ou resumo ou palavra-chaves
Ci8	Artigos publicados entre 1990 e 2024

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 2 detalha os critérios de inclusão, selecionados com rigor para garantir que os estudos incorporados à revisão sistemática sejam abrangentes e relevantes. Essa escolha metodológica visa uma análise mais precisa e aprofundada da conexão entre Atendimento ao Cliente e Desempenho Organizacional. Por sua vez, os critérios de exclusão considerados para o estudo estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Critérios de Exclusão

Critério	Descrição do Critério de Exclusão
CE 1	Artigos duplicados
CE 2	Revisão de Sistemática

Fonte:Elaboração própria (2025)

Os critérios de exclusão foram definidos com o propósito de prevenir a duplicação de informações e garantir que a revisão sistemática abranja somente estudos originais e pertinentes. Esse cuidado é fundamental para a exatidão e a qualidade da análise de dados. Já os critérios de qualidade utilizados estão detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios de Qualidade

Critério	Descrição do Critério de Qualidade
CQ 1	Estudos que apresentam no resultado o alcance do objetivo proposto
CQ 2	Estudos que alcance os resultados esperados por meio da metodologia

Fonte: Elaboração própria (2025).

A elaboração das strings de busca envolveu a utilização dos operadores booleanos “AND” e “OR”. O operador AND atua como um critério de inclusão obrigatória, exigindo a presença simultânea de todos os conceitos na pesquisa. Em contraste, o operador OR funciona como um operador de união, agrupando os termos de pesquisa em um conjunto singular durante a consulta às bases de dados.

Na base de dados Scopus, foram empregados os seguintes termos, em inglês: ("Customer Service") AND ("Organisational performance"). Para a base Scielo.org, utilizaram-se os termos em espanhol: ("Atención al cliente") OR ("Servicio al cliente") AND ("Rendimiento organizacional") OR ("Rendimientos organizacionales").

Por fim, na base Spell, foram aplicados os seguintes termos em português: Atendimento OU Atendimento ao Cliente OU Serviço ao cliente E Desempenho Organizacional, respeitando os operadores booleanos aceitos por ela em português, conforme detalhado no Quadro 5.

Quadro 5 - Strings de buscas adaptadas por base de dados

Base de dados	String Adaptada
Scopus	("Customer Service") AND ("Organisational performance")
Scielo	((("Servicio al cliente") OR ("Atención al cliente") AND ("Rendimiento organizacional") OR ("Rendimientos organizacionales"))
Spell	(atendimento OU atendimento ao cliente OU serviço ao cliente E desempenho organizacional)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Aplicando as strings na plataforma Scopus, a primeira busca retornou 135 publicações em inglês; a base de dados Scielo apresentou 54 documentos em espanhol e a base Spell retornou 10 documentos em português. Esses resultados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – String de busca-Base de dados-Quantitativo de artigos

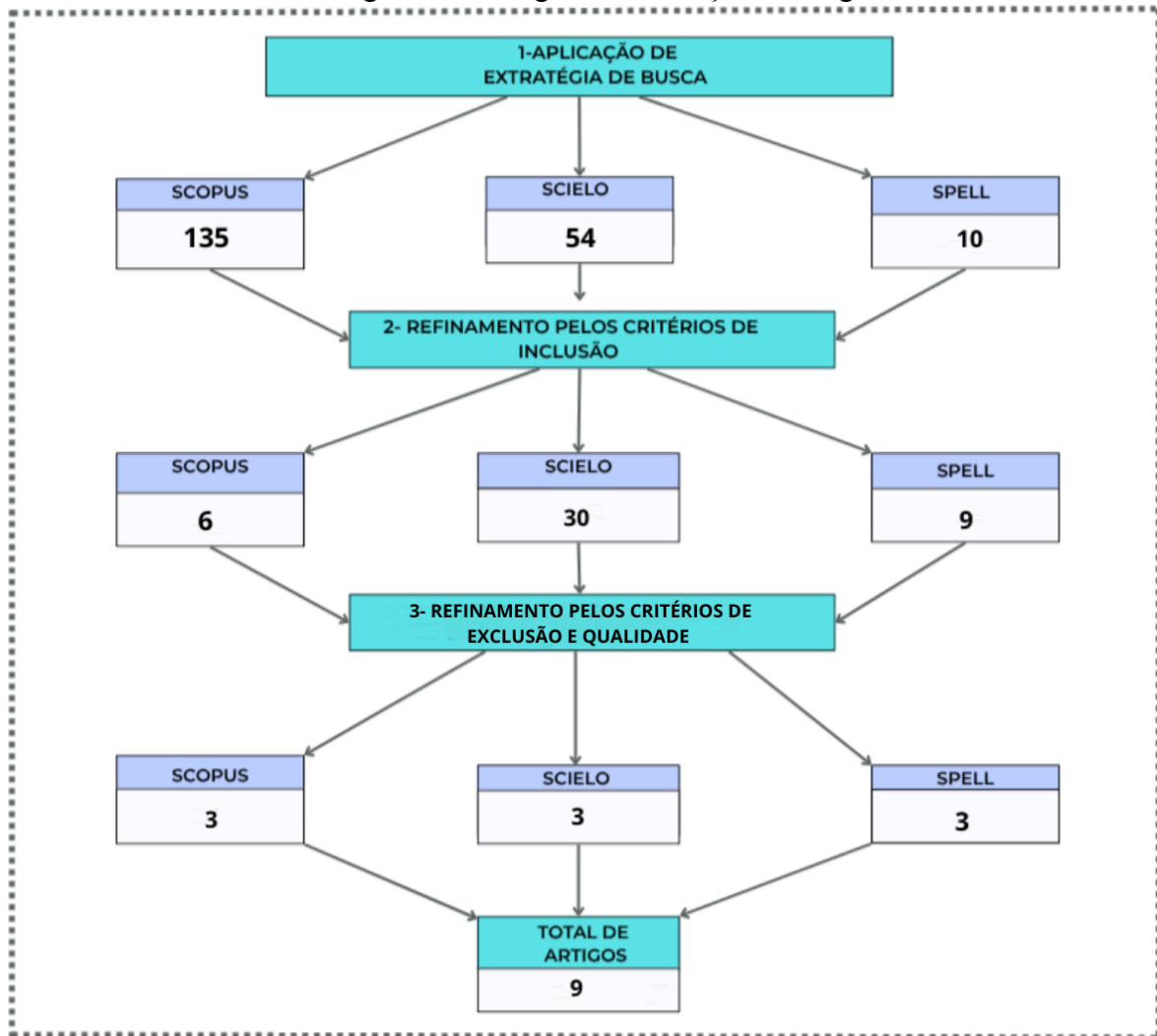
Strings de busca	Base de dados	Quantitativo	Idioma
("Customer Service") AND ("Organisational performance")	Scopus	135	Inglês
(("Servicio al cliente") OR ("Atención al cliente") AND ("Rendimiento organizacional") OR ("Rendimientos organizacionales"))	Scielo	54	Espanhol
(Título) Atendimento ao Cliente OU (Palavras-Chaves) Serviço ao Cliente E (RESUMO) Desempenho Organizacional	Spell	10	Portugues

