



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Sara Sofia Leite Teixeira

***Endomarketing* como estratégia de gestão de recursos humanos na lógica do cliente interno – estudo de caso na Administração de Condomínios**

Tese de Mestrado

Mestrado em Gestão

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 30/05/2018, perante o júri seguinte:

Presidente: Professor Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira

Arguente: Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Orientador: Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Maio 2018

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Resumo

Nas sociedades ocidentais hodiernas de consumo - onde o ser e o parecer se confundem - e nas organizações contemporâneas, de matriz tecnológica mas com raízes pós-industriais e configurações pós-modernas, os consumidores demonstram um comportamento aquisitivo depurado, mesmo em realidades semiperiféricas como a sociedade portuguesa. Segundo a teoria Lipovetskiana, vivemos na 'era do vazio', caracterizada pela perda de sentido das grandes instituições morais, sociais e políticas, e por uma cultura aberta que incorpora a personalização dos processos de socialização e coexistência dos antagonismos - violência e convívio, modernismo e "retro", ambientalismo e consumo desenfreado. A capacidade de as organizações prestadoras de serviços se ajustarem às exigências do mercado acarreta que estas estejam em contato direto com os clientes. Neste sentido, as empresas carecem de um plano que as auxilie e permita a adequação ao seu público-externo (atuando numa lógica de cliente interno), através de estratégias de *endomarketing* baseadas na sua motivação, formação, valorização e acompanhamento.

Esta dissertação analisa a percepção que os funcionários de uma empresa prestadora de serviços na Administração de Condomínios (estudo de caso) têm, relativamente à adoção de ferramentas de *endomarketing*. Almeja-se a compreensão das variáveis que estão na génese desta técnica e que mais influenciam o comportamento aquisitivo dos indivíduos. Efetuou-se uma investigação de natureza qualitativa, exploratória e não probabilística, baseada na análise categorial e de conteúdo de entrevistas efetuadas a 10 colaboradores da empresa em estudo (que correspondem a 62,5% da totalidade do universo dos colaboradores), tentando compaginar-se as vivências e testemunhos dos indivíduos com a literatura.

Destaca-se, pelos resultados alcançados, a confirmação do pressuposto teórico-metodológico que indicia que o *endomarketing* se afigura como uma ferramenta preponderante na prestação de um serviço com maior grau de qualidade e que, paralelamente, tanto os colaboradores como a organização, obtêm ganhos significativos com a sua implementação.

Palavras-chave: *Endomarketing*; GRH; Administração de Condomínio; Serviços; Cliente interno e externo

Abstract

In nowadays Western societies of consumption - where to be and to seem are confused - and in contemporary organizations with a technological matrix, but with post-industrial roots and postmodern configurations, consumers demonstrate purchasing behavior, even in semiperipheral realities such as the portuguese society. According to Lipovetsky's theory, we live in the "*age of emptiness*", characterized by the loss of meaning of the great moral, social and political institutions and by an open culture that incorporates the personalization of socialization processes and the coexistence of antagonisms - violence and coexistence, modernism and "*retro*", environmentalism and unmeasured consumption. The service organizations ability to meet market demands oblige they are in direct contact with customers. Therefore, companies lack a plan that helps and allows them to adapt to their external public (acting within an internal customer logic), through endomarketing strategies based on their motivation, training, valuation and follow-up.

This dissertation analyzes the perception that the employees of a company that provides management in the Condominium Administration (case study) have regarding the adoption of endomarketing tools. It is intended the understanding of the variables that are the genesis of this technique and that most influence the acquisition behavior of the individuals. A qualitative, exploratory and non-probabilistic nature investigation was carried out, based on the categorical and content analysis of interviews carried out with 10 employees of the company under study (which correspond to 62.5% of the total universe of employees), trying to compare between the individuals experiences and testimonies and literature.

Based on the results achieved, the theoretical-methodological assumption confirms that endomarketing appears to be a preponderant tool in providing higher quality level service and that, at the same time, both employees and the organization obtain significant gains with its implementation.

Keywords: *Endomarketing*; HRM; Condominium Administration; Services; Internal and external client

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado a todos os que, diariamente, manifestam o seu amor incondicional por mim.

Aos meus pais, irmão, avós e namorado, a minha eterna gratidão pelo vosso incentivo, ensinamentos e preparação para a vida.

Agradecimentos

Antes de mais, o meu especial agradecimento ao meu orientador, Sr. Professor Doutor Ricardo Moreira, pelo rigor inculcado e por toda a confiança depositada em mim. A constante motivação, dedicação e disponibilidade total para me acompanhar e direcionar ao longo deste percurso foram, sem dúvida, um grande alicerce para a construção deste trabalho.

Uma palavra de apreço à Universidade Lusófona do Porto e a toda a equipa de docentes que lecionaram o Mestrado de Gestão, pelo profissionalismo, acompanhamento e ensinamentos transmitidos, sem os quais, a conclusão desta etapa não era possível.

À minha família, em especial aos meus pais, Mário e Olga, um agradecimento é pouco pelas oportunidades que sempre me proporcionaram, pelos valores transmitidos e pela coragem, apoio e amor incondicionais que permitiram a concretização deste e muitos outros objetivos. Gostaria também de destacar a importância do meu irmão Daniel, pois um dos intuitos da conclusão desta etapa foi mostrar-lhe que a determinação e capacidade de superação valem sempre a pena.

Ao Alex, amigo, namorado e companheiro de todos os momentos, um agradecimento com um carinho especial por sempre me acompanhar nas noites infundáveis de estudo e por nunca duvidar das minhas capacidades. O seu apoio e motivação incansáveis, assim como as suas observações críticas tiveram um papel preponderante ao longo deste percurso.

Um agradecimento aos meus amigos, Diana, Pedro, Ruben, Xana, Jony e ao pequeno Edgar, por me animarem nos momentos mais cinzentos e recarregarem as minhas forças sempre que o cansaço se apoderou de mim.

Um bem-haja à empresa de Administração de Condomínios em análise, por ter permitido a concretização deste estudo de caso, bem como a todos os meus colegas de trabalho que, além de se terem disponibilizado para serem entrevistados, durante este último ano, suportaram o meu cansaço, animaram os meus dias e tiveram sempre uma palavra de ânimo.

Índice

Introdução	1
Parte I: Revisão da literatura	5
1.1. Fatores que influenciam a atitude dos consumidores face aos serviços e atendimento prestados	5
1.1.1. Fatores de mercado e económicos	6
1.1.2. Fatores culturais	7
1.1.3. Fatores sociais	8
1.1.4. Fatores pessoais	8
1.1.5. Fatores psicológicos	9
1.2. O <i>Endomarketing</i>	10
1.2.1. <i>Endomarketing</i> : a perspetiva das estratégias de marketing	12
1.2.1.1. A lógica do cliente interno como elemento de ligação à Gestão de Recursos Humanos e o seu departamento	18
1.2.1.2. Lealdade ao serviço	22
1.3. O <i>Endomarketing</i> , a Gestão de Recursos Humanos e o Cliente Interno: uma abordagem interdepartamental	29
1.3.1. O papel do gestor de pessoas: um enquadramento histórico-concetual	29
1.3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	31
1.3.3. Endomarketing como gestão estratégica de pessoas: o colaborador como cliente interno	36
Parte II: Estudo empírico	42
2.1. Pressupostos teórico-metodológicos	42
2.2. Objetivos do estudo e questões	48
2.3. Procedimento, Amostra e Universo	50
2.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra	50

2.4. Metodologia e Instrumento: A Análise de Conteúdo (enquadramento conceitual)	53
Parte III: Análise e discussão dos resultados	59
3.1. Análise dos resultados	59
3.1.1. Comportamento do Consumidor	59
3.1.2. Endomarketing: perspectiva intra-organizacional	63
3.1.3. Atendimento ao público na perspectiva da lealdade ao serviço	73
3.1.4. Estratégias de Recursos Humanos	81
Conclusão	88
Bibliografia	93
Anexos	102

Lista de Siglas

E - Entrevistado

Ei – Expetativa da qualidade do serviço

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Pi – Percepção da qualidade do serviço

Qi – Qualidade percebida do serviço

RFM - *Recency, Frequency and Monetary*

RH – Recursos Humanos

Índice de Figuras

Figura 1 - Consequências comportamentais e financeiras da qualidade de serviço	25
Figura 2 - Organograma demonstrativo da departamentalização da empresa	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por departamento	51
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por género	52

Índice de Tabelas

Tabela 1- Elementos do marketing interno adaptado.....	13
Tabela 2 - Competências a reconhecer num processo de seleção adaptado	19
Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em frequência e percentagem	52
Tabela 4 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de habilitação, em frequência e percentagem.....	53

Introdução

Devido às alterações e instabilidade inerentes ao processo de globalização, a conjuntura económica, os crescentes avanços tecnológicos e a interconexão entre grandes redes organizacionais exercem pressão nas organizações obrigando-as a adaptarem-se, repensarem a sua estrutura e adotarem ferramentas inovadoras que permitam a sua sobrevivência no mercado. É imprescindível a utilização de ferramentas capazes de ir ao encontro das necessidades internas e externas às empresas e aos objetivos de produtividade almejados, tendo sempre em consideração o grau de qualidade do produto final. Para que a qualidade dos produtos e/ou serviços seja transmitida para o consumidor, é fundamental garantir que as necessidades dos clientes são plenamente satisfeitas estabelecendo, desta forma, relacionamentos duradouros com esses e outros possíveis clientes (Zau, 2010).

Atualmente – e estando na base do sucesso empresarial – os Recursos Humanos exigem maior preocupação no que concerne ao seu desempenho, ganhando importância e assumindo um forte papel nas estratégias de crescimento das empresas que lhes permita alcançar e manter a sua vantagem competitiva¹. Abandonando a visão tradicional de que os fatores cruciais para o processo produtivo são apenas o capital e a mão-de-obra, o capital intelectual² assume grande relevância devendo ser considerado indispensável. Cardoso (2012) defende que as tecnologias podem ser o coração de uma organização mas os recursos humanos são o seu cérebro. Reforçando este ponto de vista, Chiavenato (Spinelli, 2015, p. 1) afirma que: *“a empresa mais valiosa do mundo é a empresa com maior valor de mercado no mundo, logo, as empresas não valem apenas pelo seu património físico e tecnológico, mas pelo valor que os seus funcionários são capazes de agregar ao seu negócio.”* No cenário contemporâneo em que estão inseridas, nenhuma organização pode prescindir das vantagens inerentes a uma

¹ A vantagem competitiva surge da detenção de recursos importantes e de valor que permitem à organização desenvolver as suas atividades melhor e a custo inferior do que a concorrência (Spinelli, 2015).

² O capital intelectual é considerado como um aglomerado de intangíveis que proporcionam valor organizacional através de uma prática coletiva (Cordeiro, 2011).

política de GRH corretamente planeada e coesa. Ao assumirem a convergência dos objetivos individuais e organizacionais, estão a pautar-se como facilitadores dos processos internos e a combaterem a divergências hierárquicas existentes.

Cada vez mais é verificada nas empresas, principalmente no mercado dos serviços, uma tendência premente de atentar na melhoria do seu capital humano tendo em vista melhores resultados pois, de forma análoga ao funcionamento de uma máquina (composta por determinadas peças e especificidades), o ser humano, de for adequadamente acompanhado e motivado, é capaz de atingir maiores e melhores resultados (Marinho, 2012). No entanto, ainda que a consciencialização para a importância dos recursos humanos esteja presente, muitas empresas não adotam o desenvolvimento do seu pessoal como estratégia implícita na gestão praticada e, as que o fazem, apenas formam os seus colaboradores ao nível técnico. É de destacar que, a correta formação dos RH não pode ser restringida à preparação para a realização de tarefas práticas devendo ser também afeta às alterações comportamentais e emocionais.

Sendo notório o peso dos funcionários no desempenho das organizações, a sua satisfação e bem-estar devem ser vistos como um sucesso intangível que - devidamente potenciados e considerados nas estratégias organizacionais - incentivam melhores desempenhos e aumentam, exponencialmente, o grau de produtividade e competitividade da empresa.

Quando a concretização de uma transação depende quase na sua totalidade de um individuo, as empresas recorrem a um estudo intensivo da envolvimento e dos fatores que influenciam a sua prestação para que seja possível melhorá-lo até que contemple todos os requisitos exigidos num serviço de máxima qualidade (Zau, 2010). As organizações atentam nas qualificações e desenvolvimento individual de cada um dos colaboradores e na sua motivação através de incentivos, monetários ou não, como forma de valorização pelo esforço e empenho demonstrados. Todas estas táticas e estratégias de desenvolvimento interno, de melhoria de procedimentos e de fortalecimento das relações interpessoais, têm por base um sistema de melhoria organizacional denominado *endomarketing*. O *endomarketing* surge como um meio de transmissão de informação e de consolidação da cultura organizacional no seio de todos os colaboradores de uma empresa através de

ações motivacionais e de valorização que incitam o comprometimento daqueles que, dia após dia, trabalham com o foco no sucesso da empresa onde trabalham. Na sua visão estratégica, o marketing interno procura adequar a organização a um mercado direcionado para o cliente, integrando o conceito de “cliente” na sua estrutura interna. Quanto maior o nível de desenvolvimento dos seus trabalhadores, maior a capacidade de crescimento da organização. Contudo, as consequências da concretização de qualquer estratégia de melhoria são tanto maiores e visíveis quanto maior a consciencialização e compromisso dos intervenientes face às necessidades a serem colmatadas. Antes de mais, é imprescindível um conhecimento vasto e aprofundado da estrutura organizacional (por forma a serem perceptíveis os pontos sujeitos a melhoria) bem como a determinação dos objetivos a que a empresa se propõe tanto a nível macro como a nível centralizado. Ao ser capaz de delinear estas metas, a organização está a antecipar os obstáculos iminentes, projetando junto dos seus RH as ações dinâmicas necessárias para a sua concretização (Casotti & Hemais, 2009).

O presente estudo procura escrutinar a relevância dos RH na qualidade do serviço prestado e averiguar se a implementação de estratégias de *endomarketing* se traduz em melhorias significativas no sucesso de uma empresa cuja competência passa pela administração de Condomínios. Tudo o que implica a administração de um Condomínio passa pela análise, decisão e concretização por parte de um colaborador sendo-lhe concedido o poder sobre as questões respeitantes às partes comuns de um edifício nomeadamente: contabilidade; manutenção, execução e fiscalização de obras; gestão de conflitos e representação perante autoridades administrativas e judiciais. Como tal, e tratando-se de um mercado totalmente dependente de pessoas, é objetivo genérico deste estudo averiguar se estas assumem um papel preponderante no que diz respeito à prestação dos serviços.

Primeiramente é efetuado o levantamento da informação empírica existente relativamente aos fatores que exercem influência de forma direta ou indireta na prestação de um serviço. A diversidade humana implica um conhecimento aprofundado das características individuais de cada pessoa, obrigando a um estudo complexo e exaustivo das determinantes de um processo de compra. Enquanto

consumidores, são diversos os atributos que procuramos num determinado produto ou na utilização de um serviço sendo apenas transversal em todos os casos, a procura por aquele que satisfaça, plenamente, as nossas necessidades e vá de encontro ao que consideramos, de qualidade. Por outro lado, e enquanto prestadores de serviços, são variados os fatores que condicionam a prossecução do serviço. Nesta investigação são apresentadas as variáveis que podem condicionar ou impulsionar a sua concretização, sendo apresentadas ferramentas direcionadas para o público interno da organização como sendo a melhor estratégia de melhoria estrutural e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais.

A investigação em causa é fundamentada pelos testemunhos dos funcionários de uma empresa que atua no mercado há mais de vinte anos e que presta serviços a mais de uma centena de edifícios. A análise das entrevistas realizadas permite um conhecimento real do quotidiano da organização pois são evidenciadas as experiências, visões e dificuldades dos responsáveis pela sua atuação. É averiguada a percepção que cada um dos intervenientes no processo de prestação dos serviços possui, relativamente à sua importância no desempenho da empresa bem como no que concerne ao ambiente organizacional. São analisados aspetos como a transparência, empatia, comunicação interna, cooperação e comprometimento no seio empresarial com o intuito de se perceber se estão a ser adotadas e utilizadas ferramentas que fomentem o *endomarketing* na empresa em causa.

Apesar de existirem inúmeras investigações realizadas neste campo de ação e de quase todas apontarem para a correlação positiva entre as práticas de *endomarketing* e o desempenho de uma organização, existe ainda algum desacordo e incerteza no que respeita às técnicas e metodologias adotadas. Como tal, e não existindo consenso total, as diversas teorias têm surgido de acordo com o pensamento de cada autor. Este estudo visa, não só a análise da existência dessa correlação como também, auferir a sua dimensão.

Parte I: Revisão da literatura

1.1. Fatores que influenciam a atitude dos consumidores face aos serviços e atendimento prestados

Todos mercados, independentemente da sua génese, são dinamizados pelo consumo e sem ele as empresas não subsistem. Num panorama em que a sociedade apresenta uma atitude extremamente consumista, as empresas reagem com uma oferta abrangente de produtos e serviços que sejam capazes de responder à elevada procura por parte dos consumidores. No entanto, rapidamente percebem que para atingirem uma produção que se traduza em ganhos substanciais, são necessárias estratégias fortes de diferenciação com o intuito de captar e fidelizar clientes. A elevada concorrência, para além de implicar uma maior opção de escolha para os consumidores, obriga a que as organizações conheçam de antemão os critérios e exigências da população quando efetiva uma compra (Silva, Brito & Santos, 2017).

Segundo Correia (2012), o comportamento de um cliente resulta das suas atividades físicas e mentais que, por sua vez se irão expressar nas suas decisões de compra e de utilização de produtos e serviços, fazendo-o pagar por estes aquilo que considera ser o seu merecido valor. De acordo com Mowen & Minor citados por Peixoto (2016, p.5), este comportamento é *“o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.”* Para Hawkins (Peixoto, 2016) trata-se da compreensão dos processos utilizados pelos indivíduos e organizações, para escolher e adquirir produtos, serviços e experiências que satisfaçam as suas necessidades.

Atualmente, os indivíduos não valorizam apenas o produto ou a sua marca, identificando-se com questões que não estão diretamente agregadas ao produto e/ou serviço mas que lhe proporcionam valor. Tal evidência revela que aquando de um processo aquisitivo, cada consumidor adota um comportamento distinto

obrigando a um conhecimento prévio, por parte das empresas de quais os fatores que exercem maior influência (Silva, Brito & Santos, 2017).

Em suma, o conhecimento e a análise de todas as variáveis inerentes ao comportamento dos consumidores permite a compreensão do porquê dos indivíduos escolherem, utilizarem, comprarem ou rejeitarem certos produtos, serviços, experiências e ideias que satisfaçam as suas necessidades. Para Teixeira (2010), nos dias que correm o marketing exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atrativo. As empresas carecem também de comunicar eficientemente com as partes interessadas e fazer pesquisas anteriores e posteriores à compra. Só assim, saberão exatamente o que dizer, como dizer, para quem dizer, e com que frequência dizer.

Seguindo este fio condutor, Teixeira (2010, p.19) afirma que:

“ (...) quando um produto, serviço ou ideia consegue satisfazer as necessidades ou desejos do cliente, a empresa prestadora desse serviço ou ideia, poderá ser recompensada com a fidelização dos clientes, um elo entre produto e cliente muito difícil de quebrar pelos concorrentes.”

Evidencia-se portanto que, cada vez mais, o estudo do comportamento do consumidor é elementar para as empresas no que diz respeito ao conhecimento e compreensão corretos e assertivos das necessidades e dos desejos dos seus clientes (efetivos e potenciais).

Segundo Basta, Marchesini, Oliveira & Sá (Teixeira, 2010) este comportamento é manipulado por diversos fatores de mercado que podem ser culturais, sociais, pessoais e até psicológicos, sendo também muitas vezes influenciado pela economia e política envolventes.

1.1.1. Fatores de mercado e económicos

Perante certas adversidades, económicas e financeiras, os indivíduos repensam as suas prioridades de consumo não sendo possível para o mercado (crescente e instável), aguardar pela estabilização dos consumidores.

Um bom desempenho da economia proporciona um clima favorável às compras e investimentos gerando os chamados “ciclos económicos”. Uma economia

saudável gera elevados níveis de produção e de emprego que se traduzem num consumo maior por parte da população. No entanto, o incremento da procura por serviços traduz-se num aumento dos preços que, consequentemente fazem diminuir os gastos dos consumidores (Giaretta, 2011). Este decréscimo de consumo, leva a uma diminuição da produtividade dos trabalhadores induzindo as empresas - confrontadas com esta realidade - a despedir funcionários. Desta forma, e com o desemprego a um nível elevado, o consumo diminui de forma acentuada originando uma diminuição dos preços e a estabilização do volume de fornecimento de serviços. Assim sendo, as empresas retomam os níveis de produção, viabilizando a aceleração da economia e retomando um novo ciclo (Teixeira, 2010).

1.1.2. Fatores culturais

Segundo Correia (2012), os fatores culturais são os que mais influenciam o comportamento dos consumidores. Desde que nascemos, somos expostos à cultura e sociedade em que vivemos e a um processo de aprendizagem que mais tarde se irá refletir nas nossas atitudes, percepções e preferências.

A cultura influencia, em grande parte, aquilo em que acreditamos e tudo o que consumimos. Como tal, os valores e crenças gerados pela sociedade, são transmitidos no seio familiar e reforçados em instituições como a escola e a igreja, tornam-se uma das determinantes mais influentes nos hábitos de consumo da população (Teixeira, 2010). Sousa (2012, p.24) afirma que: “ (...) *um consumidor não deve ser considerado isoladamente, mas sim levando em conta todo o seu meio social para a elaboração de uma estratégia de marketing bem-sucedida.*”

É através da cultura de que se encontra imbuído que o indivíduo desempenha a sua função na sociedade da qual faz parte. Apesar de ser facilmente aceite o estilo de vida de cada cidadão, é venerável a heterogeneidade de estilos de vida, culturas e comportamentos comprovando que, o ambiente que o envolve intervém na sua atitude cultural e, consequentemente, na sua atitude consumista. Aquando do planeamento e definição de estratégias de marketing a adotar nos serviços prestados, a falta de sensibilidade e de consideração para com este parâmetro leva ao fracasso de muitas empresas que se afastam da realidade cultural e,

consequentemente, de muitas das necessidades dos consumidores (Correia, 2012).

1.1.3. Fatores sociais

Os fatores sociais presentes no comportamento do consumidor prendem-se com a interferência de grupos de referência, família e posição social. Como tal, para que o cliente seja devidamente compreendido é necessário ter em consideração todas as interações sociais do ambiente que o rodeia. Os agregados de referência distinguem-se pelo efeito que exercem, seja este direto (a família e os amigos) ou indireto (grupos religiosos, profissionais e associativos) (Correia, 2012).

Para que as empresas cheguem direta e corretamente às necessidades dos seus clientes, necessitam sensibilizar as escolhas do maior número de pessoas possível. Essa influência só será atingida através de um conhecimento colossal das características demográficas e psicológicas dos seus públicos-alvo (Teixeira, 2010).

As dimensões sociais que persuadem o comportamento aquisitivo dos indivíduos incorrem numa elevada influência na sua tomada de decisão devido ao contacto com as pessoas e grupos com os quais possui grande afinidade (Secco, Oliveira & Amorim, 2014).

1.1.4. Fatores pessoais

Somos todos diferentes e, como tal, possuímos necessidades distintas. Os fatores pessoais dizem respeito às características particulares de cada indivíduo, ou seja, momentos e vivências pelas quais passaram e que acabam por interferir nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Para Giaretta (2011) existem cinco elementos que compõem os fatores pessoais sendo eles a idade, a ocupação, as condições económicas, o estilo de vida e a personalidade. Isto é, ao longo da vida de um indivíduo a sua profissão, os seus gostos e a sua forma de pensar sofrem alterações, manifestando-se no momento de aquisição de um produto e/ou serviço.

As necessidades e apetências das pessoas não são constantes e variam quer com a idade, quer com as condições em que se encontram e lhes são impostas. A profissão que exercem, determina o seu padrão de consumo, deixando para as condições económicas a capacidade de aquisição e escolha do produto e/ou serviço. Por sua vez, a personalidade do indivíduo é formada por diversas particularidades como atitudes, princípios, interesses, pontos de vista, preconceitos e motivações, sendo necessário um conhecimento aprofundado destes parâmetros e uma adequação do produto ou serviço, à personalidade de cada cliente (Antunes, 2010).

1.1.5. Fatores psicológicos

Para que exista consumo, é necessário que exista uma necessidade; a consciência da mesma; conhecimento do produto e/ou serviço que a pode satisfazer; desejo de a satisfazer e a decisão final por um determinado produto e/ou serviço.

Para Giaretta (2011) a motivação é a força que estimula a ação consumista por parte dos indivíduos quando estes possuem uma necessidade não satisfeita. Além da motivação, é necessário que exista a perceção como sendo um processo através do qual os sujeitos recolhem e seleccionam – utilizando os seus sentidos – os estímulos exteriores que os impulsionam. Kotler & Keller (Valente, 2017, p. 15) declaram que: *“quando nós agimos, nós aprendemos”* portanto, o consumidor conhece melhor o mercado quer através da aquisição de produtos e serviços, quer pela sua análise (recolha e tratamento de informação). Todo este processo de experiência permite-lhe um maior conhecimento e dota-o de maior capacidade de decisão.