Fonte:Elaboração própria (2025).

Após o primeiro refinamento dos resultados da primeira busca, foram selecionadas 6 publicações na base Scopus, 30 publicações na base scielo.org e 9 na base Spell. No segundo e último refinamento e uma análise mais detalhada dos artigos, verificou-se que, entre os materiais baixados, apenas 3 provenientes da base Scopus atendiam a todos os critérios para a síntese de dados e análise dos resultados. De igual modo, também foram selecionados 3 artigos na Scielo.org e 3 da base Spell.

Assim, dos 199 artigos inicialmente avaliados (títulos, resumos e palavras-chave), 30 foram escolhidos para download. Contudo, considerando as limitações encontradas para obtenção dos textos completos, somente 24 artigos puderam ser baixados, por possuírem acesso aberto gratuito. Após a leitura geral e a aplicação dos critérios de seleção (Quadros 2, 3 e 4), restaram 9 artigos aptos para as etapas de extração, síntese e análise dos dados, conforme ilustrado no Fluxograma de Seleção (Figura 4).

Figura 4- Fluxograma da seleção de artigos da RSL



Fonte: Elaboração própria (2025).

Para examinar o material empírico dos trabalhos escolhidos, adotou-se o referencial metodológico da Análise de Conteúdo, conforme delineado por Bardin (2009), considerando as categorias 'atendimento ao cliente' e 'desempenho organizacional'. Este método de investigação se distingue por permitir uma avaliação sistemática de informações qualitativas, em um fluxo de trabalho que apresenta semelhanças com a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O processo de Análise de Conteúdo é tradicionalmente dividido em três fases sequenciais: 1) a fase de pré-análise; 2) a exploração do acervo de dados; e 3) a interpretação e inferência dos achados, seguida pela devida discussão dos resultados. Neste trabalho essas etapas foram simplificadas.

Dessa forma, objetiva-se assegurar a precisão e a minúcia na leitura e interpretação dos dados, o que culmina em um entendimento completo e aprofundado dos conteúdos examinados. Em linha com as diretrizes da RSL, a presente investigação iniciou-se pela

primeira fase (pré-análise) dos 9 estudos selecionados, verificando a aderência de todos os critérios de inclusão, exclusão e qualidade (conforme apresentado nos Quadros 3 e 4).

Posteriormente, na fase de exploração, procedeu-se a uma leitura detalhada para aferir a qualidade dos trabalhos (Quadro 5), o que permitiu a estruturação das categorias para análise. Por fim, a terceira fase consistiu na interpretação dos dados resultantes. Os resultados estão apresentados na seção 4 deste documento.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A interpretação dos dados colhidos neste trabalho trouxe à luz ideias relevantes acerca da relação entre Atendimento ao Cliente como Desempenho Organizacional. Nos parágrafos seguintes, serão expostos os principais resultados da investigação, seguindo-se a análise e à discussão dos resultados.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Com a finalização das etapas de seleção e refinamento do material, foram reunidos 09 trabalhos de natureza acadêmica que oferecem subsídios importantes para o entendimento da relação entre atendimento ao cliente e desempenho organizacional. O Quadro 8 apresenta as informações essenciais desses estudos, englobando o ano de sua divulgação, seus respectivos autores, título do artigo, os achados mais relevantes, as conclusões.

Esse panorama bibliográfico tem como propósito primário oferecer uma perspectiva ampla sobre o conhecimento existente a respeito do tema. Adicionalmente, procura-se apontar as lacunas e, conseqüentemente, as oportunidades para novas investigações. No que tange à interpretação dos resultados, esta está alicerçada na metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), em complemento aos critérios específicos da Revisão Sistemática da Literatura estabelecidos para o presente estudo.