De acordo com Correia (2012), existe uma hierarquia de necessidades, escalonadas como primárias (corpo e segurança, que dizem respeito à saúde e sobrevivência), e secundárias (sociais, afeto e realização). Este autor considera que, o indivíduo só é estimulado pelas necessidades superiores se as inferiores já tiverem sido satisfeitas.

O impulso que leva uma pessoa motivada a agir prende-se com a percepção que esta tem da situação como tal, a percepção trata-se de um processo de organização e interpretação das informações recebidas que depende não só de incentivos físicos, mas também do estado interior de cada pessoa (Teixeira, 2010).

Torna-se concebível para as organizações – através do estudo e exploração das variáveis apresentadas – a realização de planos de marketing mais direcionados para o seu público-alvo adotando, desta forma, uma posição firme perante a concorrência.

1.2. O Endomarketing

A necessidade de fidelização dos clientes direciona a maior parte da atenção e esforços das organizações para estratégias de captação e satisfação externa, inviabilizando, deste modo, uma perspetiva geral das suas potencialidades. Existe um número considerável de clientes (internos) que, estando encarregues pela transmissão ou venda dos produtos e/ou serviços permitem à instituição atrair potenciais clientes e garantir a subsistência do negócio. Nessa perspetiva, é apontada a necessidade das instituições reconhecerem a sua realidade estrutural e, compreenderem que os seus colaboradores são os responsáveis por alcançar grande parte dos resultados uma vez que é nas suas mãos que está, em grande parte, o sucesso do negócio (Cervi & Froemming, 2017). É fundamental que a organização conheça o seu capital humano³ facilitando a comunicação interna das metas a atingir, bem como das estratégias delineadas para o seu alcance. Para alcançar este patamar, é essencial que todos os departamentos e setores estejam alinhados para um mesmo propósito e em sintonia com a empresa (Lima & Melo, 2017) Este equilíbrio só é estabelecido com a promoção de um bom ambiente interno e iniciativas propostas pela entidade para integrar, motivar, satisfazer e formar os seus funcionários.

³ O Capital Humano é visto como a perspetiva do Capital Intelectual que se concerne às pessoas como o fator principal de riqueza nas empresas, isto é, é o capital que proporciona uma maior predisposição à mudança e inovação, possibilitando a sobrevivência das organizações a longo prazo tendo em conta as flutuações dos mercados (Delgado, 2015).

Berry & Parasuraman (Cervi & Froemming, 2017) afirmam que o marketing interno, ou *endomarketing*, desponta como uma ferramenta que considera os colaboradores como clientes e os seus empregos como produtos no sentido em que atenta no peso que os funcionários têm no desempenho da organização; na satisfação que proporciona ao seu público interno; e na interdepartamentalização da empresa.

Segundo Saul Faingaus Bekin (Meira & Oliveira, 2004, p. 4), criador do termo *endomarketing*, este consiste em: *“ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.”* Bekin (Netto, 2014, p. 4) acrescenta ainda: *“(…) enquanto o Marketing faz promessas, alguém tem que pôr a mão na massa, para cumpri-las. E esse alguém é o endomarketing. Assim sendo, o feedback é vital porque agrega em si um fator multiplicador entre os funcionários da organização”*.

Por sua vez, Coelho Gutierrez (Neto, Machado, & Silva, 2010, p. 49) afirma: *“O elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada.”* Já Cerqueira (Bernardo, Vianna, & Souza, 2013, p. 3) defende que: *“(…) no sentido amplo, marketing interno, ou endomarketing é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários”*.

Cervi & Froemming (2017) consideram que é fundamento do marketing interno o esforço em extrapolar obstáculos organizacionais através da prática de estratégias corporativas, com o intuito de satisfazer clientes externos através de clientes internos motivados e corretamente direcionados.

É então unânime para todos os autores que *endomarketing* é a utilização de ferramentas e técnicas de marketing dirigidas ao público interno das organizações. Sendo o seu principal objetivo a partilha de ideias, alvos e resultados, torna-se crucial a existência de um acompanhamento firme e permanente durante a sua implementação para assegurar que os benefícios esperados sejam atingidos (Lima & Melo, 2017). Kotler (Bernardo, Vianna, & Souza, 2013, p. 4) assegura que o

endomarketing se caracteriza também como: “ (...) *tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar colaboradores hábeis que desejam atender bem os consumidores (...)* ”. A conjugação destas ações não pode ser descuidada e é necessário que, no quotidiano das empresas, além das pessoas os departamentos estejam adaptados para que se alcance o objetivo da comunicação, satisfação e motivação do pessoal integrante.

1.2.1. *Endomarketing*: a perspetiva das estratégias de marketing

Com o desenvolvimento da tecnologia e da comunicação, as empresas deparam-se com a saturação do mercado tornando cada vez mais difícil a diferenciação dos produtos que comercializam e dos serviços que prestam. Neste panorama, a competição passa a basear-se em inovações cada vez mais dinâmicas, na qualidade do atendimento e na gestão de relacionamentos internos (Mendes, 2004).

Diversos autores definem o *endomarketing* como um conjunto de ações – adotadas por uma organização - de atração, atribuição, desenvolvimento, recompensa, fidelização e monitorização para com os funcionários, considerando-os como os seus clientes internos. É sabido que um vendedor que acredita vivamente no produto/serviço que está a comercializar, na organização e nos princípios pelos quais esta se rege, tem maior facilidade em convencer os seus clientes no momento da compra. Casotti e Hemais (2009) afirmam ainda que a satisfação dos clientes provém, em grande parte, da boa interação com o vendedor uma vez que este, estando satisfeito com o produto que apresenta, cria uma situação propícia ao negócio. É como tal importante que antes de vender um produto aos clientes, as empresas sejam capazes de o vender aos seus funcionários. A noção do “*cliente interno*” requer que a organização veja os restantes colaboradores como clientes pois se estes não acreditarem fielmente no produto que comercializam e não forem capazes de o transmitir ao cliente final, a empresa não atingirá os resultados pretendidos (Mendes, 2004).

Embora não exista um consenso sobre a definição de marketing interno, existe um acordo geral entre os estudiosos sobre a existência de clientes internos e quais os objetivos perseguidos pelo uso das estratégias de *endomarketing* (elementos de marketing interno).

Autor (es)	Elemento (s)
Gronroos (1985)	• Motivação • Desenvolvimento
Tansuhaj (1988)	• Recrutamento • Treino • Motivação • Comunicação • Retenção
Gummesson (1991)	• Comunicação interna • Treino • Educação
Berry e Parasuraman (1991)	• Luta pelo talento • Providenciar uma visão • Preparar pessoas para resultados • Trabalho de equipa • Liberdade para trabalhar • Medição e reconhecimento • Atender aos clientes internos
Rafiq e Ahmed (1993)	• Motivação e satisfação dos funcionários • Orientação e satisfação dos consumidores • Coordenação interfuncional • Abordagem de marketing

	• Implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas
Foreman e Money (1995)	• Atração • Recrutamento • Retenção
Saad (2002)	• Recompensas estratégicas • Comunicações internas • Treino e desenvolvimento • Estrutura organizacional • Liderança sénior • Ambiente físico • Pessoal, seleção e sucessão • Coordenação interfuncional • Sistema de incentivos • <i>Empowerment</i>⁴ • Mudanças operacionais e de processos
Shekary (2012)	• Sistema de recompensas • Suporte supervisor • Empatia • Sistema de avaliação • <i>Empowerment</i>

Tabela 1- Elementos do marketing interno adaptado (Davoudi & Kour, 2012)

Sousa (2013) descreve que, no processo de planeamento e implementação de estratégias de *endomarketing*, as organizações não se podem focar apenas nos seus clientes internos mas também em analisar o foco externo destas estratégias. A melhoria do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal constitui, por

⁴ Empowerment significa descentralização de poderes, sugere uma maior participação dos trabalhadores na atividades da empresa, dando-lhes mais autonomia de decisão e responsabilidades.

si só, um objetivo relevante. No entanto, o principal objetivo deste método incide no impacto que cada colaborador exerce no marketing externo, apurando a consciência para o serviço prestado e a atenção para com os seus clientes.

Sarraceni, Diniz, Souza, Conceição & Faustini (2011) afirmam que, para organizar e executar um projeto de *endomarketing*, é necessário seguir determinados parâmetros para que seja devidamente projetado desde o início. De acordo com Bekin (Gnoatto, 2013) a implementação de um plano de *endomarketing* deve atravessar duas fases sendo a primeira a do diagnóstico das necessidades internas e a segunda a delineação e prossecução do programa de ação.

Gnoatto (2013) expõe que, o sucesso da execução de um processo de *endomarketing* está intimamente relacionado com a preocupação da empresa para com as necessidades reais dos seus colaboradores, sendo portanto necessária uma consciência real dos fatores que condicionam a sua atuação e do funcionamento estrutural da organização. Este entendimento é auferido através de um diagnóstico cuidado e preciso que contemple informações importantes quer ao nível do público interno - visão relativamente à empresa e o seu funcionamento; nível de desempenho (individual e por departamento); limitações; grau de motivação; expetativas e ambições; necessidade de formação; espírito de equipa e entreajuda – quer ao nível do ambiente e funcionamento da organização, nomeadamente: objetivos e metas; nível de desempenho global; relação empresa-cliente; grau de segmentação de funções e estruturação de processos e procedimentos bem como o nível de comunicação interna (Gnoatto, 2013).

O relacionamento interpessoal e a comunicação assumem um papel preponderante, tornando-se indispensável fomentar o bom funcionamento destes parâmetros pois, sem que estes funcionem adequadamente nenhum empenho institucional será estável e persistente ou será capaz de alcançar a eficácia desejada. É portanto necessário analisar o clima organizacional, compreender rigorosamente quais os obstáculos com que se depara, perceber o nível de motivação e a qualidade do relacionamento intra e interdepartamental. Uma empresa direccionada para o sucesso conhece, exatamente, o nível em que se encontram todos os critérios mencionados (Barbosa, 2006).

Após reconhecidos todos os parâmetros mencionados, a empresa passa para a fase de planeamento e execução de um plano de ação composto por diversas fases que atuam no sentido de colmatar as falhas evidenciadas. São adotadas estratégias ao nível da formação, desenvolvimento, seleção, motivação e valorização do capital humano, da comunicação interna e da reestruturação da organização com o intuito de simplificar a realização e resolução de processos (Cervi & Froemming, 2017).

No que concerne à satisfação dos colaboradores, é fundamental que sejam tidas em consideração e que estes compreendam claramente os objetivos a alcançar, se identifiquem com os mesmos, tenham a possibilidade de participar ativamente nas mudanças e lhes seja dada a oportunidade de se desenvolverem, enfrentando desafios e sendo reconhecidos pela sua cooperação (Trinta, Lucena, & Silva, S/D).

Tavares (Santos M. L., 2013, p. 20) salienta que:

“A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Gerenciar as atitudes dos funcionários significa motivá-los de forma planeada. Motivar um funcionário não pode ser confundido com “tapinha nas costas”, elogios e premiações esporádicas. (...) à medida que a empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proactivo e desempenhando melhor suas tarefas.”

É, como tal, elementar na prossecução desta estratégia, que seja estabelecida uma ligação por parte da instituição que permita uma valorização contínua do colaborador e, conseqüentemente, uma recompensação adequada ao seu desempenho que se traduza numa participação e envolvimento mais ativos da sua parte (Rosa, 2012).

Contudo, não basta possuir um quadro de pessoal altamente formado e motivado se este não for bem informado nem capaz comunicar corretamente entre si pois, desta forma, será impraticável potencializar a força humana da empresa (Meira & Oliveira, 2004). Existem diversas maneiras de comunicar. Um aperto de mão, um abraço ou um sorriso representam tanto ou até mais do que a comunicação formal uma vez que, muitas vezes, despertam mais resposta e estímulo do que uma palavra (Mendes, 2004). Uma correta comunicação interna permite maior desenvoltura na realização de serviços pendentes, minimizando as burocracias inerentes à execução do trabalho. Esta melhoria permite ao

colaborador um melhor ambiente de trabalho o que se traduzirá num melhor serviço prestado ao cliente final. Segundo a teoria de Maslow, (Lima & Melo, 2017) a realização do público interno proporciona uma melhor relação com a família, amigos e uma melhor integração na comunidade.

No entanto, em 2010 Brum (Bernardo, Vianna & Souza, 2013) declara que existe uma distinção entre a comunicação interna e o marketing interno. Este afirma que todas as empresas possuem um sistema de comunicação interna para a partilha de conhecimentos e informações entre os colaboradores mas, nem todas empregam estratégias de *endomarketing* que vão para além dessa troca de informação. Este só existe quando a empresa utiliza técnicas e estratégias de marketing para proporcionar uma rápida e sustentada absorção de mensagens e entendimento de conteúdos por parte do público interno. É de salientar que os cargos superiores das organizações possuem um papel determinante na comunicação interna da empresa pois, transmitindo que são parte integrante deste processo, fomentam nos funcionários a vontade de contribuir de igual forma para o sucesso da instituição. Devem, para isso, garantir as ferramentas necessárias para que seja possível incrementar a comunicação interna recebendo, em contrapartida, maiores níveis de criatividade, comprometimento e iniciativa (Inkotte, 2000).

Seja qual for o meio de comunicação, a transparência da mesma no seio da organização é um fator crucial para a consolidação das relações entre colaboradores que trabalham diariamente com a mesma finalidade. Uma empresa que ambiciona funcionários envolvidos e focados nos objetivos que pretende deve reconhecer a importância de uma comunicação bilateral pois, desta forma, irá gerar confiança, respeito e motivação por parte de todos os intervenientes (Mendes, 2004). Um retrato adequado e realista do ambiente organizacional simplifica o planeamento e implementação das ações corretivas necessárias à concretização dos objetivos estipulados anteriormente. Para que tal seja exequível, tem que se verificar o envolvimento ativo e a cooperação de todos os intervenientes.

A efetivação dos planos traçados passa pela segmentação do corpo organizacional – departamentos - para que seja mais clara a divisão das responsabilidades e funções; pela definição da estratégia de comunicação a ser adotada; pela avaliação contínua do progresso das ações por forma a serem feitos

os ajustes e aperfeiçoamentos necessários; pela persistente motivação na continuidade do desafio; pela crescente formação e desenvolvimento de todos os intervenientes e pela premiação no seguimento dos resultados atingidos (Barbosa, 2006).

1.2.1.1. A lógica do cliente interno como elemento de ligação à GRH e o seu departamento

Com o fenómeno da globalização são exigidas diferentes posturas por parte das pessoas na forma de pensar e de agir. Como tal, os profissionais valorizam cada vez mais pormenores que, até então, eram subvalorizados ou até mesmo ignorados. Um desses casos é a escassa importância dada ao capital humano. Neste novo panorama, o aprimoramento e o investimento no fator humano destacam-se como elementos importantes no combate à ineficiência da mão-de-obra devendo ser, sistematicamente, implementados programas que visam o crescente aperfeiçoamento dos recursos humanos, a valorização do trabalho bem como a remuneração dos intervenientes (Serrano, 2010).

Casotti & Hemais (2009) afirmam que a literatura da gestão de recursos humanos sugere que, a implementação de estratégias de marketing interno junto à gestão de pessoas no seio de uma empresa gera resultados organizacionais mais atractivos. Henriques (2006) acrescenta que, através do desenvolvimento dos recursos humanos de uma empresa e com a criação de condições internas para a evolução das competências dos seus colaboradores, esta está a garantir uma capacidade competitiva mais elevada. Contudo, Martins (2016) declara que estas práticas não podem ser consideradas como inflexíveis e submissas a regras definidas, devendo ser adaptadas em função da empresa em questão, do setor onde se insere e dos seus objetivos.

Segundo Casotti & Hemais (2009), um perfeito exemplo da cumulação de práticas de gestão de recursos humanos e de marketing interno, passa pela formação contínua e adequada dos colaboradores, tornando-os não só mais capazes de

exercer as suas funções, mas também para lhes mostrar o impacto das suas atividades no desempenho global da organização. Desta forma estarão mais motivados para, a par do restante quadro de pessoal, alcançarem os objetivos desejados pela empresa.

Como o mercado está em permanente mutação torna-se imprescindível uma constante formação dos indivíduos, dotando-os de capacidades que vão ao encontro da volatilidade da sociedade. A capacidade das organizações darem respostas coerentes com os mercados atuais passa pela competência dos seus colaboradores, o que só é possível através de formação. Esta trata-se, segundo Gomes (Martins, 2016) do meio pelo qual as pessoas alcançam novas capacidades, conhecimentos e comportamentos essenciais para a execução das suas funções laborais.

Berry e Parasuraman (Casotti & Hemais, 2009) asseguram que, o processo de recrutamento e seleção dos funcionários de uma empresa é outra prática em que *endomarketing* e a gestão de pessoas convergem. O recrutamento consiste num processo de identificação e atração dos candidatos (internos ou externos) cujo perfil melhor se adapta ao emprego oferecido pela empresa. Por sua vez, os diversos aspirantes serão sujeitos a um conjunto de etapas que irão auxiliar a seleção daquele que melhor se adequa e que possui o maior número de competências (implícitas ou explícitas) para ocupar o cargo à disposição. Processos de seleção mais rigorosos que envolvem testes de conhecimento, que exigem referências e que utilizem consultores externos, reconhecem de forma mais eficiente e adequada quais os indivíduos mais competentes. Para isso, são necessárias práticas de desenvolvimento de recursos humanos mais fortes e coesas e um maior envolvimento dos gestores de topo (Henriques, 2006).

Competências Explícitas	Competências Implícitas
Respeito pelo indivíduo	Espírito de grupo
Desenvolvimento profissional	Inovação (aceitar desafios e soluções criativas com o intuito de uma melhoria constante)
Capacidade de gerir novas situações/aceitação de mudança/baixo período de adaptação	Ética e responsabilidade social (cumprir e fazer cumprir os compromissos e responsabilidades)

Capacidade de comunicação (ouvir/compreender/respeitar/transmitir ideias de forma objetiva e com sentido de oportunidade)	Proatividade (antecipar situações críticas)
Gestão de conflitos (capacidade de detetar e atenuar pontos de tensão e incentivar a cooperação)	Capacidade formativa (competência para compreender as dificuldades e partilha métodos de conhecimento)
Capacidade de liderança	Gestão de tempo (capacidade de estabelecer prioridades)

Tabela 2 - Competências a reconhecer num processo de seleção adaptado (Henriques, 2006)

Na visão de Berry e Parasuraman (Casotti & Hemais, 2009), o marketing interno certifica que, para que seja assegurada uma boa contratação é necessário que estejam claramente definidos os cargos a preencher e as habilitações necessárias para que estes sejam corretamente executados.

Segundo Martins (2016), a avaliação de desempenho por parte da GRH é uma técnica que viabiliza a análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. É um processo que permite avaliar o alinhamento entre as condutas dos indivíduos e os objetivos da empresa e que é essencial para que cada funcionário compreenda qual a sua participação nos sucessos da organização. Uma apreciação válida e coerente do desempenho estabelece a base de um sistema de gestão eficiente permitindo que os gestores recompensem e apoiem o bom desempenho, identifiquem quais as necessidades de formação adicional e percebam qual o potencial de desenvolvimento (Henriques, 2006). Por outro lado, a sua avaliação permite aos colaboradores reconhecerem qual a opinião que os avaliadores têm sobre a sua prestação, possibilitando uma melhoria da sua contribuição para o sucesso da empresa, através de conselhos e dicas importantes (Martins, 2016).

De acordo com Gomes (Martins, 2016), a carreira era considerada como a passagem de um trabalhador por diversas etapas a nível profissional, normalmente de forma ascendente na hierarquia de uma ou diferentes organizações. Como tal, dependia dos cargos possíveis de serem ocupados e consequentemente dos

responsáveis pela sua gestão. A gestão das carreiras tem sido alterada de forma substancial com o decorrer dos anos. Arthur, Smithson & Lewis (Henriques, 2006) garantem que os funcionários não oferecem apenas lealdade, comprometimento e desempenho em troca de segurança por parte da entidade patronal mas, estão também dispostos a aprender continuamente, aceitam mudanças e garantem melhores padrões de produtividade exigindo, em contrapartida, melhores condições e ambiente de trabalho que facilitem o seu desempenho, melhores oportunidades de evolução e sustentados sistemas de recompensa. Como tal, os indivíduos já não vêm os seus empregos como “simples tarefas” a cumprir. Encaram-nos como parte integrante das suas vidas exigindo não só retribuições benéficas mas também cargos que proporcionem a sua realização pessoal. A carreira assume assim um peso considerável no quotidiano dos indivíduos que anseiam o percurso profissional que melhor se adapta ao seu estilo de vida (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D).

O desinteresse por parte de um funcionário necessita ser melhor considerado pela organização. Esta situação pode advir do facto da empresa já não o considerar como um recurso útil, ou por este não ter mais interesse em colaborar com a organização, sendo que esta última pode ser prevenida e, conseqüentemente, evitada (Castro, 2010). É neste contexto que a literatura da gestão de pessoas e a de marketing interno convergem novamente. Gomez-Mejia (Casotti & Hemais, 2009) sugere que as organizações devem recolher informações que sustentem uma correta política de avaliação e recompensa dos seus colaboradores. Desta forma, os que revelam bons resultados e cujo desempenho vai de encontro aos objetivos da empresa, são recompensados e sentem-se mais motivados para prosseguirem com um bom trabalho. Nesse sentido, os sistemas de recompensas traduzem-se em mecanismos de grande influência na prática de inovação. Estratégias de GRH que proporcionam mais independência aos colaboradores e que permitem que estes sejam integrados nas tomadas de decisão relacionadas com as suas funções, estão a valorizá-los e a confiar nas suas capacidades. Com este voto de confiança, os colaboradores vão interessar-se mais e gerar ideias criativas que irão contribuir, não só para o seu sucesso, como também para o sucesso da empresa (Martins, 2016).

1.2.1.2. Lealdade ao serviço

Para que seja efetivado um laço de lealdade para com uma empresa, marca, produto e/ou serviço, é necessário que estes proporcionem satisfação ao consumidor possibilitando, desta forma, que este os considere melhores quando comparados com outros. Como tal, segundo Kotler & Armstrong (Peixoto, 2016), a satisfação do consumidor é um fator dominante na sua lealdade perante um serviço. Um cliente satisfeito está convicto de que a aquisição do serviço foi um bom negócio, o que facilita uma relação de continuidade entre o cliente e a empresa. No entanto, e de acordo com Zau (2010), enquanto a lealdade de determinados consumidores pode ser concretizada através da sua satisfação, a de outros pode ser determinada por diferentes variáveis ou até mesmo não existir predisposição para a criação desse laço - uma vez que nem todas as situações são propícias à construção de relacionamentos. Desta forma, e face à literatura existente, são apontados como determinantes cruciais da lealdade por parte do consumidor a satisfação, a confiança e o comprometimento (Peixoto, 2016).

Para criar este tipo de laço as organizações necessitam aumentar, constantemente, o nível de satisfação dos seus clientes pois, mesmo satisfeitos, estes são muito vulneráveis perante ofertas que consideram mais atrativas (Tontini & Zanchett, 2010). Um cliente alcança o seu nível de satisfação quando realiza as suas expectativas face a um determinado produto e/ou serviço. As expectativas relativamente à aquisição são determinadas com a experiência e através de parâmetros como a cultura, a publicidade, as vendas, e os serviços oferecidos após a transação (Miranda, 2007).

De acordo com Vavra (Miranda, 2007), para que as organizações sejam capazes de oferecer produtos e serviços que satisfaçam, plenamente, as exigências dos consumidores é-lhes exigido um conhecimento *a priori* das expectativas dos seus potenciais clientes. Segundo Kotler (Aguiar, 2012, p. 9): “a satisfação é a sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho de um produto em relação às expectativas do comprador.”

Nem todos os clientes satisfeitos são leais pois, tal como Silva (2015) confirma, a satisfação a 100% não existe. Um parâmetro com grande influência na satisfação dos clientes é a qualidade do serviço prestado. As empresas focam-se na definição clara dos critérios de qualidade inerentes aos seus produtos, serviços e processos. Tratando-se de um conceito intangível, nem todas as pessoas têm a mesma percepção e exigências relativamente à qualidade dos serviços. De acordo com Cota (Aguiar, 2012, p. 10) *“a qualidade do serviço é hoje uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes.”* Por sua vez Crosby (Aguiar, 2012, p. 10) define a qualidade como sendo *“a conformidade com as normas, ou seja, eliminação dos defeitos antes da utilização de um produto.”* Apesar de não existir consenso na definição deste conceito, é visível uma ligação entre os diversos autores. Todos concordam que se trata do conjunto de diversos atributos de um determinado serviço que vão de encontro às necessidades e transcendem as expectativas de quem vai usufruir do mesmo.

O primeiro instrumento de avaliação da qualidade percebida (Modelo Servqual) foi publicado por Gronroos, Parasuraman, Zeithaml & Berry em 1985. Esta ferramenta mede a qualidade do serviço através da comparação das expectativas existentes antes da compra e a percepção posterior à aquisição do serviço (Silva, 2015). Inicialmente foram identificados dez critérios que qualificam os serviços no entanto, com a evolução do conceito, em 1988 estes dez parâmetros foram reduzidos a cinco:

1. Tangibilidade – aparência dos elementos físicos (instalações agradáveis, hardware e software atualizados...) e humanos (aparência dos colaboradores). A representação física é a imagem transmitida da organização;
2. Fiabilidade – consistência na execução do serviço para que o cliente se sinta seguro (fornecer o serviço de forma credível e que vá ao encontro do que foi garantido);
3. Capacidade de resposta – propensão para prestar assistência aos consumidores e fornecer o serviço prontamente. A falha na capacidade de resposta funciona como um trunfo para a concorrência;

4. Confiável – capacidade de fornecer com o máximo rigor - dentro do prazo estipulado e sem anomalias - o serviço ao cliente; conhecimentos técnicos e delicadeza dos colaboradores; dedicação da empresa em solucionar problemas;
5. Empatia – competência dos colaboradores que lhes permite compreender e conseqüentemente ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, dando-lhes a atenção e cortesia necessárias e individualizadas.

Cunha (Miranda, 2007) defende que estas preocupações constituem diretrizes importantes para que o serviço prestado por uma determinada organização seja tido como de qualidade. Foi ainda proposta uma mensuração da qualidade do serviço defendendo que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Como tal, a qualidade percebida (Q_i) pelo consumidor é alcançada subtraindo as expectativas relativamente a um determinado serviço (E_i) à percepção do cliente relativamente a esse mesmo serviço (P_i). Desta fórmula, $Q_i = P_i - E_i$, os resultados possíveis são:

$P_i = E_i$ - a satisfação do consumidor atingiu sua expectativa;

$P_i < E_i$ - a satisfação do consumidor não atingiu o esperado;

$P_i > E_i$ - a satisfação do consumidor superou as expectativas.

Neste contexto, quanto maior for a diferença positiva, maior a excelência do serviço que, conseqüentemente, excede as expectativas do cliente. Segundo Aguiar (2012), os clientes altamente leais manifestam um forte comprometimento e proteção para com o serviço, refletindo pouca ou quase nenhuma sensibilidade face a variações no preço. Por outro lado, clientes com menor lealdade demonstram baixa proteção para com o serviço reagindo bastante, consoante o que lhes é conveniente, nomeadamente a variações no preço. Posto isto, a lealdade representa um comprometimento intenso para com os serviços e a empresa que os fornece, induzindo um comportamento repetitivo e consistente apesar de todas as influências externas. Uma empresa que prima pela qualidade dos seus serviços e que considera esse atributo não um custo mas um investimento, obtém vantagens

competitivas em relação à concorrência e vê os seus lucros aumentar (Oliveira P. A., 2011).

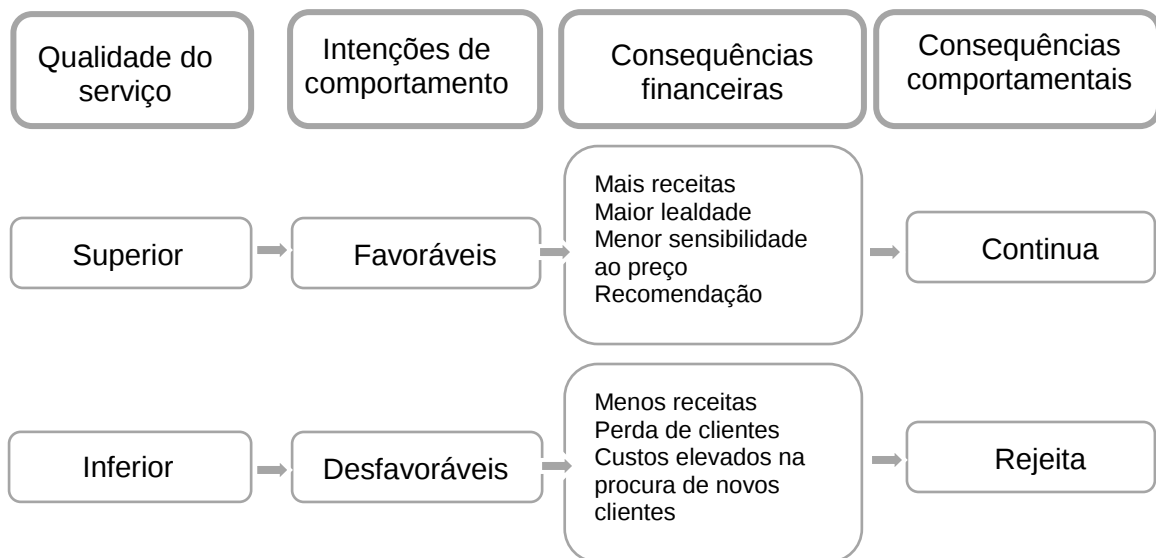


Figura 1 - Consequências comportamentais e financeiras da qualidade de serviço (Oliveira, 2011)

Um serviço de qualidade superior traduz-se numa reação favorável por parte do cliente que, sentindo-se satisfeito, adota um comportamento de lealdade para com a empresa. Esta lealdade leva-o a consumir mais deste serviço mesmo que por um preço superior (pouca sensibilidade face ao preço), considerando-o melhor relativamente aos restantes. Este aumento do consumo manifesta-se no aumento das receitas da empresa e consequentemente num maior lucro. Por sua vez, o oposto também se verifica. Quando um cliente usufrui de um serviço de menor qualidade, vai expor o seu descontentamento ao não voltar a consumir do mesmo, levando a empresa a ter que investir na procura de novos clientes para equilibrar esta perda (Oliveira, 2011).

No entanto, nem sempre a qualidade surge como o único e principal motivo no processo aquisitivo. Um cliente pode ter empatia por um determinado produto ou serviço, suscitando ligações com a marca, devendo as empresas perceber as preocupações do cliente, antecipar problemas e corrigir eventuais falhas. Um elevado grau de satisfação passa de uma simples preferência, para uma ligação emocional para com a entidade ou para com o prestador do serviço (Alves, 2015). De acordo com Peixoto (2016), a pessoa que presta o serviço surge como uma ponte entre os clientes e a empresa. Este capital humano, dotado de experiência,

possui uma elevada compreensão das preferências e necessidades dos seus clientes, ações concorrenciais e desenvolvimentos do mercado em que se encontra inserido. Desta forma, e sendo os colaboradores os principais responsáveis pela transmissão das estratégias de ação da empresa, têm um forte impacto na percepção dos consumidores acerca do serviço em causa e da organização.

Como já foi referido, a construção de uma relação de lealdade por parte do cliente com uma empresa de serviços depende, maioritariamente, das particularidades dos prestadores do mesmo. Como tal, o relacionamento interpessoal potencia a lealdade e, consequentemente, a repetição da compra por parte dos consumidores. Para Chonko, Dubinskyb, Jones & Robert (Peixoto, 2016), os prestadores de serviços são os principais responsáveis pelo sucesso das vendas no sentido em que são a *“cara da empresa”*. Aquele que fornece o serviço consegue identificar de forma bastante eficaz os desejos dos clientes e influenciar as suas decisões, satisfazendo as suas preferências e criando empatia. São então considerados por muitos clientes como a única manifestação tangível da empresa pois, constroem relacionamentos de longo prazo com os clientes, cooperando através de compromissos benéficos para ambas as partes (satisfação para o cliente e fidelidade para a empresa).

Para as empresas evoluírem ou, no mínimo, serem capazes de sobreviver num meio altamente competitivo, têm que ser capazes de se adaptar às condições do mercado em que estão inseridas e ao crescente processo de globalização (Tontini & Zanchett, 2010). Para isso, têm de adequar os seus produtos e serviços às preferências dos consumidores. É neste âmbito que surge o marketing de relacionamento – estratégia que aponta para a construção de elos duradouros entre todos os intervenientes no processo produtivo de uma organização – baseado na colaboração, confiança, parceria, compromisso e benefícios mútuos. Zau (2010) defende que esta ferramenta integra uma aprendizagem da empresa que lhe possibilita oferecer o valor desejado pelo cliente e usufruir da relação duradoura gerada. Gordon (Zau, 2010) destaca alguns dos elementos fundamentais para o marketing de relacionamento nomeadamente

- Cultura e valores - reconhecimento do valor das pessoas e da importância da criação de vínculos fortes e duradouros;

- Liderança - identificação da partilha como uma vantagem e compreensão real do relacionamento;
- Estratégia - direcionada para o cliente, tendo por base as estratégias do marketing mix;
- Estrutura Física - facilitadora da estratégia da organização aperfeiçoando as capacidades que propiciam os relacionamentos;
- Pessoal - capacitado para a criação de um elo para com os clientes, através de mecanismos de treino e formação;
- Tecnologia - como facilitadora da comunicação cliente-empresa e da resolução de todas as questões inerente ao processo de prestação do serviço;
- Processos - centrados nos clientes e na sua satisfação.

Berry e Gronroos (Zau, 2010) revelam que a implementação de ferramentas de marketing de relacionamento favorecem os resultados organizacionais através de maior qualidade de produtos e serviços comercializados, maior satisfação do cliente, lealdade do cliente, maior rentabilidade para a empresa, menor grau de rotação dos clientes e maior estabilidade do negócio.

O facto de uma organização ser capaz de “*pensar global*” é um fator crucial para que esta atinja o sucesso e vá ao encontro das expectativas de pessoas com diferentes culturas e valores (Aguilar, 2012). Num setor constituído por várias empresas que oferecem o mesmo tipo de serviços e se encontram proximamente situadas, a qualidade – sendo um fator de diferenciação – possibilita a vantagem competitiva perante a concorrência. Este parâmetro leva a empresa a usufruir de duas vantagens, a repetição do ato da compra e angariação de novos clientes sendo que, nesta última, para as empresas que não usufruem desta vantagem o custo de aquisição de novos clientes é bastante superior ao custo de retenção dos clientes regulares pois, já foram criados laços de confiança com o serviço prestado a até com a empresa.

Segundo Peixoto (2016) a ligação do consumidor com a marca ou com o serviço é desenvolvida no seguimento de diferentes sentimentos. Primeiramente surge a

fase da lealdade cognitiva, seguida da afetiva, depois da conotativa e por último a de ação. A lealdade cognitiva é caracterizada pelo efeito das informações conhecidas dos atributos da marca; a fase afetiva é aquela em que o cliente demonstra uma atitude benéfica perante a marca, motivada pela utilização de um serviço que lhe trouxe satisfação; no que respeita à lealdade conotativa, é revelada uma intenção de voltar a comprar a marca, por fim, a fase de ação é caracterizada pela autêntica lealdade do consumidor uma vez que, a intenção motivacional converte-se em ação (Peixoto, 2016).

Dick & Basu (Alves, 2015) elaboraram um modelo que reconhece quatro formas de lealdade como resultado da combinação das variáveis atitude e repetição de compra.

Segundo os autores:

- “Leais”- consumidores com elevados níveis de repetição de compra e uma atitude vigorosa;
- “Leais parasitas” - consumidores que têm níveis elevados de repetição de compra mas pouca atitude relativamente à marca. Repetem a compra devido à inércia, aos custos elevados de troca de fornecedor ou indiferença;
- “Lealdade latente” - consumidores que têm uma forte atitude em relação à marca, mas que não se traduz em repetição de compra;
- “Não existe lealdade” - consumidores que não apresentam nenhuma relação com a marca.

Laurentis referenciado por Alves (2015) afirma que, a lealdade comportamental compreende um padrão repetitivo de utilização de um determinado serviço por parte do consumidor. Para medirem a lealdade comportamental dos consumidores, as empresas utilizam frequentemente o modelo RFM (*Recency, Frequency and Monetary*), que expõe o comportamento dos consumidores em três parâmetros:

- (i) Compras recentes;
- (ii) Frequência de compras;
- (iii) Valor monetário das compras efetuadas.

Por sua vez, a lealdade baseada nas atitudes vai além da repetição de compra. Esta abordagem avalia se a atitude do consumidor é, ou não, mais favorável a determinado serviço de determinada empresa, através dos sentimentos e intenções de compra do mesmo (Sousa V. M., 2012). Os clientes que possuem um vínculo com um determinado fornecedor são mais leais nas suas atitudes.

Como tal Aaker (Alves, 2015) afirma que, a lealdade a um serviço depende inegavelmente da experiência de utilização do mesmo ainda que, muitas vezes, o consumidor possua conhecimentos ou faça associações da qualidade de muitos serviços dos quais nunca usufruiu. Neste caso, a lealdade despenda da qualidade percebida de atributos associados e não das experiências resultantes da utilização dos serviços.

1.3. O *Endomarketing*, a GRH e o Cliente Interno: uma abordagem interdepartamental

1.3.1. O papel do gestor de pessoas: um enquadramento histórico-concetual

Com as alterações mundiais no ambiente externo, na própria conjuntura interna das empresas e com a necessidade de sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos, tornou-se imperativa uma reorganização dos processos de gestão, principalmente dos de gestão das pessoas. O conceito de Gestão de Recursos Humanos – como hoje o conhecemos – é relativamente recente. Antes disso, as empresas não se preocupavam com o relacionamento pessoal dos seus colaboradores tendo somente em consideração, aspetos técnicos como o processamento de salários, a avaliação e a formação dos funcionários (Henriques, 2006).

Segundo Serrano (2010), foi no final do século XIX, num contexto de controlo por parte das organizações da força laboral e de reconhecimentos dos recursos humanos como um fator básico de competitividade das empresas, que se começou a desenvolver a função de recursos humanos denominada, nessa altura, por

“gestão previsional dos efetivos”. No entanto, foi apenas nos primórdios do século XX que, com a especialização e divisão do trabalho, a Administração de Pessoal se afirma e surge a preocupação com as questões pessoais existentes na organização. É então nesta altura que são executados, nas grandes empresas, processos especializados para o tratamento de questões sociais, estando centralizados nas remunerações, recompensas e assuntos disciplinares (Moreira, 2010). Focam-se, principalmente, em garantir o cumprimento de normas internas da organização e da legislação em vigor (Castro, 2010).

A década seguinte foi marcada pelo progresso da legislação social. Pessoas administrativas com formação jurídica passaram a dirigir os serviços de pessoal garantindo, desta forma, o cumprimento da lei. A globalização e desregulação dos mercados e as rápidas alterações tecnológicas, também estiveram na base do que despoletou a preocupação por parte das empresas no que diz respeito a um planeamento estratégico que antecipasse mudanças futuras e, promovesse a eficiência organizacional através do alinhamento de todos os colaboradores (Sousa, 2013).

Com a intensificação da concorrência e o aumento da atenção para com o cliente e para com o conhecimento laboral foi necessário desenvolver, a partir dos anos 80, uma abordagem que permitisse responder a estas alterações (Serrano, 2010). É então que surge a Gestão dos Recursos Humanos como desenvolvimento de novas técnicas de formação dos profissionais e recrutamento dos recursos humanos começando, desta forma, a realçar a motivação e satisfação dos mesmos, enraizando-se noções como a de trabalho em equipa (Moreira, 2010). Chiavenato (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D, p. 4) afirma ainda que:

“O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante –, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual”

De acordo com Serrano (2010), a GRH difere da Gestão de Pessoas no sentido em que enfatiza a gestão da cultura e não as regras e procedimentos. Para além disso, através dessas estratégias, a empresa é capaz de entender o seu capital

humano assumindo que esse vínculo é um dos principais motivos da sua vantagem competitiva. Assiste-se, desta forma, a uma fase totalmente díspar da anterior onde é dada ênfase, não à resolução do problema em si, mas ao planejamento e estratégias adotadas para o evitar. Neste sentido, para Castro (2010) torna-se fundamental para a concretização dos objetivos empresariais, que as empresas assumam a necessidade de investir nas qualificações dos funcionários bem como, acompanhem as atividades de gestão dos recursos humanos.

A visão da otimização do capital humano como sendo a base da vantagem competitiva, é fulcral. A melhoria técnica e tecnológica de uma empresa apenas é efetivada e ganha a dimensão almejada se for incrementada a força humana. A Escola das Relações Humanas foi preponderante para a consideração da vertente humana no seio organizacional sendo, atualmente, ainda alvo de discussão (Moreira, 2010).

1.3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Num contexto em que as empresas reconhecem a importância de investirem mais nas pessoas e menos no produto em si, surge a preocupação com o acompanhamento mais próximo dos seus recursos humanos e com a adoção de estratégias a implementar que potenciem, dia após dia, a sua produtividade (Sousa, 2013). Se a repartição de bens e recursos é elementar para que as organizações atinjam poder e domínio, uma gestão eficiente dos recursos humanos é suscetível de elevar a importância deste departamento (Moreira, 2010).

A GRH é caracterizada como uma junção de estratégias inter-relacionadas que apontam para a incorporação organizacional, compromisso e flexibilidade dos indivíduos e qualidade dos serviços e produtos comercializados. Desta forma, o enfoque concedido aos recursos humanos é a diretriz mais pertinente neste âmbito. Os colaboradores, a par dos seus interesses, devem compreender o seu papel na instituição e, de acordo com o que é esperado do seu desempenho, satisfazer os objetivos propostos (Moreira, 2010).

É considerado como uma vantagem competitiva para as empresas, o envolvimento organizacional dos trabalhadores e a importância atribuída aos processos de seleção e formação, vendo-os como potencializadores das competências internas. A compreensão de que a execução de um plano de remunerações adequado e equitativo, de apreciação justa de desempenho, e de formações que complementem as qualificações técnicas e teóricas dos colaboradores, viabiliza a melhoria do desenvolvimento interno e externo da organização (Moreira, 2010). Como já foi referido em capítulos anteriores, um recrutamento e seleção de colaboradores adequados aos valores da empresa e mais qualificados para o exercício das funções a que se propõem, é um forte indício de que a empresa – a médio prazo – atingirá os objetivos estratégicos da organização (Xavier, 2006).

Uma política de recrutamento sustentada e eficiente consiste num processo elaborado e que envolve esforço e trabalho por parte da gestão de recursos humanos da empresa. É este departamento que estuda e implementa a estratégia de captação que mais se enquadra nos ideais organizacionais. No entanto, e de acordo com Martins (2016), o recrutamento de indivíduos com competências específicas não é suficiente para uma boa captação de colaboradores, sendo também necessário selecionar corretamente os que são adequados à ocupação de determinados cargos. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (Martins, 2016), o recrutamento e a seleção são duas práticas do mesmo processo, dois procedimentos interligados ainda que, independentes. Morais (2013) afirma que, a primeira fase passa pela atração de indivíduos interessados (recrutamento) sendo necessário, de seguida, perceber o seu enquadramento no perfil pretendido (seleção). Torna-se relevante as empresas definirem técnicas de seleção para reconhecer, nos candidatos, os que serão os melhores colaboradores para a empresa (Rocha, 1997).

Segundo Gomes (Martins, 2016) estas técnicas passam por testes de capacidades cognitivas e de personalidade; simulação de situações do dia-a-dia; análise das capacidades e do desempenho; entrevistas dinamicamente estruturadas, entre muitas outras. No entanto, é essencial que na implementação das técnicas de seleção, o departamento de recursos humanos conheça

concretamente os critérios avaliados pois, só assim, consegue determinar os atributos pessoais que procura nos candidatos (Martins, 2016).

O departamento responsável pela gestão do recursos humanos da empresa - após a contratação dos colaboradores que considerou mais adequados para colmatar as necessidades da instituição – enfrenta o próximo desafio, o de os integrar devidamente no seio organizacional (Castro, 2010). De acordo com Gomes (Martins, 2016), esta etapa passa pela transmissão das normas de funcionamento da empresa, valores pelos quais se rege, ideais em que assenta e comportamento esperado do colaborador. É portanto a fase em que a empresa molda e conduz o colaborador a adotar a conduta pretendida (Morais, 2013).

Durante o seu percurso na organização – e tendo em consideração os desenvolvimentos tecnológicos, sociais e dos mercados - o colaborador necessita de ser formado continuamente, por forma a estar apto para o exercício das suas funções. Segundo diversos autores (Saraiva & Maia, S/D), para ser providenciada a formação adequada a todos os funcionários, é necessário que a empresa possua determinados requisitos nomeadamente, o conhecimento dos objetivos organizacionais bem como os percursos e barreiras para a sua concretização, a perceção das flutuações no seio da empresa produzidas pelas alterações financeiras, tecnológicas e de gestão e a capacidade de antecipação de problemas ao nível dos recursos humanos.

Portanto, Gomes (Fialho, 2013, p. 8) afirma que:

“A mudança é uma constante na vida – e são numerosos os argumentos sustentando que é mais acentuada na vida moderna do que jamais foi. Uma das formas de lidar com a mesma é a educação e a formação.”

É imperativo que as organizações mantenham o seu capital humano adaptado às mudanças tecnológicas e organizacionais que emergem no contexto de trabalho pois, só desta forma conseguirão aumentar a sua produtividade e competitividade. Spinelli (2015) define a formação como sendo um conjunto de atividades que possibilitam a aquisição de competências, conhecimento e atitudes

adequadas e imprescindíveis para a execução das tarefas, originando modificações a nível profissional. Por sua vez, Casper (Spinelli, 2015, p. 18) afirma que:

“Formar-se é adquirir, refrescar ou desenvolver saber e saber-fazer, habilidades, capacidades, é desenvolver competências que combinam uma gama de comportamentos e de saberes face a problemas a resolver em situações específicas. Formar-se é operar uma transformação, querida, esperada ou imposta (...)”

Neste contexto, é comum entre os diversos autores que um processo de formação adequado deve ser individualizado e contextualizado com as necessidades reais da organização. Devem ser formalizadas estratégias de formação baseadas no quotidiano profissional, isto é, primeiramente é necessário efetuar um levantamento das necessidades reais e posteriormente analisar as dificuldades apontadas pelos colaboradores no seu dia-a-dia. Apenas desta forma será possível, para a empresa, superar os obstáculos ao seu sucesso (Spinelli, 2015).

A par das estratégias já referidas, é fundamental que as empresas criem novas relações com os seus funcionários e valorizem a sua responsabilidade, autonomia, capacidade de execução de diversas tarefas e as suas amplas qualificações, motivando-os de acordo com o sistema de recompensas utilizado pela organização (Cardoso, 2012). Numa empresa em que os cargos estão devidamente estruturados e se verifica que as tarefas estão a ser executadas de forma favorável, quem as executa deve ser devidamente recompensado mostrando assim, a intenção da organização em mantê-lo como parte da sua estrutura.

De acordo com Vaz (Rosa, 2012), existem três diferentes tipos de sistemas de recompensação:

- Sistema tradicional: este sistema tem como base de remuneração, a avaliação do trabalho desempenhado. De acordo com Amadieu (Rosa, 2012), este sistema é viável numa organização sustentada nos postos de trabalho e onde existe pouca rotatividade de funcionários. As remunerações são estabelecidas de acordo com as funções executadas, a complexidade das mesmas (posição hierárquica), as características do ambiente laboral (desgaste emocional e físico) e as habilitações e experiência profissional. Sendo um regime que estimula os comportamentos padronizados - no sentido em que não considera a conduta do trabalhador, o seu potencial, as suas ambições e motivações – a empresa possui um quadro de

peçoal avesso à mudança que rejeita qualquer alteração aos procedimentos e processos, ainda que esta seja benéfica para o próprio e para a organização;

- Sistema baseado nas competências: um novo sistema que, não só remunera a mão-de-obra dos trabalhadores, mas também valoriza todas as competências latentes ao exercício das suas funções e os comportamentos inerentes adotados pelos funcionários. Segundo Vaz (Rosa, 2012, p. 7), com este sistema pretende-se: *“remunerar as múltiplas dimensões do saber (o saber que remete para as competências teóricas, o saber-fazer relacionado com as competências práticas e o saber ser traduzido pelas competências sociais e comportamentais).”* Neste método de remuneração, é dado ênfase ao indivíduo e não às suas funções e tarefas. De acordo com Sparrow e Bognanno (Rosa, 2012), consiste numa postura que possibilita a adaptação rápida do funcionário a um ambiente cada vez mais volátil, através da orientação constante para a aprendizagem e inovação. Hipólito (Rosa, 2012, p. 8) afirma que a remuneração através das competências dos trabalhadores é: *“um passo natural na evolução dos sistemas de pagamento baseados em habilidades”*. A implementação desta estratégia implica a diminuição dos níveis hierárquicos das organizações e descentralização do poder, colocando-o nas pessoas que constituem a empresa. No entanto, existe a dificuldade relativamente à perceção sobre quais as competências que devem ser remuneradas;

- Modernização do sistema tradicional: esta estratégia procura, não só, a convergência de ambas as perspetivas (individual e organizacional) como também a importância dada, de forma equitativa, aos processos e aos resultados. É também tida em consideração, a aplicação de práticas de participação conjunta nas questões empresariais, diferindo do sistema tradicional, a partir do momento em que é adotada a gestão por objetivos e, como consequência, a avaliação de desempenho dos colaboradores (Spinelli, 2015). Bowen (Rosa, 2012) salienta que, a distinção dos trabalhadores pelo seu contributo e influência nos resultados e sucesso da organização, é a melhor estratégia na lógica do desenvolvimento da empresa. Este sistema de remuneração - direcionado aos objetivos organizacionais mas que remunera justamente as contribuições dos seus colaboradores - permite que as empresas se mantenham concorrencialmente ativas e preservem o seu melhor capital humano. Para a sua correta implementação, este sistema deve ser

devidamente reconhecido e compreendido pelos funcionários e regido de forma equitativa e irrefutável, combatendo a subjetividade inerente ao comportamento humano. Concluindo, Milkovich (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D, p. 9) defende que:

“Talvez a melhor estratégia de Recursos Humanos seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes”.

Em suma, e de acordo com Moraes (2013), um sistema de gestão de recursos humanos controla não só o conteúdo como também o processo. Define o leque de políticas e práticas a serem implementadas tendo em conta os objetivos económico-financeiros da organização (conteúdo) e as metodologias a adotar para a implementação e acompanhamento de práticas e procedimentos que permitam a sua viabilidade (processo). Conquanto a GRH seja da responsabilidade de especialistas, deve envolver gestores e chefias diretas da instituição, assumindo uma função partilhada e que integra a colaboração de todos e contribuindo para um correto exercício dos fluxos de trabalho (Moreira, 2010).