Quadro 7 – Extração dos dados dos Estudos Analisados

(continua)

Nº	Autores	Título	Objetivos	Método	Resultado	Conclusão
1	Arun Prem; Velumuruga V. P (Índia, 2024)	Revolucionando o Cenário Turístico de Kerala: Uma Odisseia Tecnológica.	O objetivo do artigo é avaliar o grau de adoção de Tecnologia da Informação (TI) na indústria do turismo de Kerala, examinar o impacto da TI no desempenho organizacional, identificar os principais desafios e oportunidades relacionados à integração da tecnologia no setor turístico de Kerala, e fornecer recomendações práticas para melhorar o uso da TI, visando fortalecer a resiliência e o crescimento do setor turístico na região.	Abordagem de métodos mistos (quantitativa e qualitativa), incluindo pesquisas, métricas de desempenho, grupos focais e entrevistas	Adoção de TI está positivamente correlacionada com maior eficiência operacional e engajamento comunitário	A tecnologia transforma o setor turístico de Kerala, trazendo benefícios e enfrentando desafios, requerendo estratégias bem informadas
2	Thi Cam Lai Phan; Ngoc Danh Nguyen; Van Tien Cao (2021); Vietnã.	O papel da formação em gestão na melhoria da qualidade do serviço ao cliente.	Investigar como o treinamento gerencial influencia a força organizacional, o desempenho organizacional e a qualidade do atendimento ao cliente	Pesquisa quantitativa usando questionários e análise com Smart-PLS	O treinamento gerencial tem impacto positivo na força organizacional, desempenho e qualidade do serviço ao cliente. Os fatores organizacionais mediam essa relação.	O treinamento gerencial é fundamental para melhorar a força organizacional, o desempenho e, consequentemente, a qualidade do atendimento ao cliente, recomendando foco na formação contínua.

N°	Autores	Título	Objetivos	Método	Resultado	Conclusão
3	Tresa Kearney; Gianfranco Walsh; Willy Barnett; Taeshik Gong; Maria Schwabe; Kemefasu Ifie (Reino Unido, 2017)	Inteligência emocional em relacionamentos entre funcionários na linha de frente e no escritório.	Investigar como a inteligência emocional de funcionários da linha de frente e do back-office influencia o desempenho organizacional e comportamentos de cidadania	Análise de modelagem PLS com dados de 105 vendedores e 77 funcionários de back-office em uma empresa B2B de eletrônicos, focando em relações de mediação e moderação.	A inteligência emocional dos vendedores afeta positivamente o desempenho organizacional através do foco no cliente, além de influenciar comportamentos de cidadania no back-office, que também impactam o desempenho.	A inteligência emocional de ambos os grupos é fundamental para melhorar o desempenho e o relacionamento com o cliente, ressaltando a importância de gerenciar emocionalmente ambos os tipos de funcionários.
4	Jorge Vera Martínez; Marco Tulio Espinosa Mascarúa. (México,2017)	Atributos relevantes de qualidade no serviço e sua influência na fidelidade à marca na indústria de seguros de automóveis no México.	Identificar os atributos que compõem a qualidade do serviço na indústria de seguros de automóveis no México e analisar como esses atributos influenciam diferentes medidas de lealdade do cliente à marca.	Pesquisa empírica com 210 clientes de seguradoras (Qualitas, Axa, GNP) que tiveram experiência com sinistro. Utilização de questionários com escalas de Likert e modelos de regressão para analisar a relação entre atributos e lealdade	Os atributos relacionados ao atendimento pós-sinistro demonstraram maior impacto na lealdade; porém, a reputação durante a contratação também teve impacto relevante	A qualidade do serviço após o sinistro é mais determinante para a lealdade, embora atributos iniciais como a reputação também sejam importantes. Sugere-se foco na excelência atencional após sinistros.

Nº	Autores	Título	Objetivos	Método	Resultados	Conclusão
5	Bladimir Homero Serrano Rugel; Víctor Javier Garzón Montealegre Equador; 2019	Estudo da queda nas vendas da farmácia Farmicentro MM por meio de simulação de eventos discretos.	Identificar o fator que contribui para a diminuição das vendas, analisando o impacto dos tempos médios de atendimento ao cliente na farmácia	Os tempos médios de atendimento ao cliente são estatisticamente similares ao sistema real; aumento no número de clientes atendidos ao simular expansão dos pontos de venda	Os tempos médios de atendimento ao cliente foram estatisticamente semelhantes aos do sistema real, validando o modelo; aumento no número de clientes atendidos após alterar variáveis	O tempo médio de atendimento é um fator crítico na queda de vendas; o modelo validado pode ajudar a tomar decisões para melhorar a eficiência da farmácia
6	Rodolfo F. Schmal; Teresa Y. Olave. chile, 2014	Otimizando o Processo de Atendimento ao Cliente em um Restaurante Durante Períodos de Alta Demanda.	Melhorar o atendimento em um restaurante durante alta demanda, reduzindo tempos de espera e aumentando a capacidade de atendimento, o que aumenta as vendas e lucros	Uso do Business Model Canvas (BMC) para redesenhar a estratégia de negócios. Modelagem do processo de atendimento com BPMN e diagrama SIPOC para identificar melhorias no fluxo de trabalho	Conseguiram reduzir o tempo de espera dos clientes em cerca de 20%, aumentaram a capacidade de atendimento e, por consequência, elevaram as vendas e a rentabilidade do restaurante	As estratégias de racionamento bem aplicadas podem melhorar a eficiência operacional, reduzir desperdícios e otimizar recursos em contextos de alta demanda, o que pode ser adaptado por outros setores essenciais.

Nº	Autores	Título	Objetivos	Método	Resultados	Conclusão
7	Thomaz Cruz; Paulo Renato Pakes; Brena Bezerra Silva; Tiago Soares da Rocha Brasil, 2022	Análise da adoção de práticas da gestão da qualidade total em uma central de atendimento ao cliente do setor varejista.	Investigar a implementação de práticas de Gestão da Qualidade Total (GQT) em uma central de atendimento	Estudo de caso, revisão de literatura sobre qualidade, elaboração de um protocolo com tópicos estruturados para entrevistas e coleta de dados com responsáveis do setor, análise empírica dos processos e práticas adotadas	A implementação de GQT e suas ferramentas promoveu satisfação interna e externa, além de melhorias nos processos, redução de custos e maior aproveitamento dos funcionários	A adoção da GQT, quando aplicada corretamente, resulta em melhorias nos processos, produtos, serviços e satisfação global
8	Juliet Sell; Milena Carolina Fiorini; Samanta Silva; Ana Beatriz Morais Silva. (2018); Brasil.	Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações relato de experiência.	Diversos textos teóricos sobre qualidade, satisfação, gestão de pessoas e atendimento ao cliente	Questionários aplicados a 43 clientes, análise de comentários, observação do atendimento, entrevistas com o gestor	Problemas principais: tempo de espera, falta de conhecimento dos vendedores, pouca agilidade no atendimento,	Melhoria nos processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento dos funcionários para potencializar a fidelização e competitividade