1.3.3. Endomarketing como gestão estratégica de pessoas: o colaborador como cliente interno

De acordo com Casotti & Hemais (2009) o *endomarketing* complementa a GRH no sentido em que procura que todos os intervenientes da organização estejam direcionados para o mercado. Segundo Narver & Slater (Casotti & Hemais, 2009, p. 4) esta *“orientação para o mercado”* é definida como: *“uma filosofia cuja finalidade é criar valor superior para os clientes, resultando em melhores desempenhos para as organizações.”*

Como já foi referido anteriormente, o *endomarketing* surgiu com o principal objetivo de aumentar a qualidade dos serviços enfatizando o capital humano das organizações. Uma vez que este conceito influencia diretamente os funcionários da empresa na medida em que os direciona para o mercado e lhes oferece uma melhor

percepção da qualidade e da lealdade dos seus clientes, diversos autores defendem que o *endomarketing* não só pode, mas deve ser utilizado nas práticas de Gestão dos Recursos Humanos (Carvalho, 2011).

Através de diretrizes claras e coerentes, os funcionários tendem a assumir um forte compromisso com a organização. No entanto, verificando-se o oposto, a inconsistência das orientações origina o conflito e descontentamento no seio empresarial, o que dificulta o elo emocional funcionário-empresa. Como tal, impera nas empresas a necessidade de serem corretamente adotadas e implementadas, metodologias que preparam o capital humano para a volatilidade dos mercados, tornando-o apto para antever problemas e reagir rapidamente às potenciais adversidades (Castro, 2010).

A perspectiva de Kanaane (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D) salienta a importância do comprometimento intra-organizacional e a ênfase do desempenho dos colaboradores como sendo parte integrante de uma (correta) política de desenvolvimento das organizações. A exposição das necessidades e a adaptação às exigências dos funcionários permite a flexibilização da postura organizacional e o desenvolvimento do seu quadro de pessoal. Adotando esta metodologia, a empresa fomenta o envolvimento dos trabalhadores e, consequentemente, a valorização do capital humano como potencializador da inovação e do seu desenvolvimento. Seguindo a mesma linha condutora, Kentucky (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D, p. 7) afirma que: *“As pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando, fazem a diferença (...).”* Assumindo tal premissa - de que o sucesso das organizações é sustentado por pessoas sem as quais os objetivos não são alcançáveis - torna-se imperativo o envolvimento e a satisfação de todos os intervenientes no processo produtivo. Segundo Dessler (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D, p. 8):

“Num número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas.”

A estimulação do capital humano passa a ser prática obrigatória para um bom desenvolvimento que, a par de distintas práticas de *endomarketing*, impulsionam o crescimento organizacional (Carvalho, 2011).

Como foi referido em capítulos anteriores, a centralização da atenção para com os colaboradores e tudo o que isso envolve, possibilita um conhecimento aprofundado das suas expectativas e necessidades e direciona as estratégias organizacionais a par das ambições dos seus funcionários. Gil (Castro, 2010) defende que, para o clima empresarial ser o mais apropriado é necessário que os responsáveis pela gestão dos recursos humanos estejam aptos para permitir o aumento do nível de satisfação dos colaboradores, tendo sempre em atenção a sua realização e desenvolvimento contínuos. De acordo com Castro (2010), tal apetência provém de diversas características, nomeadamente

- Capacidade de seleção: o capital humano sendo considerado por muitos o principal recurso das empresas, tem que possuir as competências necessárias para o seu sucesso. Como tal, o processo de seleção destas pessoas tem que ser o mais assertivo possível, evitando desta forma, falhas posteriores;

- Capacidade de comunicação: ao serem capazes de interagir fluentemente com todos os colaboradores, os responsáveis pelos RH estão a minimizar a distância hierárquica, pessoal, etária ou qualquer outro potencial impedimento à transmissão de ideias permitindo uma partilha fluída de experiências e conhecimentos;

- Capacidade de formação: as empresas têm que ser capazes de formar continuamente os seus funcionários mantendo-os a par da evolução das tendências e tecnologias. Providenciando aos seus recursos humanos todas as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento (pessoal e organizacional), a empresa incorre numa maior probabilidade de sucesso. Um funcionário que está realmente apto para ocupar o cargo a que se propõe é bastante mais motivado ajudando, desta forma, a empresa a alcançar cada vez metas mais desafiantes. Segundo Casotti & Hemais (2009) com a junção do *endomarketing*, esta formação não iria consistir apenas na qualificação técnica dos colaboradores, mas também na preocupação em lhes proporcionar uma perceção mais clara do impacto das suas competências no desempenho da

empresa. Reconhecendo o seu contributo, a empresa está a valorizar o trabalho e desempenho do colaborador;

- Capacidade de acompanhamento e avaliação: por forma a evitar que o desempenho do colaborador esteja abaixo do desejado, o gestor de recursos humanos deve acompanhar de perto a *performance* dos funcionários, avaliar corretamente o seu desempenho e, se tal for necessário, aplicar estratégias que o melhore;

- Capacidade de motivação: é mais fácil encontrar pessoas competentes do que pessoas comprometidas. Neste sentido, é da responsabilidade do gestor gerir os potenciais conflitos entre colaboradores, implementar o espírito de equipa, a comunicação e o profissionalismo. Muitas vezes, a descentralização do poder incute, nos funcionários, sentimentos de comprometimento.

Os estudos sobre a Gestão dos Recursos Humanos também lembram que a junção das estratégias de GRH com ações de marketing interno refletem-se em resultados organizacionais mais atrativos (Fonseca, 2004).

Seguem-se alguns dos exemplos desta complementação:

- Em muitas organizações, o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores é demasiado simplificado. Por forma a combater a mão-de-obra pouco qualificada e os elevados níveis de rotatividade de funcionários que oferecem serviços de qualidade reduzida, cada vez mais se verifica a implementação de estratégias de *endomarketing* em simultâneo com a GRH. A primeira fase passa pela definição dos cargos disponíveis, descriminando detalhadamente as competências técnicas e pessoas necessárias para a sua execução (Castro, 2010). Neste campo, o conhecimento sobre as expetativas reais dos clientes, é um fator importante pois o candidato escolhido para ocupar um lugar de atendimento tem que ser capaz de se relacionar, ir ao encontro do pretendido e satisfazer as necessidades do público-alvo. A etapa seguinte é a das entrevistas. Mesmo sendo executadas por profissionais de RH, estas devem envolver diversos colaboradores e entrevistados no sentido em que, desta forma, serão entrevistas mais

versáteis e direcionadas para a realidade da empresa (Casotti & Hemais, 2009).

- Outro aspeto que merece mais atenção por parte das organizações é a desmotivação dos funcionários. Essa situação deve-se, em grande parte, a duas situações: ou o colaborador já não é útil para a empresa, ou não possui mais interesse em continuar a sua colaboração. Quando esta última acontece o *endomarketing* entra, no sentido de perceber qual o motivo do afastamento e procura desenvolver políticas e procedimentos para combater e prevenir este problema através de, por exemplo, o desenvolvimento de sistemas de avaliação e recompensa apropriados para cada funcionário. Segundo Berry & Parasuraman (Casotti & Hemais, 2009) no passado, a avaliação de desempenho era baseada apenas na comercialização dos produtos e/ou serviços e desvalorizava a percepção que o cliente tinha de quem os vendia/prestava, nomeadamente a empatia, recetividade e prontidão. Um correto sistema de avaliação de desempenho e recompensa necessita de ser coerente com a formação dada aos funcionários, ir ao encontro das funções desempenhadas, ser corretamente percebido pelos avaliados, ser aplicado de forma equitativa, ser frequente, e utilizar metodologias diversificadas para ser possível perceber as diferentes perspetivas sobre o desempenho e permitir as opiniões dos colaboradores, uma vez que isso irá demonstrar a sua importância para com a organização.

Os colaboradores devem ser considerados como os pensadores da organização. De acordo com a sua experiência, sabedoria e formação, a instituição está apta para estabelecer e implantar métodos consistentes que se adequem às necessidades dos consumidores. Por conseguinte, atentar às exigências do capital humano de uma organização, não deve ser visto como um prémio ou valorização por parte da entidade, mas sim com um processo que permite a sua sobrevivência e o alcance de resultados vantajosos (Cervi & Froemming, 2017). No entanto, as empresas não vigoram se não forem constituídas por bons profissionais. Não adianta as organizações investirem em colaboradores que não estão dispostos a comprometerem-se com o futuro da

empresa. É, então imprescindível, a dedicação de ambos os lados pois um depende do outro (Coutinho, Delfino, & Costa, S/D).

Parte II: Estudo empírico

2.1. Pressupostos teórico-metodológicos

Como tem vindo a ser referido - e face aos desafios inerentes à volatilidade e saturação dos mercados - cada vez mais as organizações necessitam investir no seu capital humano, como estratégia de retenção dos seus colaboradores e de fidelização do seu público-alvo, através da procura constante de ferramentas que apoiem esse desenvolvimento. Tendo em consideração que o presente estudo recai no comportamento e nas particularidades dos intervenientes na prestação de serviços (prestador e consumidor), está-lhe associado um elevado grau de subjetividade que condiciona a objetividade das conclusões e dos resultados. É portanto indispensável, um amplo e aprofundado conhecimento dos parâmetros que influenciam, de forma direta ou indireta, o comportamento humano.

Na aferição do comportamento dos consumidores, emerge na literatura a tentativa de percecionar um padrão de consumo, que possibilite às organizações o seguimento de uma linha condutora que as oriente e direcione. No seu trabalho de pós-graduação intitulado *“Fatores que influenciam o comportamento do consumidor”*, Teixeira (2010), analisa os elementos internos e externos aos indivíduos que os motivam, ou condicionam, no seu comportamento aquisitivo e sugere que, quando sentem necessidade de adquirir um produto ou usufruir de um serviço, os consumidores são altamente influenciados por aspetos pessoais, psicológicos, culturais e de mercado, que os direccionam no seu processo de decisão.

Seguindo a mesma visão, Peixoto (2016), na sua dissertação de mestrado intitulada *“A lealdade ao vendedor”* investiga os aspetos capazes de exercer influência na decisão do cliente e que, dessa forma, se traduzem numa ligação emocional para com a empresa produtora do serviço e a marca que representa. O autor afirma que, o comportamento do consumidor vai muito além do ato de adquirir bens e/ou serviços. Envolve uma análise profunda e cuidada sobre o eventual benefício ocorrido com a compra e, de que forma, essa aquisição irá influenciar o

seu quotidiano. Acredita que o estudo do comportamento do consumidor, auxilia na identificação dos atributos que pesam mais quando as pessoas selecionam, compram, usam ou rejeitam determinados produtos e/ou serviços e afirma que o conhecimento destes parâmetros por parte das empresas, é imprescindível para o desenvolvimento de produtos de maior qualidade e com características mais direcionadas para os clientes permitindo, desta forma, a criação de elos vigorosos e duradouros.

Os fatores culturais (cultura, subcultura e classe social) são, de acordo com o autor, os que mais interferem no processo de consumo. Estando inseridos numa sociedade, os sujeitos encontram-se vulneráveis aos padrões e regras estipulados, que os condicionam e direcionam no seu comportamento aquisitivo. De forma análoga, a família, amigos e estatuto social – chamados fatores sociais – também influenciam a sua conduta, no sentido em que são os principais responsáveis pela formação dos valores e hábitos de cada indivíduo. Por outro lado, as características e crenças individuais de cada pessoa (idade, ocupação, personalidade e estilo de vida) são o ponto de partida para a definição do seu comportamento de consumo, a par dos fatores psicológicos. A motivação para determinada compra, a perceção relativamente à importância, preço e qualidade do produto e/ou serviço em causa, e as aprendizagens decorrentes de compras anteriores, são parâmetros pessoais e psicológicos de cada indivíduo que variam de pessoa para pessoa, daí a sua subjetividade e impossibilidade de padronização total.

Conclui ainda que, os principais responsáveis pela captação de clientes leais são os prestadores dos serviços, por serem considerados os que exercem maior influência aquando da sua prestação. No que diz respeito aos recursos humanos, evidencia que existe um forte e positivo impacto nas práticas exercidas pelos gestores no que diz respeito aos funcionários, particularmente naquelas que revelam maior preocupação com o seu bem-estar.

Na sua dissertação de mestrado realizada na Universidade de Coimbra denominada *“O estudo da satisfação e as determinantes de lealdade dos clientes bancários: Um estudo entre estudantes universitários”*, Zau (2010), procura aferir sobre as causas inerentes a um comportamento de lealdade por parte dos clientes de entidades bancárias. Conclui que, a lealdade é influenciada positivamente pela

satisfação, confiança e comprometimento afetivo e, realça que se traduz numa repetição constante de aquisição do produto contrariando qualquer incentivo de troca. No entanto, distingue a lealdade através de duas vertentes da mesma, a atitudinal e a comportamental. Afirma que, tendo como base a lealdade comportamental, o indivíduo consome bens e/ou serviços continuamente de uma determinada entidade. Esta abordagem tem a fragilidade de estar à mercê da difícil medição da lealdade, impedindo uma perceção real da motivação do consumidor quando repete continuamente um determinado comportamento aquisitivo, podendo tratar-se, de facto, de lealdade ou por, simplesmente, lhe ser mais conveniente nesse momento. Por sua vez, a lealdade atitudinal rege-se por um afeto positivo pela continuidade em manter uma “relação” com a empresa em causa. Por este motivo, o autor realça a necessidade de se incorporar ambas as dimensões aquando do estudo da lealdade por parte dos consumidores.

Marinho (2012), na sua dissertação de mestrado denominada: *“Práticas de Gestão de Recursos Humanos e satisfação profissional: estudo de caso numa organização do setor das novas tecnologias”*, analisa a relação entre as práticas de GRH e a satisfação profissional, através de um questionário a uma amostra de colaboradores de uma empresa do setor das novas tecnologias. Salienta a importância que tem vindo a ser dada ao exercício da atividade profissional e, nesse âmbito, afirma que é premente o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos que se encarregue e preocupe com as políticas, práticas e metodologias, que maximizem o capital humano das organizações.

Tradicionalmente, o conceito de *marketing* era restringido à relação das empresas com o seu público externo, os seus clientes. No entanto, e de acordo com o artigo realizado por Casotti & Hemais (2009) intitulado *“A relação entre o marketing interno e gestão de pessoas: estudo de caso nas empresas de serviços”* - que tinha como objetivo perceber, através de dois estudos de caso em empresas prestadoras de serviços, a relação do marketing interno com a gestão de pessoas e, sugerir uma complementaridade entre ambos - os autores relevam a importância dos colaboradores e das relações internas.

Tal como referido por Alves (2002), na sua investigação intitulada *“O endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial”*, o endomarketing

surgiu no seguimento da globalização e de uma crescente necessidade, por parte das empresas, em se adaptarem às alterações inerentes. De acordo com a autora, o *endomarketing* tem como base três premissas fundamentais:

1. Os clientes apenas são conquistados e retidos através de um serviço excelente;
2. Os funcionários são considerados como ativos valiosos e constituem o primeiro mercado para as empresas como tal, deve ser-lhes concedida a mesma importância e valorização que aos clientes externos;
3. Excelência do serviço prestado implica uma gestão dos recursos humanos que envolva os colaboradores nos processos de decisão da organização.

Desta forma, a autora afirma que, a implementação do *endomarketing* apenas é possível se a ferramenta for vista como uma parte integrante da estratégia organizacional, se existir conhecimento, informação, compromisso e apoio por parte dos cargos superiores das organizações e se existir uma avaliação dos pontos fortes e fracos da estrutura da empresa.

Refere ainda que, a noção de cliente interno passa pela capacidade de os colaboradores de uma empresa serem capazes de ver os seus colegas como clientes que, diariamente, recebem documentos, informações, serviços, decisões e mensagens, que passam de departamento para departamento, independentemente do grau hierárquico. Neste âmbito – e tendo em consideração que, se são clientes internos as suas necessidades devem ser satisfeitas – a satisfação de todos os funcionários traduzir-se-á em vínculos e relações mais duradouras entre os cargos de chefia e os funcionários. Tratando-se de um processo com alguma complexidade, são propostos instrumentos para que seja concretizado. Esses instrumentos caracterizam-se pela valorização individual do colaborador e dentro do seu grupo, pela integração dos valores e crenças da organização, pela definição correta e clara dos objetivos e metas a alcançar, pelo estímulo à iniciativa e participação e remuneração e pelas recompensas adequadas ao seu desempenho. Na investigação desenvolvida pela autora, a liderança surge

como um ponto fulcral na evolução de um processo de *endomarketing*. Neste sentido, destaca que a liderança não é vista como a transmissão de ordens e poder de decisão, mas sim como a capacidade de persuasão dos colaboradores para que estes sigam a linha condutora da organização. O perfil do líder que se enquadra nos ideais do marketing interno deve contemplar a capacidade de trabalho com e para o grupo, a tomada de decisões democráticas, a divisão de responsabilidades, delegação de poderes e a capacidade de ouvir e dialogar.

Almeida, Feitosa & Santos (2016) na investigação intitulada “*O Endormaketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional*” referem que, as empresas que implementam um processo de marketing interno, devem gerar sentimentos de pertença e orgulho na relação colaborador-organização, através de um maior enfoque na motivação do funcionário e utilizando a comunicação como a ferramenta-chave para a prossecução desse objetivo. Ressalvam ainda que, a implementação de estratégias de *endomarketing* deve passar, primeiramente, por um diagnóstico cuidado e preciso do ambiente e estrutura organizacional, nomeadamente do perfil dos funcionários, dos procedimentos em vigor (sendo possível perceber quais as suas falhas), do grau de motivação dos colaboradores e, do nível de espírito de equipa e entreajuda. Com o conhecimento correto daquela que é a realidade da empresa, será possível reconhecer as problemáticas a combater e definir o melhor percurso para a sua resolução. Os autores apresentam como atividades primordiais na prática de *endomarketing*, a motivação, a comunicação e a liderança. Apontam a comunicação interna – ou seja a troca de informações no seio das organizações – como sendo um dos componentes mais significativos na implementação do marketing interno. A sua relevância destaca-se pelo estímulo à troca de ideias, conhecimentos e opiniões que, sendo efetuada de forma clara e transparente, desenvolve um clima positivo dentro da empresa. Reforçam a importância desta atividade pois, a existir e sendo executada corretamente, evita a ocorrência de erros sistemáticos e permite o tratamento direto de conflitos.

Os autores referem o caso da Toyota, empresa japonesa considerada uma das maiores empresas fabricantes de automóveis do mundo. Os funcionários desta empresa expressam, diariamente, as suas ideias aos seus gestores, totalizando

cerca de um milhão de feedbacks por ano. Desta forma, os colaboradores são intimamente envolvidos na melhoria contínua dos produtos e procedimentos. A sua estratégia de recrutamento passa por uma formação de cinco meses dos quais trinta dias são para conhecimento e interiorização da cultura Toyota, sessenta dias são na fábrica para que acompanhem, de perto, o processo produtivo e o restante tempo é passado nos concessionários para que conheçam o consumidor da marca. Através desta metodologia, a Toyota treina os seus colaboradores para aquilo que é a empresa e capacita-os para complementarem e melhorarem o seu quadro de pessoal. Nesta multinacional, a comunicação interna é promovida entre todos os funcionários e, para além disso, são-lhes disponibilizadas diversas formações, palestras de motivação, benefícios e incentivos como seguros de saúde e desemprego, folgas remuneradas, prémios e intervalos de vinte minutos por cada duas horas de trabalho.

A índole inovadora do presente estudo reside na análise da conexão entre estratégias de *endomarketing* como gestão de recursos humanos, numa organização prestadora de serviços na área da Administração de Condomínios. Para isso, foram analisadas as vivências e expectativas dos profissionais dessa área que, ainda que pouco publicitada, cada vez mais vê o seu valor e importância reconhecidos no quotidiano das pessoas que, diariamente, recorrem aos seus serviços. Assumindo – quase na sua totalidade - uma forte envolvência dos profissionais na execução dos seus serviços, revela-se interessante analisar este mercado, no âmbito das estratégias de *endomarketing* e de GRH adotadas pela empresa e se a sua implementação surte os efeitos desejados nos seus resultados finais.

Como já foi referido, tudo o que implica a atuação da administração de um Condomínio obriga a um forte envolvimento dos funcionários da empresa administradora, o que para a organização obriga a uma formação e desenvolvimento contínuos dos seus recursos humanos para que sejam capazes de exercer, eficientemente, as suas funções, a uma preocupação constante com o seu bem-estar e satisfação para que seja possível antecipar problemas e agir prontamente aquando da sua resolução e à efetivação de planos de remunerações e recompensas de acordo com o esforço e desempenho de cada um dos seus

colaboradores. É também aferida a percepção de cada um dos funcionários entrevistados relativamente às ferramentas e práticas adotadas pelos seus superiores e se as consideram relevantes para um melhor desempenho da organização a nível global.

2.2. Objetivos do estudo e questões

Tendo em conta a pesquisa efetuada - na qual foram estudados e aprofundados os conceitos de consumo, lealdade, gestão de recursos humanos e *endomarketing* - procurou-se averiguar o impacto e a importância das ferramentas de marketing interno como estratégia de desenvolvimento e otimização, em primeira instância dos colaboradores da empresa em causa e, consequentemente, dos processos produtivos e dos serviços prestados ao consumidor final. A investigação desenvolvida estabeleceu uma comparação entre as experiências relatadas pelos entrevistados e a realidade empírica existente relativa ao tema.

Numa investigação científica é incontestável a relevância da estipulação de questões no sentido em que funcionam como uma previsão sobre a experiência que o estudo deve qualificar (Moreira, 2010). As questões detêm uma correspondência intrínseca com o problema em análise. Mediante a determinação da problemática, é apresentada uma solução – formulada tendo em consideração as variáveis inerentes ao estudo - que, após a investigação, será considerada como válida ou inválida tendo em conta os factos apresentados. Por conseguinte, “a hipótese não tem a pretensão de demonstrar o que se sabe, mas de descobrir o que se ignora” (Silva, Garcia, & Inacio, 2009, p. 8)

As hipóteses logicamente aceites devem possuir características pré-determinadas, nomeadamente: testabilidade, que garanta a possibilidade de ser comprovada ou refutada; e especificidade, que permita a sua verificação pela observação ou pela inclusão de referência empíricas (Silva, Garcia, & Inacio, 2009). Tratando-se de uma investigação quantitativa, adequa-se a utilização do termo questão, quando se refere à determinação de uma hipótese. Numa abordagem de cariz exploratório e de feição não probabilística, embora os pressupostos inerentes

à construção das hipóteses sejam intrinsecamente os mesmos, é mais apropriado utilizarem-se questões, uma vez que não são tão vinculativas e dependentes de resultados mais objetiváveis e positivistas, sendo menos testáveis. Funcionam, sobretudo, como indagações a propósito de ideias alicerçadas em fundamentos teórico-práticos.

Antes de nos referirmos às questões e objetivos levantados, torna-se necessário levantar uma questão de partida que está na origem de tais fundamentos:

Qual a importância do *endomarketing* nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos da empresa analisada neste estudo de caso?

Nesse sentido, o propósito do estudo efetuado converge na percepção da importância do *endomarketing* como estratégia de gestão dos recursos humanos numa lógica de cliente interno, no setor da Administração de Condomínios. Em suma, o objetivo geral é:

- Aferir e analisar as percepções e opiniões dos colaboradores de uma empresa da área de Administração de Condomínios e investigar as dimensões presentes no comportamento do consumidor, na gestão dos recursos humanos e no marketing interno.

Relativamente aos objetivos específicos, destaca-se, de forma sintética e integrada a intenção de:

- Aquilatar quais os principais fatores que influenciam a atitude dos consumidores (condóminos);
- Analisar o papel do prestador de serviços na satisfação do cliente;
- Compreender qual a visão que o público interno tem da organização;
- Perceber quais as ações de *endomarketing* que podem ser utilizadas no sentido de a melhorar;

Partindo da análise da literatura existente sobre os temas estudados e confrontando-a com os propósitos definidos para o estudo empírico, foram desenvolvidas diversas questões a testar. A formalização das questões numa

pesquisa científica é um parâmetro imprescindível para um delineamento assertivo do estudo, possibilitando a antecipação dos resultados e uma possível solução para os mesmos ainda que, estes sejam apenas verificados no final da investigação podendo refutar as questões inicialmente levantadas.

Questões:

- a) Na perspectiva da organização, a implementação de um plano de *endomarketing* potencia o seu desenvolvimento e a obtenção de melhores resultados?
- b) O *endomarketing*, como instrumento utilizado pela GRH, revela-se eficiente na prossecução/cumprimento de uma lógica de valorização do cliente interno?
- c) Um maior grau de empenhamento do prestador de serviço reflete-se positivamente na satisfação do cliente?

2.3. Procedimento, Amostra e Universo

2.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra é constituída por 10 colaboradores de uma empresa de Administração de Condomínios. Trata-se de uma organização de pequena-média dimensão, geograficamente localizada no Grande Porto e inserida no mercado imobiliário há cerca de 20 anos. A sua atuação engloba serviços de gestão, contabilidade, mediação de seguros, apoio jurídico, manutenção e fiscalização de obras nos edifícios administrados. O fato de abranger um vasto leque de áreas de

atuação implica a contratação de especialistas com apetências para o desempenho de diferentes funções.

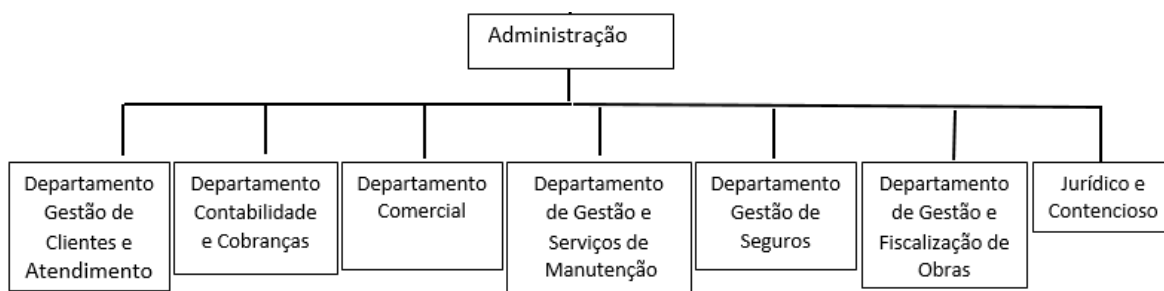
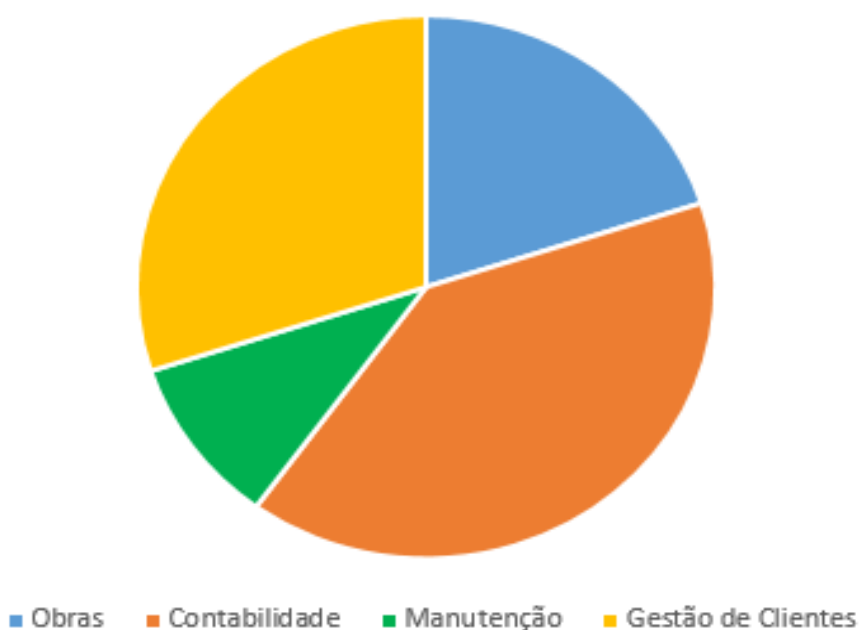


Figura 2 - Organograma demonstrativo da departamentalização da empresa (elaboração própria)

Do universo referente ao número total de colaboradores que se encontram inseridos nos departamentos ilustrados no organigrama anterior, foram entrevistados 10 colaboradores (62.5%) de um total possível de 16 funcionários sendo que foram escolhidos aqueles que lidam e estão em contacto direto com o cliente final (amostra não probabilística, por tipicidade). É pertinente reforçar que a amostra é bastante representativa do universo explorado. Relativamente aos departamentos entrevistados, os que se encontram em maior representação são o Departamento de Contabilidade (4 funcionários/40%) e o Departamento de Gestão



de Clientes (3 funcionários/30%).

Em relação à distribuição da amostra por gênero, esta não foge à realidade da organização, maioritariamente composta por mulheres, desta feita, 80% dos entrevistados são do sexo feminino e os restantes 20% do sexo masculino.

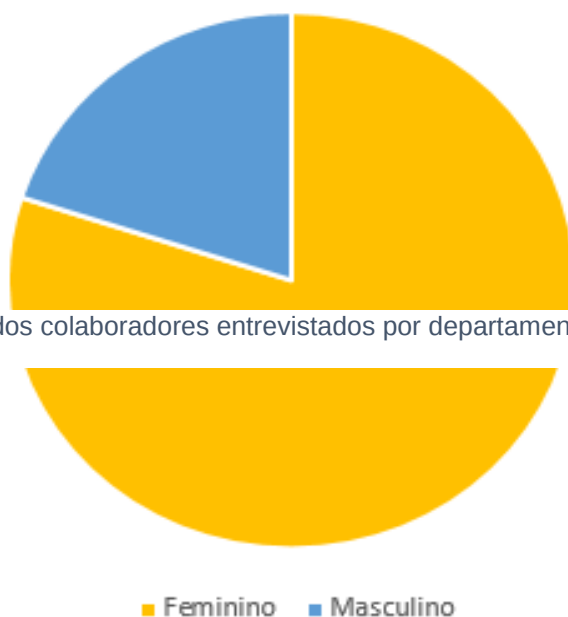


Gráfico 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por departamento

Gráfico 2 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por gênero

As idades dos inquiridos estão distribuídas de acordo com a tabela abaixo (tabela 3). É notório que a empresa em causa é composta, maioritariamente, por um quadro de pessoal que se encontra numa faixa etária ativa. É de salientar que, metade dos inquiridos têm idade compreendida entre os 20 e os 25 anos, o que pode ser reflexo de uma preocupação com a renovação do capital humano da organização, a um nível etário.

Idade	Frequência (nº)	Percentagem (%)	Percentagem Cumulativa (%)
20 – 25	5	50	50
25 – 30	1	10	60
30 – 35	1	10	70
35 – 40	3	30	100
Total	10	100	

Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em frequência e percentagem

Esta tendência etária que recai na formação de um quadro de pessoal jovem e que pode ser vista como uma aposta em qualificações superiores não significa, por si só, que apenas os inquiridos que se enquadram nessa faixa etária sejam mais capazes e possuidores de conhecimentos para o exercício das suas funções.

Habilitações	Frequência (nº)	Percentagem (%)	Percentagem Cumulativa (%)
Não licenciados	1	10	10
Licenciados	7	70	80
Mestres	2	20	100
Total	10	100	

Tabela 4 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de habilitação, em frequência e percentagem

Ao nível da formação e qualificações, a tabela 4 auxilia na análise da percepção de que, 90% dos entrevistados são detentores de formações académicas ao nível superior o que fundamenta a ideia da necessidade das empresas enriquecerem o seu capital humanos no que concerne aos seus conhecimentos. No entanto, é de salientar que não importa apenas o grau académico quando se fala de competências técnicas e conhecimento necessários para a correta execução das tarefas. Em muitas circunstâncias, a experiência dota os colaboradores do *know-how* necessário para que sejam aptos e capazes de desenvolver o seu trabalho.

2.4. Metodologia e Instrumento: A Análise de Conteúdo (enquadramento concetual)

Dadas as particularidades dos objetivos inerentes ao presente estudo, referidas em capítulos anteriores, a metodologia qualitativa mostrou-se mais adequada para aferir, através das experiências dos profissionais, quais as suas opiniões relativamente às estratégias adotadas pela organização no que diz respeito ao Recursos Humanos e ao serviço que é prestado aos seus clientes.

Através da metodologia qualitativa, e tratando-se de uma perspectiva fenomenológica, é permitida a auscultação das opiniões e vivências das partes envolvidas no processo estudado, associando-as às evidências socialmente aceites. Com o recurso a uma investigação qualitativa, a recolha dos dados analisados foi efetuada através de um processo de análise categorial do conteúdo das respostas às questões inseridas num guião de entrevista semiestruturada. Assim, após a compatibilização entre teoria e prática, foram construídas *a priori* 12 questões que permitissem a discussão e posterior compreensão das categorias e dimensões em análise, não invalidando o natural surgimento de outras perguntas.

Coutinho (Spinelli, 2015) destaca que o estudo qualitativo substitui as convicções imediatas e intuitivas que fundamentam a metodologia quantitativa, através da perceção e conhecimento das vivências dos sujeitos diretamente envolvidos e abrangidos pela problemática em estudo. Foi adotada a técnica qualitativa por se considerar que os resultados alcançados são percecionados de forma mais adequada aferindo-se, de modo mais amplo, as causas sociais que possam estar na sua origem. Este tipo de abordagem tem um cariz de pendor mais exploratório e não preditivo ou probabilístico. Foi utilizado o método de Estudo de Caso – metodologia que respeita as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação, com a particularidade de o propósito da investigação ser o estudo intensivo de um caso específico. No entanto, está-lhe associado um carácter holístico e a possibilidade de generalização. Um estudo de caso só representa as idiossincrasias dessa situação, não sendo extrapolável para outras realidades (Meirinhos & Osório, 2010).

De acordo com Ludke & André (Marconi & Lakatos, 2003) na investigação qualitativa, a observação das entrevistas é um utensílio importante na recolha dos dados uma vez que são utilizados os sentidos do investigador na procura de informação, obrigando-o a uma maior atenção e contacto com a realidade em análise. Através de uma observação minuciosa é possível um registo mais preciso e a recolha de informação devedora de uma maior acuidade em posterior interpretação. Esta técnica permite uma melhor compreensão das perspetivas estudadas e a captação de pormenores que não são diretamente obtidos através das questões efetuadas.

Complementarmente a esta estratégia, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a 10 colaboradores da empresa em análise – os entrevistados não são identificados e apenas serão distinguidos pela letra “E” e o número que lhes foi atribuído aleatoriamente, precedendo-se o número de página correspondente a cada entrevista. Haguette (Miranda R., 2009, p. 41) define entrevista como *“um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”*.

A preparação da entrevista é uma das fases mais relevantes para a concretização da investigação, necessitando de um estudo e estabelecimento prévios dos objetivos pretendidos e dos conteúdos necessários para que sejam alcançadas as conclusões almejadas.

Para tratar as respostas recolhidas utilizou-se a análise de conteúdo como instrumento metodológico, com o propósito de servir de suporte à exposição das opiniões veiculadas pelos respondentes. Esta técnica cruza o tratamento de dados com a análise de discurso e é herdeira dos fundamentos de uma escola mais anglo-saxónica do que francesa, acercando-se mais da semiótica do que da semiologia. Neste contexto, interessa mais aferir algumas dimensões sociológicas, em detrimento, de uma análise linguística ou gramatical. Havendo a limitação subjacente à não realização de uma observação participante de teor sociológico, o cerne desta análise de conteúdo cifra-se, sobretudo, ao nível da narrativa, que obedece a uma lógica de (des)construção da(s) realidade(s) (Moreira, 2010).

Através da análise de conteúdo – e tendo como matéria-prima a entrevista - é possível transpor o tratamento dos dados com a análise do discurso e linguagem não-verbal dos indivíduos em estudo. Constitui uma análise por parte do investigador relativamente à percepção que tem dos dados impossibilitando, desta forma, uma leitura completamente neutra dos mesmos (Moraes, 1999).

A mesma realidade pode ser percecionada diferentemente. Esta ferramenta metodológica consiste na interpretação de textos que possibilitam aos estudiosos criar as categorias e as subseqüentes dimensões. Tratar discursivamente uma entrevista implica considerar os mesmos elementos constituintes de um texto.

Quando se transcreve as opiniões esse artifício transforma a entrevista num texto (Moreira, 2010).

A categorização é uma das fases mais criativas e importantes desta metodologia devendo as categorias apuradas, além de válidas, ser robustas, exaustivas e coerentes (Moraes, 1999). A adoção de categorias mostra-se particularmente vantajosa por lhe estar associada a vantagem de circundar as dificuldades inerentes ao processo de interpretação de dados qualitativos, originando certezas determinantes para as ilações teóricas integradas na pesquisa empírica.

A escolha das categorias decorreu de uma análise criteriosa das temáticas desenvolvidas na revisão de literatura e, embora a escolha das mesmas tenha acontecido *a priori* e num processo prévio à construção do guião semiestruturado da entrevista, foram-se incorporando questões adicionais. Por sua vez, a parcial e tópica utilização de uma lógica de *grounded theory* motivou o reajuste, muito superficial, do quadro categorial final. Os focos temáticos fundamentais são o comportamento do consumidor, o *endomarketing* e as estratégias de GRH sendo assim definidas, as categorias e respetivas dimensões de análise que se seguem:

Categorias	Dimensões	Citações
Endomarketing na perspectiva do consumidor (cliente externo - abordagem inter-organizacional)	Fatores de mercado	
	Fatores culturais	
	Fatores sociais	
	Fatores individuais (pessoais e psicológicos)	
Elementos-chave de endomarketing na lógica do colaborador (cliente interno – abordagem intra-organizacional)	Gestão da mudança	
	Estrutura organizacional	
	Comunicação interna	
	Empowerment	
	Motivação intrínseca	

	Descentração (colocar no lugar do cliente)	
Atendimento ao público na perspectiva da lealdade ao serviço	Qualidade	
	Satisfação	
	Empatia	
Estratégias de RH	Recrutamento e seleção	
	Formação e desenvolvimento	
	Avaliação de desempenho	
	Gestão de competências (retenção)	
	Gestão de recompensas	
	Estratégias na lógica do cliente interno	

Ainda que o marketing interno seja, maioritariamente, direcionado para os colaboradores internos de uma organização, não pode ser descurado que, o sucesso de uma empresa depende – em grande escala – da satisfação dos seus clientes externos. Sendo que a implementação de um plano de *endomarketing* possibilita a análise da satisfação do público interno, deve ser realizado, simultaneamente, um estudo do comportamento do público externo e dos fatores que condicionam a sua satisfação.

Apesar de já bastante ratificada a importância do *endomarketing* nas estruturas organizacionais, nunca é exaustiva a sua investigação e o aprofundamento da implementação das suas estratégias e ferramentas, uma vez que representa um papel crucial no correto e saudável desenvolvimento de uma organização contemporânea. Intimamente relacionadas com esta metodologia, estão as técnicas adotadas pela GRH que são indissociáveis quando se fala em marketing direcionado para o público interno de uma empresa. Abordando a problemática do *endomarketing*, verifica-se imprescindível a análise e

conhecimento dos parâmetros abrangidos pela GRH e quais as ferramentas passíveis de ser aperfeiçoadas no que diz respeito ao capital humano da organização. Trata-se, portanto, da avaliação da importância da implementação de ferramentas de marketing interno como estratégia de GRH.

Parte III: Análise e discussão dos resultados

3.1. Análise dos resultados

3.1.1. Comportamento do Consumidor

Na sequência da análise efetuada às entrevistas realizadas constata-se que esteve presente, no discurso da maioria dos entrevistados, a consciência de que quando assumem uma atitude de consumo, as pessoas são afetadas por fatores internos e externos a si próprios que, por sua vez, as direcionam no seu comportamento. Os consumidores são influenciados por vários e diferentes tipos de estímulos e pressões que vão desde os seus problemas pessoais, às alterações que, constantemente, ocorrem na sociedade e até mesmo pelas imposições políticas e financeiras que, diariamente, se impõem ao comum dos cidadãos (Correia 2012). O grau de vulnerabilidade a que estão sujeitos os consumidores dificulta, em grande escala, a capacidade das empresas – principalmente as prestadoras de serviços – de padronizarem os seus serviços, pois incorrem no risco de condicionarem o nível de satisfação dos seus clientes. Esse nível de padronização não está apenas dependente da vulnerabilidade subjacente ao comportamento de consumo mas, também, à subjetividade inerente ao facto dos serviços serem prestados por pessoas que, por sua vez, também são expostas a inúmeros fatores que condicionam a sua atuação. Os diferentes comportamentos de consumo traduzem-se em diversos tipos de atendimento que, por sua vez, pressupõem uma maior preparação, por parte de quem presta o serviço, em perceber o que cada cliente pretende para ser capaz de, prontamente, corresponder positivamente ao pretendido (Peixoto, 2016). Apesar de cada consumidor ser único, foi unânime no discurso dos colaboradores entrevistados que, uma das características mais importantes e procuradas na prestação de um serviço e que exerce uma forte influência no comportamento aquisitivo dos condóminos é a simpatia e a cordialidade com que os funcionários da empresa atendem os clientes:

“Um dos fatores que os condóminos mais prezam (comum a quase todos os clientes) é a cordialidade com que são atendidos e a prontidão e assertividade com que a resposta é dada”. (E1, p2)

“Os condôminos valorizam um atendimento atencioso e simpático, pois é isso que esperam de quem está a prestar um serviço. Gostam que os funcionários, mesmo que as notícias não sejam as mais agradáveis, sejam sinceros e transparentes na comunicação.” (E7, p1)

Face ao anteriormente exposto e sendo objetivo primordial de uma empresa aumentar as suas vendas, a mesma tem de travar uma luta constante no mercado em que está inserida, bem como com a concorrência que vai surgindo. À medida que o mercado apresenta sinais favoráveis ao investimento e crescimento, surge um maior leque de opções para o consumidor que, perante uma maior oferta, vai dar mais importância e atenção à qualidade dos serviços que adquire e ao atendimento que lhe é prestado. Confrontadas com o aumento da concorrência e, consequentemente, com o aumento da exigência por parte dos consumidores, as empresas vêem-se forçadas a adaptar-se e a corresponder exatamente às necessidades dos clientes por forma a satisfazê-los e assim os conquistar (Teixeira, 2010). Só agindo desta forma, serão capazes de impedir que a concorrência seja prejudicial ao seu negócio.

O paradigma de que os consumidores olham apenas aos preços mais baixos e que apenas esse parâmetro define o seu padrão de consumo é descabido, na certeza porém de que, é um dos que exerce mais influência. No ramo em estudo, os condôminos valorizam um serviço cuidado, célere e onde a capacidade de resolução dos processos em curso seja evidente. A junção destes fatores implica, muitas vezes, que os clientes não se importem de pagar um preço mais elevado pois consideram que o serviço vale cada cêntimo que despendem. No entanto, os entrevistados afirmam que, sendo um mercado em exploração, verifica-se uma afluência massificada de novas empresas. Este aumento de dimensão do mercado – e a sua consequente diversificação – possibilita aos clientes um maior leque de opções e uma margem superior de negociação de preços. Este panorama permite que os condôminos optem por serviços que lhes proporcionem, tanta ou mais satisfação, por um preço mais apelativo. Neste sentido, os colaboradores entrevistados reforçam a importância de a entidade trabalhar corretamente todas as componentes do serviço para que se mantenha concorrencial:

“(...) de acordo com os serviços que apresentamos e o conhecimento que os clientes possuem da atuação de outras empresas concorrentes, os condôminos analisam se o preço se enquadra nas suas perspetivas e se é um valor adequado às funções que vamos executar.” (E2, p2)

“Devido à entrada de cada vez mais empresas neste mercado, os clientes têm ganho maior poder de negociação relativamente aos preços praticados.” (E6, p3)

É de salientar que na empresa em questão, os funcionários têm a percepção de que, muitas vezes, o comportamento dos seus clientes está intimamente relacionado, não só com os fatores pessoais, sociais ou culturais, mas também com a experiência que têm do serviço prestado pela empresa, ou com a opinião que lhes foi transmitida por familiares ou conhecidos que já mantiveram contacto com a entidade. Desta feita, uma boa ou má prestação do serviço também vai afetar, de forma positiva ou negativa, o comportamento dos consumidores que, dependendo da situação, (não) vão repetir o comportamento de consumo. Denote-se que neste mercado, a opinião relativamente a uma empresa ou serviço não é influenciada apenas pela sua atuação mas também pela atuação de entidades prestadoras de serviços similares. Esta situação é evidente no seguimento de uma experiência negativa com uma empresa de Administração de Condomínios que induz nos clientes o pensamento de que todas as empresas adotam a mesma conduta.

“Muitas vezes os clientes (...) estão “calejados” de más experiências que tiveram com outras empresas e ficam logo de “pé atrás” connosco mostrando uma atitude desconfiada e por vezes até arrogante, cabe-nos a nós contrariar isso, o que nem sempre é fácil...” (E10, p2)

No que concerne à economia envolvente, é também evidenciado pelos entrevistados que, tendo em consideração as dificuldades financeiras inerentes aos baixos níveis de empregabilidade e à situação económica recessiva em que o país se encontra, os clientes adotam uma postura mais controlada no que diz respeito às despesas associadas à gestão do Condomínio e controlam minuciosamente as contas que lhes são apresentadas:

“Nos últimos anos, com o nível de desemprego e as dificuldades económicas pelas quais o nosso país está a passar, que os clientes analisam com mais detalhe as contas que lhes são apresentadas e solicitam que sejam diminuídos os custos.” (E2, p2)

Na perspetiva de que o comportamento do consumidor não se restringe apenas ao indivíduo em si mas também aos núcleos nos quais está inserido, evidencia-se o cuidado em reconhecer os hábitos, desejos e necessidades de todas as pessoas que exercem influência direta ou indireta nesse contexto (Sousa, 2012).

Desde muito cedo a sociedade, os pais, os avós, primos, professores e colegas de trabalho, incutem no ser humano crenças e hábitos que moldam não só a sua personalidade, a sua forma de estar e pensar em relação a tudo o que o rodeia, como também o seu comportamento enquanto consumidor (Correia, 2012). Desta forma, e dependendo daquilo que é transmitido, a perceção do “bom” e do “mau” torna-se ambígua fazendo com que seja praticamente impossível a sua definição.

“Muitos dos clientes que nos pedem propostas de Administração, chegam até nós aconselhados por um familiar ou amigo que já usufruiu dos nossos serviços e que ficou com uma impressão positiva relativamente ao nosso trabalho.” (E5, p2)

“Na maioria das vezes, os clientes pedem uma proposta já com uma opinião formada relativamente à nossa empresa devido ao feedback que lhes foi dado por outros clientes satisfeitos. Essa transmissão de experiências e opiniões é um dos fatores que exerce mais influência na escolha da empresa que irá administrar o Condomínio.” (E8, p2)

Considerando que não existe nenhum ser humano igual a outro, parece clara a conclusão de que, diferentes consumidores correspondem a diferentes comportamentos e necessidades. As características particulares de qualquer pessoa exercem pressão substantiva no seu comportamento, nomeadamente a idade, ocupação, condição económica, hábitos e personalidade (Giaretta, 2011). Tratando-se de um mercado em que o público-alvo é bastante abrangente, os fatores individuais que influenciam o seu comportamento aquisitivo também o são. Neste estudo, a idade e a situação financeira dos clientes são enumerados pelos colaboradores entrevistados como os parâmetros que mais distinguem o comportamento dos clientes:

“Os clientes mais jovens ou com maior formação académica, normalmente, preocupam-se mais com a forma como são apresentadas as contas, se estão de acordo com o SNC e se “bate a cara com a careta.” (E1, p2)

Os condóminos que residem em áreas eu estão mais sujeitas a deterioração procuram um serviço que lhes garanta uma boa manutenção preventiva do edifício e uma preocupação com a sua conservação. Por sua vez, condóminos que residam em áreas mais luxuosas, preferem que seja dada maior atenção à estética do edifício e a determinados caprichos como a existência de porteiros ou zeladores que recebam o seu correio e encaminhem as visitas às suas frações.” (E3, p2)

“Penso que o mais visível é o estatuto social e a capacidade económica de cada um. Quando se trata de clientes com bastante poder económico, não olham a preços e querem tudo do “bom e do melhor”. Por outro lado, quando a capacidade financeira não é abundante e até, muitas

vezes, escassa, os condóminos procuram um serviço barato e que contemple apenas o essencial.” (E4, p2)

No decorrer do dia, um mesmo individuo apresenta reações diversas que surgem de acordo com as alterações que vai sofrendo a nível físico a até emocional. Desta forma, um dia mau influencia, significativamente, a sua forma de estar e as suas atitudes de consumo. O comportamento aquisitivo do indivíduo nasce de uma empatia entre as partes envolvidas. Neste contexto, e como consequência da osmose que se estabelece entre as partes envolvidas, apesar de ocuparem lugares opostos, estas passam a ser dominadas pelos mesmos fatores individuais. Posto isto, verifica-se que o serviço é influenciado por todos os seus intervenientes que, por sua vez e tendo em conta que se tratam de pessoas, são afetados por inúmeros fatores que lhes são implícitos ou até mesmo alheios, impossibilitando a uniformização na prestação dos serviços:

“ A partir do momento em que dependem de pessoas, é impossível controlar a 100% a prestação do serviço e querer que seja efetuado exatamente sempre da mesma forma.” (E9, p2)

3.1.2. Endomarketing: perspetiva intra-organizacional

No que concerne ao *endomarketing* - e ainda que não seja uma área com a qual se sintam muito familiarizados - os entrevistados interpretam-no como sendo uma estratégia que traz, em diversas vertentes, inúmeras mais-valias a todos os intervenientes no processo de produção e prestação de serviços. Verificou-se na(s) narrativa(s) do(s) testemunho(s) que, o marketing interno é visto como uma ferramenta que atenta no desenvolvimento individual de cada um dos funcionários, com o intuito dessa melhoria se repercutir em toda a estrutura organizacional. Os entrevistados reconheceram que, através da adoção dessa estratégia, a organização incute nos colaboradores a criação de elos emocionais com a empresa, aumentando a sua motivação para o exercício das suas funções. Salientam ainda que, para que a organização seja capaz de adequar o plano de *endomarketing* almejado, deve comunicar adequadamente com os colaboradores e tentar perceber as necessidades e dificuldades do seu público interno:

“Endomarketing (...) passa por desenvolver estratégias e atividades para que os colaboradores (...) desenvolvam o seu sentimento de pertença, “o amor à camiseta” e, assim, estejam motivados.” (E2, p1)

“No meu ponto de vista é um método de trabalho ou de formação que cria a ligação entre um produto, empresa ou serviço e os seus colaboradores. São ferramentas que aumentam o gosto do funcionário em trabalhar na empresa e fazem-no sentir-se útil e importante para a mesma. Vão ser mais empenhados e dar mais à empresa e por isso esta tem interesse em incentivar este método de trabalho.” (E3, p1)

“Conjunto de práticas que promovem a imagem da empresa internamente gerando um ambiente mais motivador para todos os colaboradores. Vão sentir-se mais integrados na empresa, conhecer melhor os seus ideais e vão trabalhar com um mesmo propósito: o seu sucesso.” (E7, p1)

“O Endomarketing é um método de gerir que todas as empresas deviam adotar. É uma ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho de dentro para fora da empresa. Foca-se em todos os funcionários e tenta forma-los adequadamente para as funções que desempenham. Procura percebê-los (as suas dificuldades e necessidades) e motiva-los para potenciar o seu desempenho.” (E10, p1)

Esta metodologia de gestão possibilita a melhoria do funcionamento da empresa e aumenta a sua reputação junto dos seus clientes internos proporcionando, desta forma, um quadro de pessoal fixo, coeso e equilibrado. Complementarmente, contribui para a criação de uma carteira de clientes estável e sustentada, que se mostra fiel aos serviços prestados pela empresa em causa elevando, graças a todos estes aspetos, a sua cotação no mercado em que se encontra inserida:

“O *Endomarketing* é uma das maneiras para reduzir a rotatividade de funcionários e atrair profissionais qualificados para a empresa. Permite criar e desenvolver uma imagem de bom lugar para se trabalhar e não apenas um local de transição para algo melhor, que pague melhor...” (E1, p1)

Foi consensual que, para a efetivação do *endomarketing* nas empresas, é necessária a consciência de que a mudança é fundamental no seio organizacional, não só ao nível dos processos e procedimentos, mas também a nível estrutural. As ferramentas utilizadas para a prossecução de um plano de marketing interno baseiam-se na implementação de estratégias devidamente estudadas e enquadradas com a situação organizacional atual, e nas necessidades a serem supridas (Peixoto, 2016).