(conclusão)

Nº	Autor	Título	Objetivo	Método	Resultado	Conclusão
9	Joelma Souza Vieira; <u>Adriana Vigolvin</u> <u>o Medeiros</u> (2019, Brasil.)	Qualidade no atendimento ao cliente e os impactos no desempenho organizacional de clínicas médicas de Juazeiro do Norte-CE.	Discutir a importância do planejamento estratégico na gestão de recursos humanos, destacando as etapas e ferramentas essenciais para alinhar RH às estratégias organizacionais.	Revisão teórica e análise de métodos de avaliação, tendo como base a experiência histórica e estudos de caso na área da saúde, enfatizando a importância de indicadores e evidências para a avaliação.	Os autores ressaltam que o planejamento estratégico é fundamental para a organização, promovendo maior eficiência na utilização de recursos humanos e alinhando as ações dos colaboradores às metas organizacionais, o que favorece melhorias na qualidade do atendimento.	Variabilidade na satisfação, com maior percentual de avaliações ótimas e boas, porém com insatisfação de 6%, indicando necessidade de melhorias

Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2025).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na extração dos dados, conforme apresentado no Quadro 7, a análise dos resultados das categorias principais (atendimento ao cliente e desempenho organizacional), mostram a relação das duas categorias. O estudo de Prem e Velumurugan VP (2024), teve por objetivo avaliar o impacto da adoção de TI na indústria do turismo de Kerala, na Índia. No estudo foi incluído o sistema de reserva, marketing e gestão de relacionamento com clientes, e empregaram uma abordagem de métodos mistos: quantitativo (pesquisas, métricas de desempenho) e qualitativo (grupos de foco, entrevistas).

A pesquisa demonstrou que a Adoção de TI melhora eficiência operacional e envolvimento comunitário, resultado que mostra que o desempenho organizacional correlaciona-se positivamente com o uso de TI para melhoria no atendimento aos clientes. No entanto, observaram-se riscos relacionados à segurança de dados e resistência à mudança tecnológica. O estudo concluiu que a TI tem um impacto transformador na indústria do turismo de Kerala, oferecendo benefícios de eficiência e engajamento, mas requer estratégias para superar desafios como segurança de dados e resistência à mudança.

O estudo de Phan, Nguyen e Cao (2021), no Vietnã, buscou investigar como o treinamento de gestão influencia a força organizacional, desempenho organizacional e, conseqüentemente, a qualidade do serviço ao cliente no setor bancário no Vietnã. Para tal, utilizaram questionários e a técnica Smart-PLS para testar as hipóteses e validar os modelos teóricos. O estudo revelou que o treinamento de gestão tem efeito positivo na força organizacional, desempenho organizacional e na qualidade do atendimento ao cliente.

Além disso, a força organizacional atua como mediadora na relação entre treinamento de gestão e qualidade do serviço ao cliente. Os autores concluíram que o treinamento de gestão melhora a força e o desempenho organizacional, o que contribui para a melhoria na qualidade do atendimento ao cliente. O trabalho ressalta a importância de investir a capacitação gerencial para excelência no serviço, mas apontam como limitações o fato de ter sido realizado exclusivamente no setor bancário vietnamita.

Kearney *et al* (2017), direcionam sua discussão para fatores humanos, tendo como base a aplicação em empresa B2B, no Reino Unido, concentraram-se em investigar a influência da inteligência emocional dos funcionários de linha de frente e do back-office no desempenho organizacional, considerando as relações triangulares com os clientes. O estudo teve um viés quantitativo, com uma amostra de 105 vendedores de linha de frente e 77

funcionários de *back-office* de uma empresa.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários e analisados usando o Partial Least Squares (PLS). Verificou-se que a inteligência emocional dos vendedores de linha de frente influencia positivamente seu comportamento de cidadania voltado ao cliente e, por sua vez, melhora o desempenho organizacional. A inteligência emocional do *back-office* também afeta positivamente seu comportamento de cidadania e modera a relação entre a inteligência emocional do vendedor e o comportamento do *back-office*.

Os autores ressaltam que a inteligência emocional é um fator crucial que influencia positivamente o comportamento de cidadania dos funcionários e o desempenho organizacional, sugerindo que investir no desenvolvimento da inteligência emocional pode potencializar os resultados em ambientes de serviços B2B, especialmente em relações triangulares entre diferentes grupos de funcionários e clientes.

Com o foco para a perspectiva do cliente, Martínez e Mascarúa (2017), no México, buscaram identificar os atributos que compõem a qualidade do serviço na indústria de seguros de automóveis, e investigar sua influência nas diferentes medições de lealdade do cliente à marca. O estudo é altamente relevante porque amplia a compreensão sobre os elementos que mais influenciam a lealdade do cliente no setor de seguros, destacando dimensões do atendimento que muitas empresas negligenciam. Ao analisar simultaneamente atributos do serviço, percepções de qualidade e diferentes formas de lealdade, os autores mostram que não é apenas o processo de contratação que importa, mas principalmente o que acontece depois que o cliente realmente precisa da empresa, o pós-sinistro.