Foi unânime a ênfase dada à importância dos funcionários e ao papel que estes desempenham nos resultados obtidos pela empresa. Para que estes atinjam objetivos capazes de fazerem frente à concorrência - e uma vez que se trata de uma empresa que subsiste dos serviços que fornece - deve existir, por parte dos cargos superiores da organização, a percepção da importância dos recursos humanos que a compõem e o que pode, e deve ser feito, para melhorar o seu desempenho. Com este tipo de abordagem, um funcionário sentir-se-á valorizado e, conseqüentemente terá mais motivação no exercício das suas funções (Teixeira, 2010). Apenas compreendendo – através do testemunho de quem é responsável pelo seu desenvolvimento - as reais dificuldades e obstáculos inerentes ao fornecimento do serviço, é que os gestores são capazes de adequar as estratégias corretas de desenvolvimento e permitir a potencialização de todas as suas vantagens competitivas:

(...) É fundamental que o administrador “dê voz” aos seus funcionários, tentando perceber de tempo a tempo o que está mal, o que pode ser corrigido, o que não foi pensado ainda ...” (E4, p1)

Esta metodologia passa, também, pela transmissão das potencialidades e fraquezas do serviço a quem efetivamente o está a fornecer. Ou seja, só acreditando verdadeiramente no seu trabalho e na qualidade do serviço que estão a prestar, é que os colaboradores vão estar aptos para conduzir devidamente o seu atendimento e proporcionar ao cliente um melhor serviço. É neste sentido que emerge a necessidade de uma visão, global e integrada dos processos organizacionais, numa perspetiva de partilha de informações e percepções relativamente ao serviço prestado.

Com o espectro da concorrência e o elevado grau das exigências dos clientes, torna-se evidente que os bons resultados são mais difíceis de alcançar. Por esse motivo, as organizações sentem a necessidade de incutir - no seu interior - objetivos análogos e um espírito de pertença que permita a prestação do melhor serviço possível ainda que seja, quase impossível, definir o “serviço ótimo” (Mendes 2004).

Para que o crescimento de uma empresa se concretize, é imprescindível um estudo prévio e o reconhecimento dos problemas existentes, sendo necessário que seja dada voz ativa a todos os intervenientes na prestação do serviço. Apenas assim, serão efetivamente conhecidos os problemas reais que estão a dificultar o

correto funcionamento da engrenagem. Este reconhecimento, através de um trabalho em equipa, vai permitir a procura, direcionada, de estratégias concretas para a sua resolução:

“Eu diria que passa por perceber os problemas dos funcionários no trabalho e de que forma estes problemas podem ser resolvidos. Por vezes problemas cuja resolução é simples, mas por tradição ou apego a algumas práticas não são resolvidos, fazem com que a frustração dos funcionários seja maior (...).” (E2, p4)

“Do ponto de vista do trabalhador, penso que é muito frustrante quando pequenas alterações fariam com que o trabalho fosse mais eficiente e houvesse maior produtividade.” (E, p5)

“ (...) Melhorar o ambiente de trabalho de dentro para fora da organização. “ (E9, p1)

Cada vez mais as empresas, confrontada com um panorama competitivo e, com vista à sua sobrevivência, são impelidas a uma constante reorganização com o objetivo de uma maior dinâmica, que será usada como um fator de diferenciação. No mercado dos serviços, essa dinamização passa, quase na sua totalidade, pela alteração da estrutura do pessoal o que, muitas vezes e erradamente, leva ao despedimento de colaboradores:

“Considerar os funcionários como facilmente substituíveis é um problema se a empresa tiver uma perspetiva de longo prazo, não só porque a rotação de funcionários traz custos para a empresa, desde perda de eficiência, tempo perdido a formá-los e a mostrar alguns procedimentos, mas também traz custos em termos da imagem da empresa (...) para além de que os clientes externos gostam de falar sempre com as mesmas pessoas, porque já as conhecem (...).” (E2, p1)

Esta é, no entanto, uma forma negativa de abordar a situação pois, na tentativa de levar a cabo um processo de desenvolvimento a empresa deve, antes de tudo, considerar todos os colaboradores como uma “peça-chave” para o seu sucesso. Deve ser-lhes incutida a consciência de que possuem um papel importante no desenvolvimento do serviço a ser fornecido aos clientes no sentido em que, são os responsáveis pela ligação entre o cliente e a empresa, ligação necessária para que exista proximidade suficiente para a criação de um elo entre ambos. Assim sendo, todos estão em perfeita sintonia e devidamente orientados para um mesmo percurso. Em primeira instância, devem adotar estratégias que transmitam e coloquem em prática as diretrizes pelas quais a empresa se rege e

as crenças que piamente defende. É necessário que exponha claramente os seus objetivos e dê principal enfoque à envolvimento entre todos os colaboradores. Um estreitamento das relações entre todos e um bom ambiente de trabalho sugerem uma melhor *performance* (Neto, Machado & Silva):

“Pela minha perspectiva cliente interno é um funcionário da empresa. Muitas vezes as chefias não consideram os funcionários como clientes internos, clientes estes que também devem ver as suas necessidades satisfeitas.” (E2, p1)

“O cliente interno é um colega, um chefe ou até mesmo um diretor. São as pessoas com quem nos relacionamos no nosso dia-a-dia dentro do ambiente de trabalho.” (E5, p1)

“Conhecer a opinião do colaborador acaba por ser uma boa forma de estabelecer objetivos e de perceber quais são os pontos que devem ser melhorado, mantidos ou eliminados.” (E5, p1)

“Não adianta investir no cliente e no marketing externo se o cliente interno não for valorizado nem tido em consideração. (...) O primeiro passo será o de recordar cada colaborador e, conseqüentemente toda a equipa, das necessidades, mais-valias e dificuldades da empresa, fazendo com que todos façam uma busca pelos mesmos objetivos.” (E6, p4)

Não é por demais referir que, após o reconhecimento do valor do seu quadro de pessoal, é imprescindível que a empresa considere os seus próprios funcionários como um cliente-alvo e os convença da importância e da qualidade dos serviços que oferecem. Para tal deve ser incutido, no capital humano da organização, um sentimento de pertença e de clara compreensão da importância das funções que desempenham (Casotti & Hemais 2009).

A maior parte dos entrevistados são unânimes em considerar a existência de fatores que, de certa forma, exercem influência no envolvimento dos colaboradores com a organização. Fazem parte desse, o grau da comunicação organizacional, a facilidade com que é transmitida informação e a partilha de opiniões, considerados sinais inequívocos de um aproveitamento eficaz do capital humano. Numa empresa em que os seus resultados dependem, em grande parte, de pessoas e, principalmente, do seu nível de capacidade de envolvimento com outras pessoas (colegas, clientes, fornecedores...), uma comunicação mais direta e clara impede que se perca tanta informação e, por conseguinte, tempo desperdiçado com burocracias. Uma circulação eficaz da informação no interior da empresa vai permitir que os assuntos sejam resolvidos prontamente e que as

respostas solicitadas pelos clientes, sejam fornecidas com a maior rapidez possível (Mendes, 2004):

“Devido ao facto de ser uma empresa pequena, não existe uma comunicação interna muito formal. Muitas vezes é utilizado o diálogo entre os intervenientes na situação para agilizar a resolução.” (E9, p3)

Nas pequenas e médias empresas - em que a capacidade não obriga a “muita confusão” - a comunicação interna assenta num contacto mais direto e informal, como é o caso da empresa em estudo. Os entrevistados afirmam que, devido à estrutura reduzida da organização, esta não é muito hierarquizada existindo apenas uma divisão transversal entre os cargos superiores (gerência) e os restantes funcionários (divididos por departamentos):

“(...) não existe muita hierarquização, apenas a gerência e depois entre colegas sabemos que cada um tem o seu departamento e as suas responsabilidades.” (E5, p4)

De acordo com as opiniões analisadas, este tipo de organização tem os seus prós e os seus contras. Se por um lado, e tendo em conta que todos os departamentos estão intimamente relacionados, esta divisão possibilita uma maior proximidade e relação entre todos os funcionários permitindo que a comunicação entre todos seja mais fluída e direta, por outro lado, dá azo a uma maior desorganização e incerteza sobre quem recai a responsabilidade das ações:

“Não, a empresa não é muito hierarquizada, mas seria preferível que fosse, porque estaria mais bem organizada e haveria pessoas efetivamente responsáveis que poderiam representar algum tipo de autoridade perante clientes externos.” (E2, p3)

“(...) deve-se criar pontes entre os clientes internos para que a comunicação dentro da empresa seja clara, objetiva e fluída. Deve existir uma relação aberta para que os colaboradores se sintam à vontade para apresentar as suas sugestões.” (E5, p4)

“A empresa opta por uma comunicação mais informal fruto dum organograma quase plano. Uma vez que, não existe seccionamento dos departamentos nem gestores dos vários serviços, muitas vezes torna-se mais fácil e rápido comunicar diretamente e de forma verbal com os intervenientes diretos no assunto do que estar a formalizar tudo por escrito.” (E7, p3)

Claro está que, o nível e forma de comunicação variam também de acordo com o volume de trabalho. Deparados com muita afluência por parte dos

condóminos aos seus serviços, os colaboradores optam por comunicar diretamente e, muitas vezes, de forma informal por forma a acelerar a resolução das questões. Por outro lado, quando o assunto é mais delicado, existe a preocupação em formalizar as questões por escrito, de forma a que todo o processo de resolução fique registado, ainda que seja mais demorado:

“A forma de comunicação na empresa varia de acordo com o volume de trabalho e a complexidade do assunto. Quando é uma sugestão ou reclamação em específico (...) é transmitida diretamente ao departamento, muitas das vezes de forma verbal e imediata. (...) Quando as informações são em maior número, dirigidas a vários departamentos ou a gravidade da temática é maior, os dados circulam de forma mais formal, de forma escrita.” (E6, p4)

Ao longo das entrevistas foi referido, de forma sistemática, a importância dada ao facto de serem estipulados e devidamente seguidos procedimentos na execução de certas tarefas, principalmente as que exigem maior responsabilidade. Consequentemente torna-se possível a diminuição do risco inerente a determinadas funções e decisões impedindo que a empresa incorra, recorrentemente, em erros que podem prejudicar de forma grave o seu bom funcionamento. Esta prática facilita também, a inclusão de novos funcionários na empresa no sentido em que os mesmos possuem um conjunto de princípios e normas pelas quais se podem orientar no cumprimento das suas tarefas. No entanto, tal prática não deve substituir a formação adequada de todos os colaboradores (novos e antigos) devendo servir apenas como um complemento.

Através da análise dos testemunhos constatou-se que, na organização estudada, muitas vezes, devido à urgência de resolução de determinados processos, os procedimentos são ultrapassados. Ainda que seja uma situação pouco desejável devido aos erros que podem advir, torna-se inoportuno o seguimento de procedimentos que, muitas vezes, atrasam a resolução dos problemas em causa e a resposta dada aos clientes. É igualmente notório que, o cumprimento e a importância dada aos procedimentos variam consoante o indivíduo. Determinados colaboradores primam pelo seguimento daquilo que são as diretrizes estipuladas, ainda que isso implique uma resolução mais morosa das questões. Por sua vez, outros preferem fornecer uma resposta rápida à questão,

ainda que sejam ultrapassados determinados passos estipulados para a resolução do problema:

“O facto de não existir uma forma concreta e estipulada de como fazer as coisas pode induzir muitas vezes em erros ou até dúvidas por parte dos funcionários que, numa situação específica e para a qual não existe um procedimento estabelecido, não vão saber o que fazer.” (E1, p3)

“Na minha opinião não faz muito sentido que exista um foco excessivo nos procedimentos, se não existe uma formação adequada dos trabalhadores.” (E2, p4)

“Dentro da empresa a comunicação é na sua maioria informal. Embora existam alguns procedimentos a ser cumpridos, existe flexibilidade na resolução dos assuntos. Isto é, normalmente segue-se sempre, mais ou menos, a mesma linha condutora mas, variando de pessoa para pessoa o trabalho não vai ser feito exatamente da mesma forma. (...) Os departamentos estão muito relacionados e por isso dependemos bastante do trabalho dos nossos colegas.” (E8, p3)

É do conhecimento geral que um funcionário satisfeito é um funcionário mais produtivo e, que essa produtividade, se traduz em mais benefícios para a empresa e, conseqüentemente para o próprio. É imprescindível que os cargos superiores (responsáveis pela (in)satisfação do seu capital humano), conheçam exatamente as adversidades enfrentadas no dia-a-dia por todos os seus funcionários e acompanhem, individualmente, o seu desempenho por forma a obterem a percepção do grau de motivação e de satisfação dos mesmos podendo, desta forma, intervir logo que detetem o surgimento de problemas (Aguiar, 2012). As mais-valias da implementação deste tipo de estratégias são incomparáveis necessitando, no entanto, de um acompanhamento próximo das necessidades de todos os colaboradores da empresa. Deve ser tida sempre em consideração a ideia de que as necessidades do cliente interno devem ser devidamente satisfeitas, pois trata-se de “meio caminho andado” para que sejam atendidas as exigências do cliente final:

“A comunicação parece-me importante para que os colaboradores estejam satisfeitos, o que acabará por levar à satisfação dos clientes, traduzindo-se num desenvolvimento e crescimento da empresa.” (E2, p4)

“Os colaboradores da nossa empresa, principalmente os que estão no escritório, lidam diretamente com os clientes e observam em primeira mão o que pode ser alterado ou melhorado, fazendo com que haja uma autoavaliação imediata do atendimento e uma reação ao erro.” (E4, p2)

“É preciso no entanto que estas opiniões sejam tidas em conta pelos cargos superiores... mas se a perspetiva do colaborador estiver bem

definida, as necessidades dos clientes serão certamente satisfeitas. (...) ”
(E4, p2,3)

O anteriormente exposto leva-nos a perceber a existência de um ciclo. Assim, e considerando-se satisfeito, o funcionário certamente estará mais motivado no desempenho das suas funções, mais ciente do seu peso na empresa e devidamente motivado e convencido das suas capacidades tornando-se, desta forma, capaz de oferecer ao cliente o melhor serviço possível. Vai conseguir chegar prontamente às necessidades do cliente e aumentar, constantemente, a qualidade do seu atendimento. Colaboradores, conhecedores da sua influência no bom funcionamento da empresa, tendem a querer superar-se constantemente, estando recetivos à aprendizagem e à melhoria dos procedimentos. Claro está que quando os colaboradores, além do atrás referido, são capazes de se colocar no papel do cliente e, dessa forma, perceber exatamente ao que têm que corresponder, serão mais capazes e competentes no exercício das suas funções. Tratando-se de um serviço de atendimento, torna-se mais evidente esta posição no sentido em que os colaboradores lidam diretamente com o cliente e têm a possibilidade de adaptar o seu atendimento ao que é pretendido. Esta capacidade de adaptação é tanto superior quanto a capacidade de se colocarem na posição do cliente e “sentirem na pele” as suas necessidades evitando, desta forma, a prestação de um serviço que seja apenas benéfico para a empresa e não se foque na satisfação do condómino. Esta troca de posições é também favorável para a melhoria do serviço prestado pois torna possível uma melhor visualização e compreensão dos colaboradores relativamente aos aspetos negativos apontados:

“Tento sempre colocar-me no lugar da pessoa que estou a atender (...) vou tentar atender como gostava de ser atendido.” (E1, p2)

“Muitas vezes temos de apresentar ao cliente os prós e contras de cada solução que propomos, e aconselha-lo sempre como se fôssemos nós o consumidor final. (...) Se conseguirmos ver o serviço (...) pelos olhos do cliente, vamos ser capazes de reconhecer os nossos erros e compreender as dúvidas que suscitam nos consumidores. (E3, p1)

“Quando se tratam de reclamações de serviços que estamos a prestar que não estão a ir ao encontro daquilo que nos comprometemos e que lhes estão a causar insatisfação, tento colocar-me no lugar e perceber onde realmente estamos a falhar para poder, internamente com os meus colegas, melhorar os aspetos em que estamos a falhar.” (E10, p2)

Esta capacidade de descentração por parte dos colaboradores, também é vantajosa para a empresa no seu âmbito comercial na medida em que, se

souberem exatamente quais as necessidades a serem supridas aquando da apresentação de proposta de administração de novos edifícios, vão ser capazes de – com maior facilidade – captar o interesse dos seus potenciais clientes:

“Se o colaborador demonstrar confiança e segurança aquando da apresentação da empresa (como, caso fosse necessário, ele próprio recorresse à empresa para prestação do serviço), cria uma relação imediata com o cliente/possível cliente.” (E6, p1)

Na empresa analisada, foi referida a responsabilidade e a autonomia depositadas nos colaboradores, como uma boa estratégia de *endomarketing* e de melhoria da máquina empresarial. Segundo os entrevistados, esta ferramenta concretiza-se em mais-valias e melhores resultados para a organização e num maior sentimento de poder e de superação nos funcionários:

“Quando todos os funcionários estão cientes dos benefícios do seu trabalho e estão disponíveis para aprender e melhorar cada vez mais os seus procedimentos, estão a superar-se a si próprios e a ajudar a empresa a progredir e alcançar resultados melhores.” (E1, p1)

“Outra forma de motivar o funcionário é dando-lhe mais autonomia e responsabilidade pois ele vai sentir que para lhe ter sido dado mais poder, é porque o seu trabalho é de qualidade e vai continuar a esforçar-se para mostrar resultados.” (E9, p4)

No entanto verificou-se que, apesar de por um lado existir por parte dos cargos superiores uma correta valorização dos colaboradores existe ainda uma dificuldade em corresponderem às necessidades apontadas pelos funcionários ao nível de falta de recursos necessários para a prestação de um melhor serviço. Com o aumento da carteira de clientes, seria de esperar um aumento proporcional no número de funcionários que permitisse manter o mesmo nível de capacidade de resposta por parte da organização. No entanto, tal não se verifica incorrendo numa sobrecarga dos recursos humanos existentes que, deparados com um volume de trabalho superior, tornam-se incapazes de corresponder às exigências e expectativas dos clientes. Esta incapacidade de resposta, traduz-se em piores resultados para a organização, diretamente ao nível de perda de clientes e, indiretamente, no que diz respeito à sobrecarga dos seus colaboradores que manifestarão a sua insatisfação.

3.1.3. Atendimento ao público na perspectiva da lealdade ao serviço

Afetadas pelo nível de concorrência e necessidade de manterem os padrões de “vendas”, as empresas assentes na prestação de serviços precisam de criar laços de lealdade com os clientes tornando-se imperativo o fornecimento de serviços de máxima qualidade que correspondam, exatamente, aos requisitos apresentados pelo comprador (Peixoto, 2016).

Nesta etapa de atendimento ao público, as organizações deparam-se, novamente, com um dilema associado ao comportamento do consumidor e a tudo o que, por sua vez, este acarreta. A instabilidade do ser humano dificulta, em larga escala, o trabalho de quem fornece o serviço no que toca à sua capacidade em compreender a perceção que cada cliente tem sobre o que é qualidade e descobrir o que lhe proporciona satisfação:

“O mais importante, é sentir que o cliente vai ficar completamente esclarecido e para isso, se necessário, tento explicar as vezes que forem necessárias e de todas as formas possíveis tentando sempre mostrar simpatia pois, muitas vezes, mais importante do que dizer aquilo que o cliente quer ouvir, é dizer o que temos a dizer mas de uma forma cordial e preocupada para que sintam que estamos a fazer todos os possíveis para resolver a situação em causa.” (E8, p2)

“Um cliente satisfeito (...) torna-se um cliente presente e que volta. Cria-se normalmente com estes clientes uma relação de proximidade (...) quanto melhor o conhecermos, mais fácil é chegar até às suas necessidades. Os clientes satisfeitos recomendam os nossos serviços a amigos e familiares e dão as melhores referências relativamente ao nosso trabalho.” (E5, p3)

As diferentes características do seu público-alvo obrigam as empresas a moldar-se às distintas definições de qualidade que, já por si, se trata de um conceito intangível e como tal, dificilmente estipulável. Dependendo de variados fatores - o tempo que dispõem para a resolução de um problema, da educação e cultura inculcadas e até do seu estado de espírito - os indivíduos valorizam aspetos distintos no atendimentos e serviços prestados. Cabe à empresa, na pessoa do funcionário que atende, ser capaz de chegar exatamente à perceção do conceito de qualidade do cliente e ser capaz de se adaptar, quer seja através de simpatia e cordialidade, quer através de um atendimento mais célere e sucinto.

Apesar da ambiguidade inerente à percepção da qualidade de um serviço, um aspeto é comum, todos querem os seus problemas resolvidos:

“O cliente valoriza que o seu problemas seja resolvido (...) de forma célere, que a informação prestada seja correta e principalmente que vá ao encontro com o pretende ouvir.” (E2, p3)

“Hoje em dia o cliente procura perder o mínimo tempo possível e como sente que ao ligar ou ao deslocar-se às nossas instalações está a despendo do seu tempo “valioso”, quer uma resposta e de preferência rápida.” (E4, p3)

“O cliente pretende que seja dada atenção aos seus problemas e necessidades. Não gosta de ser menosprezado e valoriza o tempo despendido no seu atendimento. Gosta de sentir que estamos realmente atentos ao que nos está a solicitar e a questionar para lhe conseguirmos dar uma resposta clara e o mais rápido possível.” (E7, p2)

A confiança é uma das principais variáveis da qualidade do serviço e que determina, em larga escala, o nível de fidelização do cliente (Miranda, 2007). O processo de criação de um sólido sentimento de confiança passa pela capacidade da empresa criar expectativas elevadas nos clientes – por forma a serem suficientemente aliciantes – mas, ao mesmo tempo, concretizáveis. Mais uma vez, cabe aos prestadores de serviços, o trabalho árduo de transmitirem aos clientes as informações corretas e incutir-lhes este sentimento. Uma informação incompleta ou errada pode quebrar a base da confiança construída e arruinar a reputação da empresa:

“Assim, estamos a transmitir aquela confiança que o cliente quer sentir quando toma uma decisão e por isso vai considerar o nosso serviço como sendo o melhor.” (E3, p1)

A melhor forma de fomentar este sentimento é cimentando o elo de ligação entre a empresa e o cliente apostando na clareza e veracidade das informações fornecidas, na simpatia e educação dos colaboradores que assumem o atendimento e na objetividade e assertividade com que são resolvidas as questões e situações apresentadas:

“O cliente valoriza o primeiro contacto que tem com a empresa, a forma como é atendido e recebido, e a capacidade que a pessoa que o está a atender tem para resolver o seu problema ou responder às suas questões.” (E5, p2)

Esta proximidade entre o cliente e o colaborador que o está atender – o rosto da empresa naquele momento – provém, em grande parte, de uma ligação emocional que permite criar uma “ponte “ entre ambas as partes (Peixoto 2016). Desta forma, os colaboradores constituem o elo de ligação entre o interior e o exterior da empresa e são responsáveis pela transmissão do serviço sendo, por conseguinte, quem melhor conhece e é capaz de reagir e corresponder às expectativas do consumidor. Conclui-se, mais uma vez que, o capital humano das empresas prestadoras de serviços é o principal responsável pelo aumento da satisfação dos clientes e pelos resultados positivos da empresa. De acordo com as suas personalidades e demais particularidades, os prestadores de serviços vão criar empatia e focar-se na satisfação dos seus clientes. Este elo também exerce uma influência positiva no cliente interno que, sentindo satisfação no modo como conduz o seu atendimento, estará mais motivado e determinado em superar-se:

“Ser educado e tentar criar empatia, estar atento e ouvir o que tem a dizer (...). Ser preciso nas informações que dou para que existam poucas dúvidas e seja mais fácil a pessoa sentir confiança no meu atendimento e no serviço que estou a prestar. (E1, p2)

“Aspectos fundamentais são a simpatia, receptividade e a simplicidade de quem está a atender pois torna-se mais fácil para o cliente relacionar-se connosco e também será mais fácil para nós irmos ao encontro daquilo que ele quer.” (E3, p2)

“A sinceridade, a humanidade, a capacidade de falar com o mesmo tipo de linguagem (seja um licenciado ou um mestre de obras) são características que uma pessoa que está a atender tem de possuir. Gerir expectativas é o maior desafio neste mercado, tendo em conta que há muitas variáveis externas” (E3, p2)

“O cliente interno pode considerar-se prévio ao cliente externo, sendo como uma antecâmara da opinião que, no final, o cliente externo terá do produto ou serviço da empresa. Tendo em conta a qualidade do serviço que o cliente interno recebe, é possível termos uma ideia da qualidade que proporcionará ao cliente externo.” (E5, p1)

“Lidar com diferentes tipos de pessoas não é fácil, umas vão mais ao encontro da nossa personalidade do que outras e, por isso, torna-se desafiante para mim tentar relacionar-me de forma positiva com o maior numero de pessoas e resolver o maior número de problemas.” (E8, p3)

Da leitura das entrevistas realizadas verifica-se que, mais uma vez, são referidos os fatores individuais de cada pessoa como determinante no contexto organizacional. O serviço, principalmente o atendimento ao cliente, depende muito das características de quem o está a executar tornando-se, desta forma, bastante volátil:

“ (...) No atendimento, é a pessoa que está a atender que está a dar a cara pela empresa, é ela quem dá todas as informações que vão pesar na decisão do cliente (...).” (E1, p1)

“Eu penso que a qualidade do serviço prestado está dependente da pessoa que o presta (...).” (E4, p2)

O objetivo final das organizações, cujos resultados estão intimamente ligados à relação entre o colaborador e o cliente, é que exista uma proximidade tal que seja criada uma ligação entre ambos que dificulte, ou até impeça, o cliente de quebrar este vínculo. No entanto, para que esta ideologia resulte, é fundamental que o prestador de serviço esteja corretamente enquadrado nos objetivos da organização e esteja no auge das suas potencialidades, por forma a ser capaz de transmitir ao cliente o que a empresa tem de melhor e camuflar as suas fragilidades:

“Os funcionários, estando harmonizados com os objetivos da empresa, sentir-se-ão e como aliados ao sucesso e serão um elo entre o cliente e o serviço.” (E6, p5)

Nesta perspetiva, o cerne da questão não deve ser o cliente mas sim o funcionário. Tem que existir, por parte da gerência da empresa, a preocupação com os diversos fatores que afetam os seus clientes internos e não considerar os colaboradores como sendo descartáveis ou facilmente substituíveis. Para além da sua formação profissional, deve ser tida em consideração a sua satisfação no cargo que ocupa pois, só assim, será capaz de defender o seu trabalho *“com unhas e dentes”*. Um prestador de serviços que acredita verdadeiramente no que faz e que seja capaz de comprar o próprio serviço é um funcionário muito mais capaz de captar a atenção do cliente e concretizar a venda (Sarraceni , Diniz , Souza , Conceição , & Faustini , 2011). É importante que os responsáveis por gerir os recursos humanos estejam atentos e acompanhem as variações inerentes ao comportamento do indivíduo, as compreendam e estejam aptos para intervir quando necessário:

“O problema de muitas empresas é que pensam nos trabalhadores como apenas mais um e que se esse não estiver contente, haverá sempre outro que ficará contente em aceitar o trabalho. Isto leva a que empresas

possam ter problemas de produtividade desnecessariamente, pois bastaria um pouco de interesse para que tudo funcionasse melhor.” (E2, p4)

“A Gestão de Recursos Humanos é complexa, estratégica e requer muita atenção para antever o que sua empresa e funcionários precisam para desenvolver um bom trabalho. A mudança e a inovação passam por pessoas preparadas e motivadas.” (E5, p4)

Todos os dias - e em diversas situações – o comportamento humano reage de forma distinta às alterações do cotidiano. Um dia mau para um profissional da área do atendimento (o cartão de boas-vindas da empresa) implica um maior esforço da sua parte para que o seu descontentamento não passe para o outro lado, para que o cliente não perceba que algo não está bem. As questões pessoais, a pressão, o estado de saúde (físico e mental) e todas as pequenas alterações que possam afetar o desempenho dos funcionários, automaticamente afetam a forma como este vai falar e agir perante o cliente, modificando a forma como executa as suas funções. Para além da sua transmissão para o cliente, o serviço em si pode apresentar certas fragilidades decorrentes de falta de atenção, tempo, disposição ou até motivação de quem o está a executar.

“Numa forma geral, diria que a qualidade do serviço é influenciado por fatores individuais das pessoas que os prestam, tudo depende do indivíduo.” (E2, p2)

“Claro que, o facto de o dia estar a correr melhor ou pior para o colaborador, vai influenciar o serviço prestado (ainda que ele tente contrariar isso).” (E3, p2)

“Por exemplo, o fato de um funcionário estar a atravessar uma fase menos boa na sua vida pessoal, provavelmente vai fazer com que tenha menos paciência para lidar com os problemas apresentados pelos clientes, não vai ter tanta capacidade de resposta e o seu serviço pode não ser tão transparente quanto é habitual.” (E8, p2)

Na organização em estudo, a situação é particularmente negativa já que, sendo uma empresa de reduzidas dimensões obriga, inevitavelmente, a uma maior proximidade entre todos os intervenientes no processo produtivo. A complexidade e a forte dependência entre todos os departamentos é facilmente afetada podendo prejudicar a correta dinâmica entre todos. Esta instabilidade do ser humano obriga a que, para além de ser crucial a satisfação individual de cada funcionário, seja fomentada a união, cumplicidade, entreaajuda e espírito de equipa, que proporcione um ambiente propício para trabalhar e facilite a qualidade do serviço. Uma boa

estrutura organizacional agiliza o serviço e o atendimento tornando-os prontos, coesos e com menor risco de falhas:

“Numa empresa relativamente pequena como é o caso da nossa, basta um colaborador não estar satisfeito que toda a dinâmica de trabalho é afetada.” (E4, p1)

“Para isso, tem de haver um bom ambiente e motivação dentro da empresa, entre colegas, para que a qualidade do atendimento seja o melhor possível e que a imagem da empresa seja positiva.” (E4, p1)

Em determinadas ocasiões, e não só influenciados a nível pessoal, os funcionários não conseguem ouvir atentamente o cliente nem chegar exatamente às suas necessidades. Na base deste problema está, muitas vezes, a falta de meios da empresa que impede que os colaboradores se consigam focar corretamente nas suas funções e desempenhá-las como seria ideal. Esta situação pode originar um serviço mal prestado e, conseqüentemente provocar a insatisfação dos clientes. Se estiver sob muita pressão, com prazos diminutos e com falta de incentivo, quem está a atender não vai ser capaz de prestar a devida atenção às solicitações. Não vai ser tão simpático, compreensivo nem paciente, quando o cliente apresenta uma postura rude e pouco educada.

Em situações normais, o prestador de serviço tem de privilegiar a empatia e a cordialidade aquando o atendimento. Deve transmitir confiança e segurança no seu trabalho e apostar na transparência. É fundamental que a cara da empresa demonstre simpatia e paciência, mas que no seu todo seja persuasiva, empenhada e determinada na prestação do seu serviço:

“A comunicação entre a empresa e o cliente é fundamental para garantir que ambas as partes são conhecedoras daquilo que cada parte pretende. (...) (E5, p2)

“O serviço é afetado por várias situações. A organização e clareza do trabalho são fatores internos que afetam em grande escala o serviço. Numa empresa desorganizada e com pouca definição de tarefas torna-se confuso para cada um dos trabalhadores saber o tem que fazer.” (E8, p1)

“(...) o funcionário pode estar sob uma pressão e stress de trabalho que não permitem que apresente a sua “melhor cara” (...) isso também pode acontecer do outro lado.” (E10, p2)

Em suma, partindo da premissa que o serviço é, essencialmente, formado e dependente de pessoas, encontra-se altamente exposto às variações individuais

de cada um dos intervenientes. Por conseguinte, as questões pessoais e familiares, o estado de saúde, o enquadramento na organização, o grau de compensação e reconhecimento por parte da empresa e, até mesmo, a personalidade dos funcionários influenciam a qualidade do serviço oferecido ao cliente. Os clientes não procuram apenas um serviço eficiente que resolva o seu problema, mas também, um atendimento cuidado e profissional que lhes transmita atenção e preocupação com o seu bem-estar. Um rosto simpático é sempre uma porta aberta para um atendimento mais fluído e agradável. Se a confiança não for estabelecida, não vai ser criado o elo entre o cliente interno e externo que conduz à fidelização deste último:

“A credibilidade da empresa e a sua capacidade de resposta são fatores que podem alterar o serviço. Um cliente para se sentir seguro tem que ter bases confiáveis e pessoas que lhe transmitam empatia e o façam perceber através de exemplos concretos que será bem servido e que não terá motivos para reclamar.” (E5, p2)

“O serviço é principalmente afetado pela pessoa que o está a prestar e, por isso, essa pessoa tem um peso enorme na qualidade do serviço. A GRH como departamento responsável pelas pessoas da empresa vai definir a qualidade do serviço que está a ser oferecido ao cliente.” (E8, p4)

Na perspetiva empresarial, os gestores vêem o prestador de serviços como a fórmula para se diferenciarem da concorrência. Com o investimento na qualidade do seu quadro de pessoal, a empresa não só assiste à redução do risco de perda de clientes como também vê os seus serviços mais solicitados pois os próprios clientes, sentindo-se bem com a sua empresa de prestação de serviços, vão fazer a publicitação da mesma. E, se a publicidade é importante para dar a conhecer os serviços de uma empresa, esta será tanto melhor se for feita por pessoas que usufruem desses serviços (Alves, 2015).

A satisfação proporcionada aos clientes efetivos transforma-se numa mais-valia no sentido em que, clientes agradados não sentem necessidade de procurar no mercado uma empresa que lhes proporcione uma melhor resposta às suas preferências. Um cliente satisfeito, para além de não reclamar tanto e adotar uma postura mais compreensiva perante a organização, continua a recorrer aos seus serviços e divulga o seu contentamento junto de familiares e amigos. A publicidade a uma empresa é tanto melhor quanto mais pessoas falarem dela. Esta é uma publicidade que assenta em factos concretos e que não está de modo algum

trabalhada através de *slogans* com frases feitas. Toda a empresa que tem esta publicidade usufrui de uma estratégia de marketing bastante eficiente no que concerne aos resultados:

“Se o cliente está satisfeito vai ser um cliente fiel, não vai tentar arranjar empresas que substituam os nossos serviços e vai tentar convencer aqueles que estão mais insatisfeitos. (...) Um cliente satisfeito é uma ótima publicidade para a empresa e é também uma motivação para que a empresa internamente funcione melhor pois quando estão satisfeitos, os clientes elogiam o nosso trabalho o que nos dá ânimo para fazer cada vez mais e melhor.” (E8, p3)

“Quando os clientes estão satisfeitos, (...) vão publicitar o nosso trabalho junto de familiares e amigos. É uma boa forma de a empresa aumentar a carteira de clientes, mas o contrário também acontece.” (E9, p3)

A opinião do cliente é sempre um fator de grande relevância para a empresa direcionando-a diretamente ao que é pretendido evitando, desta forma, o desperdício de tempo e de recursos importantes. As exigências de um cliente são, muitas vezes, transversais a grande parte do público-alvo e, como tal, o estudo e análise deste parâmetro é uma forte ferramenta para que sejam fornecidos serviços de qualidade e corretamente direcionados às pretensões dos clientes. Num mercado concorrencial como este, esta situação assume grande importância. Nos dias que correm, os custos de captação de novos clientes (principalmente quando estes não têm perceção dos serviços que são prestados) obrigam as empresas a apostarem na fidelização dos seus clientes, investindo capital e trabalho na satisfação dos mesmos. Assumindo esta estratégia, a empresa estudada tem vindo a constituir uma carteira sólida de clientes, mantendo a expectativa de que estes irão transmitir a sua experiência positiva e publicitar a qualidade dos seus serviços, possibilitando o seu crescimento:

“Um cliente que está satisfeito não muda e promove junto de outros o nosso serviço, fazendo com que rapidamente haja mais pessoas a procurar-nos. Isso é bom para nós mas principalmente para a empresa que irá atingir melhores resultados.” (E1, p3)

“Se o cliente estiver satisfeito as principais mais-valias é que votará a favor da empresa, que falará bem da empresa e aconselhará a empresa aos seus conhecidos, o que poderá traduzir em novos clientes e mais receitas.” (E2, p3)

A importância da influência que uns clientes exercem nos outros pode, no entanto, ser analisada numa outra perspetiva. Assim, um serviço considerado de baixa qualidade traduz-se numa má opinião e publicitação da organização que, por sua vez, irá afetar negativamente a reputação da empresa no mercado. É portanto imprescindível que os gestores dos recursos humanos acompanhem e estejam atentos à qualidade dos serviços que fornecem:

“A memória do cliente vai sempre marcar a empresa e o colaborador! Se essa memória for positiva, o cliente vai elogiar o nosso trabalho e aconselhá-lo a outros, se for negativa, vai criticar e de certeza que não irá querer que continuemos a prestar os nossos serviços. (...) Um cliente satisfeito, para além de solicitar muitos mais serviços, é a melhor publicidade que a empresa pode ter.” (E3, p3)

3.1.4. Estratégias de Recursos Humanos

Uma empresa só consegue captar e manter os seus clientes se possuir uma estrutura organizacional que permita o desenvolvimento sustentado dos principais intervenientes e responsáveis pela transmissão do serviço. Como foi inúmeras vezes referido ao longo das entrevistas, a principal forma de captação de clientes é através da qualidade do serviço e atendimento prestados. Deste modo, devem ser providenciadas todas as ferramentas e implementadas todas as estratégias possíveis para que não existam barreiras à qualidade. Esta situação só é possível se existir um conhecimento nítido e abrangente de diversos fatores internos e externos à empresa que influenciam o seu desempenho e, consequentemente, a sua posição no mercado. É imprescindível que a organização possua uma forte perceção do nível de concorrência a que está sujeita, do comportamento esperado pelo público-alvo e da sua capacidade em corresponder adequadamente ao solicitado.

Mais uma vez, a empresa assume um papel preponderante no que respeita ao acompanhamento (que deve ser rigoroso mas não excessivo) do percurso de cada um dos seus funcionários para, desta forma, estar apta a intervir quando necessário:

“ (...) é necessário que haja alguém que de alguma forma se preocupe com o assunto e tente perceber as dificuldades e “queixas” dos trabalhadores.” (E2, p4)

Antes de tudo, a empresa deve adotar estratégias – devidamente estudadas - de recrutamento dos seus colaboradores. A existência de um quadro de pessoal qualificado e competente começa pela seleção de indivíduos perfeitamente enquadrados nas funções a que se candidatam. Cabe ao departamento de recursos humanos da organização, estudar e perceber exatamente as necessidades da organização e, através de um processo cuidado, recrutar o pessoal que reúne as condições essenciais para o bom funcionamento da mesma.

“A importância da GRH começa logo na contratação que deve ter como base a experiência, competência e aptidão do funcionário para desenvolver as tarefas para as quais está a ser contratado. (...) Deve haver um estudo prévio das necessidades da empresa para que as pessoas a serem contratadas tenham as competências necessárias para as tarefas que vão executar e que saibam de antemão quais é que vão ser essas tarefas e não fiquem desapontadas.” (E1, p4)

“Na contratação dos funcionários deve haver uma preocupação da parte da empresa em tentar contratar a pessoa mais adequada para o cargo (...) primeiro tem que definir bem o que precisa e, através de vários métodos estar pronta para escolher alguém que se adeque ao perfil.” (E3, p4)

Mais uma vez, e assumindo novamente os recursos humanos como peça fulcral na execução das suas funções da melhor forma possível, os funcionários têm que ser corretamente direcionados e moldados ao que é o funcionamento da empresa. Processos de seleção rigorosos e exigentes passam pelo reconhecimento e captação de candidatos que melhor se vão enquadrar no quadro da empresa. É evidente, que esta preocupação por parte da organização em constituir um quadro de pessoal adequado e qualificado envolve um esforço e acrescido da sua parte (Casotti e Hemais 2009).

Numa empresa de prestação de serviços, os colaboradores devem possuir competências específicas, nomeadamente ao nível do atendimento, pois este é o primeiro contacto com o cliente. Características como o respeito pelo outro, a capacidade de gerir e reagir a situações inesperadas e de se adaptar rapidamente à mudança, a capacidade de comunicação, de transmissão de ideias, facilidade em atenuar conflitos e a sua objetividade, permitem e potenciam o sucesso de um colaborador no seio da empresa (Henriques 2006):

“A gestão dos recursos humanos da empresa também é responsável por uma parte importante, a seleção dos novos funcionários. Numa empresa que lida diretamente com pessoas, com os clientes, o funcionário tem que ser bastante comunicativo e ter certas características importantes para as funções que vai executar, por isso, o processo de contratação deve ser bem preparado.” (E10, p4)

Além do investimento feito na seleção e formação dos novos elementos que farão parte da empresa e que devem, desde logo, estar corretamente direcionados para os objetivos e necessidades organizacionais, as empresas, para garantirem o seu sucesso, devem prestar formação contínua aos seus funcionários de modo a que estes acompanhem as tendências e a evolução do mercado:

“Dar formação adequada, ensinar, dar feedback e recebê-lo parece-me importante não só para que os trabalhadores possam crescer e evoluir mas também para que o negócio cresça e evolua.” (E 2, p4)

“A gestão dos recursos humanos tem bastante peso na qualidade do serviço prestado e, para melhorar cada vez mais, deve apostar na boa formação aos novos funcionários.” (E2, p5)

Ao ser capaz de proporcionar a evolução de todos os seus colaboradores, a empresa terá um quadro de pessoal mais motivado e apto para a concretização dos objetivos traçados. Quando os funcionários possuem as aptidões necessárias para executarem as suas tarefas da melhor forma possível vão melhorar, significativamente, a qualidade dos serviços que oferecem e, consequentemente proporcionar melhores resultados para a empresa.

Ao nível individual, e no que respeita ao sucesso do funcionário, a sua formação irá torná-lo mais apto e competente. Quando os colaboradores têm a perceção de que estão a executar – da melhor forma possível – as suas tarefas, vão se sentir mais motivados para se superarem diariamente e vão querer diminuir, significativamente, as adversidades que enfrentam diariamente no exercício das suas funções. Portanto, a formação disponibilizada pelas empresas, não deve ser apenas ao nível do conhecimento, mas também no que respeita ao reconhecimento das dificuldades pessoais e individuais de cada trabalhador. A fórmula do êxito empresarial passa pela valorização e reconhecimento do trabalho realizado:

“Um colaborador que tenha uma boa formação e conhecimento relativamente ao serviço que está a prestar, não poderia de forma alguma

levar o cliente a tomar uma decisão que não fosse a mais adequada.” (E3, p1)

“O cliente interno se estiver bem formado e motivado para executar as suas funções vai prestar um serviço melhor, com mais qualidade. Tem mais facilidade em chegar ao que o cliente quer e vai conseguir resolver a questão.” (E9, p1)

“Estando bem seguro no atendimento (resultado de uma boa formação e trabalho interno), o funcionário vai defender o seu serviço e vai saber direcioná-lo da melhor forma para cada tipo de cliente.” (E10, p1)

“São pessoas que prestam a maior parte do serviço por isso quem as gere tem muita interferência nisso. (...) Tem a função de motivar os funcionários, fazer de tudo para que estejam bem no seu local de trabalho e façam tudo o que está ao seu alcance para oferecer o melhor serviço aos clientes.” (E10, p5)

É necessário ter consciência de que, não adianta uma seleção e formação adequadas se, após isso, os colaboradores não forem devidamente acompanhados. É imprescindível uma forte proximidade entre a empresa e os seus funcionários pois, só assim, serão reconhecidas todas as suas necessidades. Se esta situação não se verifica e a empresa se torna incapaz de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, provoca nos mesmos, sentimentos de frustração que se traduzem em manifestações negativas no seu comportamento e no desempenho das suas funções (Castro, 2010).

Dessas manifestações, a desmotivação é a mais comum e mais prejudicial tanto para o colaborador como para a própria empresa. O ser humano é alvo de diferentes tipos de pressão ao longo do dia e, por diversos motivos, muitas vezes não são capazes de encarar o trabalho da forma que seria desejável. Se os gestores dos recursos humanos não forem capazes de intervir na altura certa na resolução dos problemas que surgem, a qualidade do atendimento e do serviço em si, será comprometida sendo, em algumas circunstâncias, impossível de desfazer o mal causado.

É imperativo que as empresas adotem esta metodologia e conheçam qual o percurso individual de cada funcionário, reconheçam exatamente as ambições e expectativas de cada um, para conseguirem corresponder às mesmas. Devem estar também alerta para as suas dificuldades, para intervirem na génese do problema e conseguirem resolvê-lo antes de ter provocado danos irreversíveis:

“Deve existir sempre alguém que esteja atento às pessoas que fazem parte da empresa pois não são máquinas de trabalho, são seres humanos e, muitas vezes, necessitam de um abanão ou de alguma motivação.” (E8, p4)

“Mas, para isso, é necessário que exista por parte da empresa, um acompanhamento firme do trabalho efetuado por cada funcionário e que, dependendo desse trabalho motive, ajude quando necessário e tenha consideração individual por trabalhador.” (E10, p1)

“O marketing interno serve para melhorar a performance dos trabalhadores e, os trabalhadores são os recursos humanos da empresa. Automaticamente, quem gere os recursos humanos deve também, estar atento ao seu desempenho, se está a ser bom ou mau e perceber o porquê.” (E10, p4)

A desmotivação do funcionário pode, muitas vezes, também estar relacionada com a percepção que este tem da sua valorização. Isto é, o colaborador considera que, tendo em conta o desempenho das suas funções, deveria ser melhor remunerado. Quando tal não se verifica, vai notar-se a tendência para desmotivar e até começar a ficar aquém do que lhe é proposto (Serrano, 2010). Este é um cenário que todas as empresas temem e, por isso, devem intervir no seu combate, analisando o desempenho de cada um – como caso individual – e perceber qual a remuneração adequada ao seu empenho, esforço e resultados. A partir daí, é necessário desenvolver um plano adequado de remuneração e prémios, por forma a compensar cada funcionário de forma justa, impedindo-os de se sentirem desconsiderados e desmotivados no exercício da sua atividade:

“Quando o problema passa pela desmotivação a nível financeiro, devem estudar o caso e ponderar dar recompensas monetárias ao colaborador.” (E9, p4)

Outra área de intervenção que deve ser alvo de atenção por parte das empresas prende-se com o ambiente laboral, umas das questões mais importantes para o sucesso empresarial e, talvez, a mais difícil de controlar. Mais uma vez, as características individuais das pessoas dificultam, muitas vezes, o ambiente desejado e também a percepção das estratégias para combater isso. Cabe novamente aos cargos superiores da organização, adotar estratégias que combatam problemas de cooperação e comunicação entre todos os colaboradores. Estratégias como atividades lúdicas e experiências fora do ambiente laboral tendem

a incentivar e melhorar os laços entre todos os colegas, propiciando um ambiente saudável no seio da organização:

“A GRH é responsável por zelar pelo bom ambiente dentro da organização e pela satisfação de cada um dos colaboradores. Podem fazer inquéritos de satisfação aos colaboradores e estudar quais os pontos que precisam de ser melhorados e quais as medidas a implementar para o efeito.” (E5, p4)

“Ações de formação interna, workshops e atividades de encontro (fora do horário de expediente) dos funcionários nomeadamente atividades desportivas.” (E6, p5)

“Se o problema estiver no ambiente laboral, a empresa deve incentivar o convívio entre todos os colaboradores. Almoços, jantares, jogos de futebol, piqueniques... Mas deve agir para evitar que esse mau ambiente afete o trabalho. Quando se tratam de problemas pessoais, devem compreender e ajudar no que estiver ao seu alcance.” (E9, p4)

Uma comunicação fluida e bidirecional entre os diferentes cargos hierárquicos da empresa previne, em muitos casos, os problemas já referidos de desmotivação e decréscimo de produtividade. Quando a empresa é capaz de ouvir o que os seus funcionários têm para dizer, consegue antecipar certos problemas que possam provir e, intervir na sua origem. Nesta perspetiva, é imprescindível que assumam uma postura de proximidade para com os colaboradores e estejam dispostos a dar-lhes voz, admitindo as críticas e discutindo, em conjunto, as possíveis soluções:

“Os recursos humanos correspondem ao setor que devem encontrar colaboradores (quando necessário) que se adequem à postura e objetivos da empresa e que, de forma periódica, questionem os colaboradores sobre a reestruturação da empresa e coisas que podem ser mudadas.” (E6, p4)

“Os responsáveis pela gestão dos RH devem (...) promover o convívio entre todos, a comunicação, deve valorizar as opiniões, boas e más, e periodicamente analisar o que está bem e o que está mal. Em conjunto com os funcionários que (...) arranjar soluções para os problemas e demonstrar preocupação com cada pessoa individualmente.” (E10, p4)

É de salientar que, não é necessário um departamento físico de gestão de recursos humanos para que sejam colocadas em prática estas metodologias de gestão. Aliás, em pequenas e médias empresas - em que é impraticável a alocação de pessoal a essas funções - tais tarefas são assumidas pelos cargos superiores da empresa. Essa situação não deve invalidar a capacidade da empresa recrutar, formar, motivar, acompanhar, recompensar e intervir juntos dos seus

colaboradores. Um bom funcionamento interno passa, em grande parte, por esta proximidade da empresa com os seus funcionários.