A análise, que incluiu cinco modelos de regressão, indicou que os atributos relacionados ao serviço após o sinistro atenção em reparos, atendimento rápido, pagamento justo tiveram maior influência na lealdade do cliente, embora a reputação durante a contratação também mostrou impacto significativo. Os autores concluíram que os atributos de qualidade no serviço, especialmente os relacionados ao pós-sinistro, exercem uma forte influência na fidelidade do cliente.

A relevância do estudo de Rugel e Montealegre (2019) realizado na cidade do México, fala sobre como os tempos de atendimento ao cliente influenciam diretamente a queda nas vendas de uma farmácia. O estudo demonstra que os tempos de atendimento ao cliente influenciam diretamente a capacidade operacional, o fluxo de clientes e o volume de vendas da farmácia analisada.

Ao utilizarem a simulação de eventos discretos para analisar a queda nas vendas da Farmácia Farmicentro MM, os autores mostraram que o tempo médio de atendimento é um

elemento crítico para a capacidade diária de atendimento e, conseqüentemente, para o volume de vendas. A validação rigorosa do modelo por meio de métodos estatísticos como intervalo de confiança, teste t-Student e validação de caixa preta garante a confiabilidade dos resultados e reforça a utilidade da simulação como ferramenta de diagnóstico e apoio à tomada de decisão.

Além disso, o estudo evidenciou que a adição de um novo ponto de venda poderia elevar o fluxo para 297 clientes ao dia, revelando que investimentos em estrutura operacional têm impacto direto na melhoria do desempenho. Assim, a pesquisa é relevante por conectar teoria e prática, contribuindo para o avanço metodológico na análise de serviços e oferecendo às organizações uma base sólida para compreender, simular e otimizar seus processos de atendimento, fortalecendo sua competitividade e eficiência.

O estudo desenvolvido por Schmal e Olave (2014), no Chile, teve origem na necessidade de aperfeiçoar o processo de atendimento ao cliente em um restaurante situado no porto de San Antônio, sobretudo durante períodos de alta demanda, em que os tempos de espera se elevaram de forma significativa, comprometendo a satisfação dos consumidores. Diante desse cenário, os autores propuseram uma abordagem sistemática voltada à otimização do tempo de serviço, iniciando pela análise estratégica do negócio por meio do Business Model Canvas (BMC).

Posteriormente, recorreram a ferramentas de modelagem de processos, como a Business Process Model and Notation (BPMN) e o diagrama SIPOC, que possibilitaram mapear, compreender e reestruturar as etapas críticas do fluxo de atendimento. A relevância do estudo reside na demonstração de como a integração entre modelos analíticos estratégicos e ferramentas de gestão de processos pode promover melhorias significativas na eficiência operacional.

O trabalho reforça que a otimização do atendimento ao cliente não se limita à implementação de ajustes isolados, mas requer uma visão abrangente e estruturada que articule elementos estratégicos, tecnológicos e processuais. Assim, a contribuição dos autores evidencia que, em contextos marcados pela elevada demanda, a adoção de metodologias gerenciais adequadas é fundamental para o aprimoramento da experiência do cliente e para o alcance de resultados organizacionais superiores.

O estudo de Cruz *et al.* (2022), realizado no Brasil, surgiu da demanda por compreender como as práticas de Gestão da Qualidade Total (GQT) estavam sendo incorporadas na central de atendimento de uma empresa do setor varejista após um processo de reestruturação organizacional. Diante de desafios relacionados à eficiência operacional,

altos custos e aumento das demandas dos clientes, a empresa iniciou um movimento de revisão de seus processos internos, o que motivou os autores a investigar de que forma as mudanças implementadas estavam influenciando a qualidade do serviço prestado.

A pesquisa, conduzida por meio de uma abordagem qualitativa com entrevistas, observação direta e análise documental, revelou que foram adotadas ações de reengenharia que reduziram o quadro de funcionários de 130 para 65 colaboradores, além da automação dos retornos aos clientes, que diminuiu significativamente o tempo de resposta e o número de contatos necessários. A importância desse estudo reside em evidenciar, com base empírica, como a aplicação da GQT pode promover melhorias contínuas em ambientes de atendimento, especialmente quando associada à inovação tecnológica.

Sua relevância, por sua vez, está em demonstrar que as práticas de GQT, quando integradas à reengenharia de processos e à automação, contribuem para a redução de custos operacionais, para o aumento da eficiência e para a elevação da satisfação do cliente, oferecendo subsídios teóricos e práticos para organizações que buscam aprimorar sua gestão da qualidade e fortalecer sua competitividade no mercado.

O estudo de Sell *et al.* (2018), realizado no Brasil, buscou aprofundar a compreensão sobre a satisfação do cliente no varejo ao avaliar o atendimento em uma loja de decoração. A pesquisa teve como finalidade mensurar o grau de satisfação dos consumidores, identificar falhas no processo de atendimento e propor melhorias para elevar a qualidade do serviço. Para isso, os autores aplicaram um questionário de satisfação a 43 clientes e utilizaram a matriz GUT como ferramenta para priorizar os problemas mais críticos. Os resultados evidenciaram fragilidades importantes, entre elas o elevado tempo de espera para atendimento, a falta de conhecimento técnico dos vendedores, a baixa agilidade no atendimento e processos internos desestruturados, fatores que impactavam negativamente a experiência do cliente.

Diante dessas constatações, o estudo concluiu que a empresa deveria adotar processos mais estruturados de recrutamento e seleção, além de implementar treinamentos específicos para aperfeiçoar o conhecimento técnico dos vendedores e melhorar a agilidade no atendimento. Assim, a pesquisa demonstra a relevância de ações gerenciais direcionadas ao desenvolvimento das competências dos funcionários e ao fortalecimento dos processos internos como estratégia essencial para ampliar a satisfação do cliente no varejo.

O estudo de Vieira e Medeiros (2019), também realizado no Brasil, analisou como a qualidade do atendimento ao cliente influencia o desempenho organizacional de clínicas médicas em Juazeiro do Norte–CE. A pesquisa, de abordagem mista, utilizou um questionário com 10 perguntas objetivas aplicado a pacientes e mostrou que 89% consideraram o

atendimento “ótimo”, indicando alto nível de satisfação. Mesmo assim, o autor identificou pontos que precisam ser melhorados, como preços mais justos e uma infraestrutura física mais adequada. Com base nesses resultados, o autor concluiu que a satisfação do cliente depende não apenas de um bom atendimento, mas também das condições estruturais da clínica, destacando que investir em capacitação da equipe, melhorias físicas e tecnologias adequadas é essencial para manter o bom desempenho organizacional e a fidelização dos pacientes. A Figura 5 apresenta o resumo dos estudos analisados.

Figura 5 - Resumo dos Artigos Analisados



Fonte: Elaboração própria (2025).

Após a análise dos estudos selecionados foi observado que estes, em diferentes lugares e situações, consideram que há relação entre o atendimento ao cliente e o desempenho organizacional. Esse resultado combina com o posicionamento de Kotler e Keller, (2013), visto que estes consideram que os clientes valorizam aspectos quanto a rapidez e precisão na resolução de suas demandas, de forma a continuarem a ter credibilidade junto a empresa prestadora do serviço ou fornecedora do produto.

Foi observado, ainda, que ao tratarem da relação atendimento ao cliente e desempenho organizacional, autores dos estudos que integraram os critérios deste trabalho, consideraram questões relacionadas à inteligência emocional, justificando que esta influencia os funcionários no trato com os clientes. Esse resultado vai ao encontro da opinião de Cintra e

Barbosa (2012), quando afirmam que o desempenho é influenciado pela capacidade organizacional fundamentadas em recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, que inclui o cuidado com as pessoas, significando que resultados não são apenas financeiros.

Outro ponto relevante a ser discutido, como afirma Oliveira (2017), é sobre a adoção de Tecnologia da Informação (TI) e sobre a implementação de práticas de Gestão da Qualidade Total (GQT) em uma central de atendimento demonstra que a tecnologia é um elemento decisivo para o desempenho organizacional, fortalecendo a eficiência, a experiência do usuário e a qualidade dos serviços. Nesse sentido, o autor confirma que a tecnologia ocupa um papel central na forma como as empresas constroem e mantêm seus relacionamentos com os clientes.

Os estudos analisados demonstram que a fidelização do cliente está diretamente relacionada à qualidade do atendimento oferecido pela empresa em momentos decisivos da interação com o consumidor. Os resultados da pesquisa sobre a indústria de seguros de automóveis no México revelam que o atendimento pós-sinistro, marcado por acolhimento, clareza e suporte efetivo, é o principal elemento capaz de fortalecer a lealdade do cliente à marca.

Esse achado converge com a visão de Las Casas (2012), que destaca a importância do contato humano e empático para a construção de confiança e vínculos duradouros entre cliente e organização. Assim, o comportamento da empresa nos momentos em que o consumidor mais necessita de apoio torna-se determinante para consolidar uma relação de compromisso e continuidade. Em síntese, a fidelização não se apoia apenas na reputação inicial ou na eficiência dos processos, mas sobretudo na capacidade da organização de oferecer atendimento humano, atento e eficaz quando o cliente se encontra em situações críticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs encontrar resposta à indagação quanto à relação entre as categorias atendimento ao cliente e desempenho organizacional, com objetivo de investigar a relação entre atendimento ao cliente e o desempenho organizacional por meio de uma Revisão da Literatura. Considerando os resultados apresentados, tanto a pergunta foi respondida, quanto o objetivo atendido. Para isso foram analisadas publicações, nacionais e internacionais, entre os anos de 1990 e 2024, que atendessem aos critérios previamente estabelecidos. Resultados considerados positivos quanto ao atingimento dos objetivos propostos neste trabalho.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foram identificados diversos estudos que corroboram a hipótese de que a qualidade do atendimento ao cliente exerce influência significativa nos resultados organizacionais. Os principais resultados evidenciam que o atendimento ao cliente não deve ser visto apenas como uma atividade operacional, mas como uma estratégia fundamental que impacta positivamente indicadores de desempenho, incluindo satisfação, fidelidade, reputação e lucratividade. Destaca-se que a interação entre fatores humanos e tecnológicos, além da eficiência dos processos internos, atua como um vetor de melhoria da experiência do cliente e, conseqüentemente, impulsiona o desempenho organizacional.

Os resultados revelam que a qualidade do atendimento ao cliente exerce influência direta e mediada no desempenho organizacional, corroborando as hipóteses defendidas na literatura. De modo geral, os estudos revisados indicam que práticas de atendimento orientadas à satisfação, fidelização e estabelecimento de relacionamentos de longo prazo têm potencial de promover melhorias nos indicadores de desempenho, tais como reputação institucional, satisfação do cliente, eficiência operacional e resultados financeiros. Além disso, salientam-se fatores complementares, como a incorporação de tecnologias digitais, estratégias de personalização e capacitação contínua das equipes de atendimento, os quais potencializam os efeitos positivos do atendimento no desempenho organizacional.

Não obstante, é importante destacar as limitações que circunscreveram o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, as limitações ao longo do trabalho foram superadas, especialmente à medida que o autor se apropriou da metodologia adotada, em particular no que diz respeito à sistemática de buscas em bases de dados internacionais,

muitas vezes em idiomas estrangeiros, os quais não são de domínio do autor, que se utilizou de tradução online para superar essa limitação.

Em termos de contribuições acadêmicas, o presente trabalho consolida o entendimento existente ao revelar que o atendimento ao cliente deve ser concebido como uma estratégia organizacional integral, alinhada às metas de desempenho, reforçando a necessidade de integração entre cultura, processos e tecnologia. Para os gestores, destaca-se a relevância de investirem na capacitação de suas equipes, na adoção de tecnologias inovadoras e na construção de uma cultura orientada ao cliente, aspectos esses que se mostraram essenciais para a obtenção de melhorias sustentáveis nos resultados organizacionais.

Ressalta-se que não foram identificados estudos que abordassem eventos ou análises envolvendo a interface entre atendimento ao cliente e desempenho organizacional na região Amazônica. Tal fato evidencia uma lacuna importante na produção científica, sugerindo a necessidade de futuras investigações direcionadas especificamente para essa região, incluindo estudos a serem realizados diretamente a negócios do contexto amazônico, a exemplo do Alto Solimões e mais especificamente no setor comercial de Benjamin Constant.

Além disso, ressalta-se a oportunidade de explorar as implicações de práticas emergentes, como o uso de inteligência artificial, chatbots, personalização avançada e gestão de experiências omnichannel, especialmente em regiões específicas, como a Amazônia, cuja realidade e desafios apresentam peculiaridades que merecem investigação aprofundada.

Conclui-se, que este estudo reforça a compreensão de que o atendimento ao cliente constitui uma vantagem competitiva fundamental, cuja gestão eficaz é imperativa para o alcance de níveis superiores de desempenho empresarial. Portanto, espera-se que suas contribuições teóricas possam subsidiar tanto o desenvolvimento acadêmico quanto as práticas gerenciais, contribuindo para a construção de organizações mais orientadas ao cliente e voltadas à excelência operacional.

REFERÊNCIAS

ABDON, Gabrielly Froes. **O atendimento humanizado como diferencial competitivo**. 2025. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/10267> Acesso em: 25 ago. 2025.

ALVES, José Cristiano Camacho et al. **O impacto dos fatores psicológicos e emocionais no uso da tecnologia self-Bag-Drop**. 2025. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/102894> Acesso em: 25 ago. 2025.

BAGINSKI NETO, Luiz Carlos . **Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que influenciam na satisfação e fidelidade dos clientes corporativos de telefonia celular**. 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/d0a9eab7-8e74-4e1d-b6bf-9284eff32a70/content> Acesso em: 25 ago.2025.

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, LC de. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 02, p. 112-133, 2015. Disponível em: https://cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FATOR.pdf Acesso em: 01 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 5ª Edição. Portugal: Edições 70, 2009. Disponível em: BARDIN, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa edições, 70, 225. Acesso em: 2 out. 2025.

BARRETO, Magda Dei Tós; MORAIS, Lucélia Leite de; SANTANA, Luciano Pereira. **Gestão com pessoas**. Maringá: Cesumar, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/31701028/Professora_Me_Magda_Dei_T%C3%B3s_Barreto_GEST%C3%83O_COM_PESSOAS Acesso em 25 de ago. 2025.

BARTH, Nelson Lerner. **Avaliação do uso de tecnologia de atendimento telefônico automático nos serviços ao consumidor**. São Paulo: FGV EAESP, 2006. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/2b48e8de-7454-4e0f-8a40-18f33100a779/content> Acesso em 25 de ago. 2025.

BRAGA, Verônica Severo; CASTRO, Jonas; VERAS, Gualter; CRISTOFORI, Valmira; REBELO, Michel. **Qualidade no atendimento ao cliente**. *Revista de Trabalhos Acadêmicos* (2014). Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10> Acesso em: 2 out. 2025.

BREITENBACH, Renato. **Táticas vinculantes, reputação do provedor de serviços, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1204> Acesso em: 25 ago. 2025.

CHACHA, Nelson Júlio. **Atendimento ao cliente como factor dinamizador do Marketing de relacionamento**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://repositorio.ucm.ac.mz/handle/123456789/149> Acessado em: 01 set. 2025.

CHEBERLE, Paulo César Duarte. **Fatores críticos de sucesso na implementação de tecnologia de CRM**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30102023-115404/publico/MsPaulo CesarDuarteCheberle.pdf> Acesso em: 25 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, Leandro Pinheiro; BARBOSA, Allan. **Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando constructos e sua operacionalidade**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 4, n. 1, p. 31-60, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2012.v4i1.76> Acesso em: 25 ago. 2025.

CRUZ, Thomaz; PAKES, Paulo. Renato.; SILVA, Brena. Bezerra.; ROCHA, Tiago. Soares da. **Análise da adoção de práticas da gestão da qualidade total em uma central de atendimento ao cliente do setor varejista**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 13, n. 3, p. 610-624, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1346> Acesso em: 2 out. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação**. Logeion: Filosofia da informação, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73>. Acesso em: 01 set. 2025.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**. *Epidemiologia e serviços de saúde*, 2014, 23.1: 183-184. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018 Acesso em: 25 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7 ed. Barueri (SP): Atlas 2023.

GOMES, Thaís Rodrigues Pinto. **Segurança, cortesia, espetáculo e eficiência: as quatro chaves para a excelência no atendimento ao cliente**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação-Habilitação em Publicidade e Propaganda)-Escola de

Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/1314> Acesso em: 25 ago. 2025.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-28072010-151731> Acesso em: 25 ago. 2025.

KEARNEY, Treasa, Walsh, Gianfranco, Barnett Willy, Gong Taeshik, Schwabe Maria, Ifie Kemefasu (2017), **Inteligência emocional em relacionamentos entre funcionários na linha de frente/back-office**. Journal of Services Marketing, Vol. 31 No. 2 pp. 185–199, doi: <https://www-emerald-com.ez2.periodicos.capes.gov.br/jsm/article/31/2/185/247975/Emotional-intelligence-in-front-line-back-office> Acesso em: 2 out. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <https://studylib.net/doc/27605174/administra%C3%A7%C3%A3o-de-marketing--kotler-e-keller--14ed--2012> Acessado em: 01 set. 2025.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/10039177/Marketing_de_Servi%C3%A7os_Marketing_de_Servi%C3%A7os Acesso em: 25 ago.2025.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços**. Rio de Janeiro, Estácio, p. 27, 2015. Disponível em: <marketing-de-servicos-ld356-1.pdf> Acesso em: 25 ago. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. atual. por João Bosco Medeiros. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTÍNEZ, Jorge Vera; MASCARÚA, Marco Tulio Espinosa. **Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México**. Contaduría y Administración, [s. l.], v. 59, n. 3, p. 285-306, jul.-set. 2014. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000300011&lang=pt Acesso em: 2 out. 2025.

MESQUITA, Rosa. *et al.* **Elaboração e aplicação de instrumentos para avaliação da base de dados Scopus**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 187 -205, mai./ago. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362006000200004> Acesso em: 2 out. 2025.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/6463> Acesso em: 25 ago. 2025.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC Balanced Scorecard: caso UNIARAXA.** 2007. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1667> Acesso em: 25 ago. 2025.

MOTA, Antônia Irene Pereira *et al.* **Qualidade no atendimento ao cliente: a importância da personalização para os clientes.** 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15805> Acesso em: 25 ago.2025.

MOTA, Henrique Teles da. **A construção da experiência omnichannel de relacionamento nas interfaces do Sistema SEBRAE.** 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37212/1/2019_HenriqueTelesdaMota.pdf Acesso em: 25 ago. 2025.

OLIVEIRA, Matheus Lucas Cunha de. **O efeito das percepções de qualidade e satisfação sobre tecnologias de autoatendimento nas intenções de uso do cliente.** 2017. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/32ae53b6195831c34f033a22688d5628/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> Acesso em: 25 ago. 2025.

PAUL, Justin; Alex Rialp, Criado. **The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?.** 4ª edição. International Business Review, v. 29, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>. Acesso em: 18 jul. 2025.

PETRI, Sérgio Murilo et al. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.** 2005. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101763> Acesso em: 25 ago. 2025.

PHAN, Thi, Cam, Lai.; NGUYEN, Ngoc. Danh.; CAO, Van. Tien. **O papel do treinamento de gestão na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.** Revista Polonesa de Estudos de Gestão, v. 23, n. 2, p. 402, 2021. Disponível em: <https://pjms.zim.pcz.pl/article/150015/en> Acesso em: 2 out. 2025.

PREM, Arun; VELUMURUGAN, V. P. Revolutionizing Kerala's Tourist Landscape: **A Technological Odyssey.** *Salud, Ciencia y Tecnología* - Serie de Conferencias, v. 3, n. 3, p. 1-8, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1120>. Acesso em: 2 out. 2025.

SANT'ANA, Vanessa Araújo de *et al.* **E-COMMERCE: Fatores que influenciam a Satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC.** 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/166750> Acesso em: 25 ago.2025.

SCHMAL, Rodolfo F; OLAVE, Teresa Y. **Otimização do Processo de Atendimento ao Cliente em Restaurante Durante Períodos de Alta Demanda**. Inf. tecnol., La Serena, v. 25, n. 4, p. 27-34, 2014 . Disponível em:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642014000400005> Acesso em: 2 out. 2025.

SELL, Juliet.; FIORINI, Milena, Carolina.; Santana, Silva.; Ana, Beatriz, Moraes. **Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência**. CAP Accounting and Management, v. 12, n. 1, p. 69-84, 2018. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/65781/pesquisa-de-satisfacao-de-atendimento-ao-cliente-em-uma-loja-de-decoracoes--relato-de-experiencia/i/pt-br> Acesso em: 2 out. 2025.

SERRANO RUGEL, Bladimir Homero; GARZON MONTEALEGRE, Víctor Javier. **Estudo da queda nas vendas da farmácia Farmicentro MM por meio da simulação de eventos discretos**. Conrado, Cienfuegos , v. 15, n. 67, p. 38-44, jun. 2019. Disponível em: Pesquisa | SciELO Acesso em: 2 out. 2025.

SILVA, Brenda Gladzik da; RITTER, SANTOS, Gabriela Spies dos, Luciano Augusto Pereira. **Marketing digital e o uso de ferramentas de inteligência artificial para promover as vendas e o relacionamento com o cliente**. Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC, v. 10, n. 3, 2023. Disponível em: <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/432> Acesso em: 25 ago. 2025.

SOUZA, Gabriela Carolayne de; MAIA, Adelson Francisco. **Qualidade e produtividade: como a organização da produção impacta no sucesso empresarial**. COGNITIONIS Scientific Journal, v. 7, n. 2, p. e539-e539, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.38087/2595.8801.539> Acesso em: 25 ago. 2025.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134> Acesso em: 2 out. 2025.

SWIFT, Ronald. CRM: Customer Relationship Management: **o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Elsevier Brasil, 2001. Disponível em: CRM: customer relationship management: o revolucionário marketing de Ronald Swift - Google Livros Acesso em: 25 ago. 2025.

TRANFILD, David; Denyer, David; Smart, Palminder. **Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review**. Reino Unido: Journal of Management, Vol. 14. p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375> Acesso em: 25 ago. 2025.

VIEIRA, Jelma. Souza.; MEDEIROS, Adriana, Vigolvino. **Qualidade no atendimento ao cliente e os impactos no desempenho organizacional de clinicas medicas de Juazeiro do Norte -CE**. Journal of Sustainable Competitive Intelligence, v. 9, n. 2, p. 15-30, 2019. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/67447/qualidade-no-atendimento-ao-cliente-e-os-impactos-no-desempenho-organizacional-de-clinicas-medicas-de-juazeiro-do-norte--ce/i/pt-br> Acesso em: 2 out. 2025.