Conclusão

As empresas, numa procura constante pela sua diferenciação e vantagem competitiva perante a concorrência, têm vindo a adotar estratégias que não passam apenas pela diminuição dos seus custos com o objetivo de obterem maiores margens de lucro. Complementarmente, apostam na melhoria dos seus procedimentos e processos produtivos, com o intuito de melhorarem a qualidade do seu produto e atingirem a plena satisfação dos seus clientes.

Num mercado em que o objetivo principal é o alcance da satisfação do cliente final - através da melhoria dos clientes internos da organização -, foi relevante para esta investigação analisar os aspetos que estão presentes no processo de seleção de um produto e/ou serviço por parte do cliente, e compreender os elementos que exercem mais influência no momento da aquisição. Alguns autores como Antunes (2010), consideram que os atributos não pesam de igual forma no comportamento aquisitivo dos consumidores pois, tal conduta é condicionada pelas prioridades, valores e vivências de cada indivíduo (idiossincrasias), e pela sua perceção relativamente às vantagens oferecidas pela aquisição de determinado produto e/ou serviço (que podem, amiúde, ser construídas com base em distorções perceptivas, que parecem ser induzidas por variáveis culturais e por estímulos que advêm da absorção de determinado clima organizacional, não podendo ser retirado da equação o processo de socialização/integração e, muito menos, uma certa inclinação para conformidades sociais). Na literatura estudada, é visível a consideração de fatores individuais, sociais, culturais e psicológicos, como os que mais influenciam os indivíduos quando pensam em consumir. No entanto, torna-se crucial atentar em fatores externos que, inevitavelmente, condicionam a atitude dos consumidores. Fatores como a economia, tecnologia, política e cultura, que - de forma quotidiana, afetam o dia-a-dia das pessoas - são elementos que não podem, nem devem, ser desconsiderados pelas empresas, aquando do estudo do comportamento dos consumidores (Peixoto, 2016).

É, portanto, fundamental e premente que as empresas estejam atentas às reais necessidades dos seus potenciais consumidores, por forma a serem capazes

de conduzir a sua atuação para aquilo que é pretendido. No caso das empresas prestadoras de serviços, essa proximidade implica a melhoria e desenvolvimento consequente do seu capital humano (com práticas de GRH complementares como a Integração, a Análise e Descrição de funções, a Gestão de Competências e a Gestão de Carreiras, para que este departamento, que gere as pessoas, esteja apto para corresponder às exigências dos clientes, que aparecem como portadoras de importantes desígnios estratégicos, numa orientação sistémica e integradora, mais proactiva do que ativa e mais orgânica do que mecânica, não sendo de descurar um sentimento pós-taylorista que ainda subsiste). Neste âmbito, emerge a importância de uma GRH que auxilie, de perto, os colaboradores internos da organização, com inteligência emocional, pautando-se como uma espécie de intermediária negocial sabendo descentrar-se e relativizar os diferentes sinais e sabendo gerir a diversidade, alicerçando algumas das suas táticas numa assunção mais transversal das competências (na esteira do conceito de iceberg) (Moreira, 2010).

Sendo a GRH uma área de atuação bastante complexa e que tem sofrido diversas alterações ao longo dos anos, envolve diversas funções nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento, seleção, desenvolvimento, motivação, gestão da formação e avaliação de desempenho de todas as pessoas que integram a empresa (Castro, 2010). Esta contiguidade pode resultar num ambiente laboral positivo e saudável que, consequentemente se traduz em benefícios nos resultados e desempenho organizacionais. É de salientar, no entanto, que estas estratégias devem ser aplicadas as todas as posições hierárquicas da empresa, obrigando a um envolvimento de todos os funcionários (empenhamento afetivo e motivação intrínseca).

Neste sentido, reforça-se a importância de observar o *endomarketing* como estratégia integrante da GRH, numa tentativa de assumir os trabalhadores como intervenientes fundamentais no desenvolvimento da empresa. Seguindo esta visão, a organização adequa o seu funcionamento aos seus colaboradores, admitindo uma convergência dos objetivos e adotando estratégias que visam, não só o sucesso do negócio, mas também o sucesso individual de cada um dos subordinados (Sousa, 2013).

Na investigação efetuada, de natureza qualitativa e de cariz exploratório e não probabilístico, assente num estudo de caso, e recorrendo-se a uma análise de

conteúdo de entrevistas, mais sociológica do que linguística, foi também constatado que, a prossecução de um plano de marketing interno, consiste na aplicação de diversas ferramentas, nomeadamente: estudo e análise do comportamento dos funcionários e, por conseguinte, das suas necessidades e elementos que pesam na sua satisfação; criação de um ambiente organizacional que permita a partilha de conhecimentos, experiências, sentimentos e opiniões, com o intuito de aproximar a força laboral e permitir a antecipação de problemas internos; reconhecimento e valorização do desempenho dos funcionários, premiando quando é positivo e, adotando métodos que permitam a sua melhoria, quando não o é; e motivação contínua dos colaboradores, apelando a um sentimento de pertença e compromisso para com a organização (Barbosa , 2006).

Na sua generalidade, os estudos analisados afirmam que o *endomarketing* e a GRH são indissociáveis, sendo fundamental, e uma mais-valia para as organizações, a sua implementação conjunta. Nesta dissertação procurou-se compreender se - numa organização prestadora de serviços e na qual faz todo o sentido a implementação de marketing interno - esta ferramenta é corretamente adotada e qual a perceção dos colaboradores relativamente a todas as estratégias que implica. Atestou-se que é visível por parte da organização e todos os seus integrantes, uma preocupação com a satisfação do cliente externo e com todos os mecanismos para que o serviço prestado seja o mais eficiente. Foi também possível compreender que, um 'melhor' serviço depende do discernimento de quem o adquire, podendo concluir-se que a qualidade do serviço é tanto maior quanto mais rápida for a resposta dada, ou até, quanto mais simpático e atencioso for o prestador. Esta ambiguidade exige uma grande adaptabilidade por parte dos colaboradores e incorre num conhecimento do público-alvo.

Relativamente ao relacionamento interno, confirmou-se a importância de um bom relacionamento interpessoal e a necessidade de serem adotados mecanismos que facilitem a comunicação interna. É adotada uma política que não assenta, na sua totalidade, no seguimento de procedimentos fortes mas que obriga a uma coerência de atuação e a uma comunicação interna bastante forte para que o serviço não perca as suas particularidades à medida que atravessa os diversos departamentos.

Os entrevistados, na sua maioria, compreendem o conceito de *endomarketing* e, consideram-no como uma mais-valia para o sucesso da empresa e como uma metodologia capaz de fortalecer os elos integrantes. Afirmaram que, para a sua prossecução, a empresa deve reconhecer os problemas existentes e as falhas a colmatar, antes que seja tarde demais e que incorra em prejuízos maiores. Apon-taram a capacidade que empresa deve possuir de ouvir e dar voz aos seus funcio-nários, como a melhor estratégia para impedir falhas e conseguir a concretização de um serviço de qualidade superior. Salientaram ainda que, não é possível ofere-cer ao cliente final um bom serviço, se este não for considerado como, de quali-dade, pela pessoa que o está a prestar. Tratando-se de uma área que obriga a um forte envolvimento dos funcionários, se estes não estiverem corretamente direcio-nados e motivados para a sua prestação, o serviço não terá tanta qualidade como seria desejável. Daí, a necessidade de serem consideradas as opiniões dos cola-boradores e discutidos os seus pontos de vista pois, são de quem mais depende o serviço final e, são quem melhor conhece as exigências dos clientes.

Os entrevistados (informantes privilegiados) confirmam a literatura existente através da realidade que vivem, diariamente, na organização. Relevam a importân-cia que lhes deve ser concedida por parte dos cargos superiores, por considerarem que são o processo pelo qual a organização consegue satisfazer os seus clientes externos. Consideram, portanto, que a sua melhoria individual incorre num fortale-cimento organizacional e que tal importância deve ser reconhecida pela entidade. Deste modo, as questões levantadas (que corporizam o equivalente ao levanta-mento de hipóteses num estudo quantitativo) acabam por ter uma resposta, por parte dos entrevistados, enquadrada com os pressupostos edificadas *a priori* na investigação (que radicam na revisão da literatura e que se ampliaram no estudo empírico).

Estima-se que esta dissertação, ainda que com limitações inerentes a um estudo desta substância (mais atreito a subjetividades e a sensibilidades, por ter sido efetuada, por opção, uma observação não participativa, e por se verificar que os sujeitos conhecem o entrevistador e tal poder ter levado, a espaços, e por vezes inconscientemente, a um discurso mais politicamente correto, o que acontece é que, apesar desses condicionalismos, o discurso corresponde, grosso modo, à re-

alidade), possa contribuir para a afirmação da premissa de que, o *endomarketing* constitui uma forte vantagem para as organizações prestadoras de serviços, no sentido em que atenta na melhoria dos clientes internos, com o intuito de uma melhor satisfação dos clientes externos. Quanto a estudos futuros, realça-se a pertinência de se alargar o estudo a outras áreas organizacionais e de se poderem considerar outras variáveis como a percepção ou a inteligência emocional, associadas ao *endomarketing*, ou a cultura, para uma leitura mais abrangente do cliente interno.

Bibliografia

Aguiar, A. (2013). *Qualidade de serviço como factor de fidelização dos consumidores*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Almeida, L. M. D. S., Souza, L. G. M. D. & Mello, C. H. P. (2010). Internal communication as a marketing tool to quality promotion: case study in a global communication company. *Gestão & Produção*, 17(1), 19-34.

Alves, F. (2002). Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Alves, J. C. C. (2012). *A importância da comunicação interna e das atividades de Team Building*. Dissertação de Mestrado em Comunicação social, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Alves, S. (2015). *A influência das ações de fidelização na lealdade dos consumidores no setor da moda*. Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.

Andrade, É. S. V. (2011). *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE, Lisboa.

André, J. F. G. D. (2013). *Desenvolvimento de mapas de gestão suportado por um data mart sobre a cobertura de internamento*. Relatório de estágio para conclusão do Mestrado em Gestão de Informação, Departamento de Estatística e Investigação Operacional, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Antunes, D. (2010). *Fatores de influência do comportamento do consumidor quanto à escolha do ponto de venda: um estudo de caso de uma drogaria do DF*. Monografia para graduação em Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

Barbosa, M. (2006). Endomarketing: Um recurso estratégico na melhoria do relacionamento com o cliente externo. *Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos*, 1(1), 01-07.

Barbosa, M. D. L. D. A. & Oliveira, L. M. B. D. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana do Recife. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 91-101.

Barros, C. D. (2007). *O endomarketing como ferramenta de comunicação interna na agência 3616-1 do Banco do Brasil*. Trabalho para especialização em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

Bassetto, B. J. (2011). Gestão do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações. *Revista Eletrônica Administração: Gestão e Tecnologias*, 1(1).

Bekin, S. F. (2004). Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. *Pearson Prentice Hall*, São Paulo.

Bernardo, J., Vianna, L. & Souza, L. (2013). Endomarketing e tecnologia: A aliança para melhoria da comunicação. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery*.

Bonalume, C. R. (2008). Uma avaliação crítica sobre a Teoria de Endomarketing. Trabalho para conclusão de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Brum, A. M. (1998). Endomarketing como Estratégia de Gestão. *L&PM*, Porto Alegre

Brum, A. M. (2000). Um olhar sobre marketing interno. *L&PM*, Porto Alegre.

Burma, Z. A. (2014). Human Resource Management and its importance for today's organizations. *International Journal of Education and Social Science*, 1(2).

Carvalho, C. D. D. S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Castro, P. (2010). *As práticas e limitações da Gestão de Recursos Humanos: Um ensaio na Unifarm*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

Cervi, C. & Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 114-136.

Cordeiro, A. & Almeida, V. (2011). *Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

Correia, A. C. F. (2014). *A relação entre satisfação de cliente e word-of-mouth*. Dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Correia, L. (2012). *Atitude do consumidor em relação ao marketing (o caso português)*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Bragança.

Coutinho, L. S., Delfino, L. M. & Costa, W. L. (S/ D). *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*.

Davoudi, S. M. & Kaur, R. (2012). The link between internal marketing and human resource management. *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, 1(2), 59-72.

Delgado, B. F. F. (2015). *A importância do capital humano nas organizações estudo aplicado numa seguradora portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Feitosa, Á. M. V., Santos, D. M. L. & Almeida, Y. T. M. (2016). O Endomarketing Como Estratégia De Gestão E Crescimento Organizacional. *RACE-Revista da Administração*, 1(1).

Fialho, J. P. R. (2013). *Formação profissional no Gabinae*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Filho, E. P. F., Pereira, F. A. & Passos, G. S. (2013). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 23, 24 e 25 de Outubro.

Fiúza, M. S. S., & Kilimnik, Z. M. (2006). Mensuração da qualidade de comunicação: identificação de indicadores em uma instituição de ensino superior. *Gestão & Planejamento-G&P*, 1(13).

Fonseca, M. (2004). Estratégias empresarias, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. *Atas do V Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação, Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações*, 82-89

Giaretta-le, L. F. (2011). O comportamento do consumidor no processo de decisão de compra. *Universitári@ Revista Científica do Unisalesiano*, Outubro, 250-257.

Gnoatto, C. A. (2013). *Implantação de um programa de marketing interno em um frigorífico de aves no sudoeste do Paraná*. Projeto de especialidade do Curso de MBA Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Hemais, M. W., de Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 101-127.

Henriques, P. L. (2006). *A Gestão do desenvolvimento de recursos humanos nas organizações: uma abordagem à gestão emocional nas organizações*. Dissertação de Doutorado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (1991). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lima, R. F. O. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta poderosa. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias

Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas-gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, L. F. (2016). *A influência das práticas de gestão de recursos humanos na criação de inovação: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Mascarenhas, A. O., Zambaldi, F., & Natrieli, F. (2010). Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. *Revista Organizações em Contexto*, 6(11), 1-21.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser - Revista De Educação*, 2(2).

Mendes, R. S. A. D. (2004). Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. *Universidade Federal de Juiz de Fora*.

Miranda, C. M. D. C. S. (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente: o caso Vodafone*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto, Porto.

Miranda, R. J. P. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental? um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado e Educação na área de Especialização de Didática das Ciências, Departamento de Educação, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Monteiro, S., Martins, L. L. B., Alves, R. A. & Paulista, P. H. (2015). Gestão de Pessoas: Valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Perspetivas Globais para Engenharia de Produção*, Fortaleza, 13-16 Outubro.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22 (37), 7-32.

Morais, A. R. D. O. (2013). *Força da gestão dos recursos humanos, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação de

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto

Neto, Á. L. V., Machado, D. T. S. & Silva, Y. P. M. (2010) O Endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. *Revista científica do ITPAC - RCITPAC*, 3(4), 48-61.

Netto, M. (2014). As técnicas de endomarketing e a comunicação empresarial cidadã. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN*, 3(8), 04-15.

Oliveira, P. A. P. (2011). *Qualidade de Serviço, Satisfação e Comportamento do Cliente de Hotéis de Luxo*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Palminha, M. A. D. S. (2011). *O impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos e da Orientação Empreendedora no desempenho das empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Peixoto, A. M. D. O. (2016). *A lealdade ao vendedor*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Universidade Europeia, Lisboa.

Pinheiro, L. R. D. (2009). *Estudo sobre o comportamento do consumidor frente à questão ambiental*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

Rosa, A. I. V. (2013). *Sistema de recompensas: estudo de um caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Ruão, T., & Farhangmehr, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. *Atas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Salgado, J. A. D. R. F. (2012). *Avaliação da qualidade nos serviços*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Saraiva, C. C., & Maia, A. (S/D). *Fornção e desenvolvimento organizacional*.

Sarraceni, J., Diniz, L., Souza, L., Conceição, L. & Faustini, M. R. (2011). Endomarketing: Ferramenta de gestão estratégica para as empresas. *III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*, Outubro.

Secco, C. F. C., Oliveira, E. M. D. & Amorim, R. M. (2014). Comportamento do consumidor: fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. *Revista Científica do ITPAC*, 7(3), 1-13.

Serrano, M. M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Silva, C., Garcia, R. & Inacio, R. *Introdução, Hipótese e Justificativa*. Graduação em Biblioteconomia, Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Silva, D. K. S., Brito, M. A. F. & Santos, R. N. (2017). Um olhar sobre o comportamento de compra do consumidor nas micro e pequenas empresas brasileiras. *Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Junho.

Silva, M. M. (2008). *O endomarketing como requisito potencializador do relacionamento interno: O caso hospital de Olhos Beira Rio*. Relatório de estágio supervisionado para aprovação da disciplina Estágio Supervisionado II, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus.

Silva, W. T., Oliveira, A. A. & Aquino, M. D. C. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *Revista E3*, 2(1), 24.

Siqueira, M. V. S. (2004). *O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica*. Dissertação de Doutorado em Administração de empresas, Escola de Administração de empresas de São Paulo, São Paulo.

Sousa, A. A. (2013). Endomarketing® como estratégia de gestão com pessoas. *Revista Especialize on-line IPOG*, 5(1).

Sousa, V. M. (2012). *Fatores que influenciam o comportamento de compra dos consumidores numa empresa varejista de móveis e eletrodomésticos em Picos-PI*. Monografia de Bacharelato em Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos.

Spinelli, I. M. (2015). *Formação, desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

Teixeira, J. C. I. (2010). *Fatores que influenciam o comportamento do consumidor*. Monografia de Especialização em Gestão Estratégica de Vendas e Negociações, Instituto a Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

Tiburcio, S., & Santana, L. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 1(1).

Tontini, G., & Zanchett, R. (2010). Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Gestão e Produção*, 17(4), 801-816.

Trinta, J. L., Lucena, S. M. F. & Silva, E. C. (S/D) *Endomarketing como ferramenta para otimizar a gestão de pessoas, a comunicação e os resultados organizacionais*.

Valente, J. F. P. (2017). *Comportamento dos consumidores e a evolução do mercado de combustíveis em Portugal e os combustíveis simples*. Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Vicari, C. C. & Ribeiro, I. (2004). A importância de Gestão de marcas para as empresas. *III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, Cascavel, 18-22 Outubro.

Weirich, C. F., Munari, D. B. & Bezerra, A. L. Q. (2004). Endomarketing: essay on possibilities of innovation in Nursing management. *Revista brasileira de enfermagem*, 57(6), 754-757.

Yunes, S. H. D. Q. (2005). *Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de Doutorado em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Xavier, R. D. A. P. (2006). *Gestão de pessoas na prática. Os desafios e as soluções*. São Paulo: Editora gente.

Zau, J. I. (2010). *O estudo da satisfação e dos determinantes de lealdade dos clientes bancários: estudantes universitários*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade um estudo entre de Coimbra, Coimbra.

Anexos

Anexo 1 - Guião semiestrurado da entrevista

1. O que é para si o Endomarketing?
2. Defina cliente interno, tendo em consideração a sua importância para a estratégia da empresa.
3. Relacione a perspetiva do cliente interno com as necessidades do cliente.
4. Pense em alguns fatores (de mercado, culturais, sociais, individuais...) que influenciem o consumidor quando procura um serviço.
5. Quando atende um cliente que elementos é que privilegia?
6. Do ponto de vista do consumidor externo, o que é que o potencial cliente valoriza quando é atendido? (Perceção)
7. O que é que o motiva no atendimento ao público?
8. Se o cliente estiver satisfeito quais as principais mais-valias para a empresa?
9. Na comunicação interna a empresa utiliza mais um modelo formal (tudo escrito) ou informal? Nesse sentido, a empresa é muito hierarquizada, ou existem muitos procedimentos flexíveis?
10. De que forma a gestão de recursos humanos se liga ao marketing interno?
11. Refira as principais atividades de GRH na perspetiva da sua influência nas estratégias de endomarketing?
12. Na sua perspetiva, que peso é eu a GRH tem quando se pensa na qualidade do serviço prestado?

Anexo 2 – Análise Categorical

Categories	Dimensões	Citações
Comportamento do consumidor (cliente externo - abordagem inter-organizacional)	Fatores de mercado	<i>“(...) de acordo com os serviços que apresentamos e o conhecimento que os clientes possuem da atuação de outras empresas concorrentes, os condôminos analisam se o preço se enquadra nas suas perspectivas e se é um valor adequado às funções que vamos executar.” (Entrevistado 2, pág. 2)</i> <i>“Nos últimos anos, com o nível de desemprego e as dificuldades econômicas pelas quais o nosso país está a passar, que os clientes analisam com mais detalhe as contas que lhes são apresentadas e solicitam que sejam diminuídos os custos.” (Entrevistado 2, pág.2)</i> <i>“Devido à entrada de cada vez mais empresas neste mercado, os clientes têm ganho maior poder de negociação relativamente aos preços praticados.” (Entrevistado 6, pág.3)</i> <i>“Muitas vezes os clientes (...) estão “calejados” de más experiências que tiveram com outras empresas e ficam logo de “pé atrás” connosco mostrando uma atitude desconfiada e por vezes até arrogante, cabe-nos a nós contrariar isso, o que nem sempre é fácil...” (Entrevistado 10, pág. 2)</i>
	Fatores culturais	<i>“Um dos fatores que os condôminos mais prezam (comum a quase todos os clientes) é a cordialidade com que são atendidos e a prontidão e assertividade com que a resposta é dada”. (Entrevistado 1, pág.2)</i> <i>“Os condôminos valorizam um atendimento atencioso e simpático, pois é isso que esperam de quem está a prestar um serviço. Gostam que os funcionários, mesmo que as notícias não sejam as mais agradáveis, sejam sinceros e transparentes na comunicação.” (Entrevistado 7, pág.1)</i> <i>“(...) a cultura incutida nas pessoas também varia e, por isso, as pessoas agem de formas distintas. Dependendo das suas influências umas são mais simpáticas outras são mais assertivas. (Entrevistado 9, pág. 2)</i>
	Fatores sociais	<i>“Muitos dos clientes que nos pedem propostas de Administração, chegam até nós aconselhados por um familiar ou amigo que já usufruiu dos nossos serviços e que ficou com uma impressão positiva relativamente ao nosso trabalho.” (Entrevistado 5, pág.2)</i> <i>“Na maioria das vezes, os clientes pedem uma proposta já com uma opinião formada relativamente à nossa empresa devido ao feedback que lhes foi dado por outros clientes satisfeitos. Essa transmissão de experiências e opiniões, é um dos fatores que exerce</i>

		<i>mais influência na escolha da empresa que irá administrar o Condomínio.” (Entrevistado 8, pág.2)</i>
	Fatores individuais (pessoais e psicológicos)	<i>“Os clientes mais jovens ou com maior formação académica, normalmente, preocupam-se mais com a forma como são apresentadas as contas, se estão de acordo com o SNC e se “bate a cara com a careta.” (Entrevistado 1, pág.2)</i> <i>Os condóminos que residem em áreas eu estão mais sujeitas a deterioração procuram um serviço que lhes garanta uma boa manutenção preventiva do edifício e uma preocupação com a sua conservação. Por sua vez, condóminos que residam em áreas mais luxuosa, preferem que seja dada maior atenção à estética do edifício e a determinados caprichos como a existência de porteiros ou zeladores que recebam o seu correio e encaminhem as visitas às suas frações.” (Entrevistado 3, pág.2)</i> <i>“Penso que o mais visível é o estatuto social e a capacidade económica de cada um. Quando se trata de clientes com bastante poder económico, não olham a preços e querem tudo do “bom e do melhor”. Por outro lado, quando a capacidade financeira não é abundante e até, muitas vezes, escassa, os condóminos procuram um serviço barato e que contemple apenas o essencial.” (Entrevistado 4, pág.2)</i> <i>“Existem clientes que quer por más experiências quer pela sua personalidade, são pessoas rudes e que não dão gosto nenhum atender.” (Entrevistado 5, pág. 3)</i> <i>“Muitas vezes os clientes (...) estão “calejados” de más experiências que tiveram com outras empresas e ficam logo de “pé atrás” connosco mostrando uma atitude desconfiada e por vezes até arrogante, cabe-nos a nós contrariar isso, o que nem sempre é fácil...” (Entrevistado 10, pág. 2)</i>
Elementos-chave de endomarketing na lógica do colaborador (cliente interno – abordagem intra-organizacional)	Perceção do conceito e da importância do Endomarketing	<i>“O Endomarketing é uma das maneiras para reduzir a rotatividade de funcionários e atrair profissionais qualificados para a empresa. Permite criar e desenvolver uma imagem de bom lugar para se trabalhar e não apenas um local de transição para algo melhor, que pague melhor... Pois isso só atrasa a empresa e nunca permite que a mesma estabilize e ter profissionais realmente competentes que sabem o que estão a fazer.” (Entrevistado 1, pág. 1)</i> <i>“Endomarketing (...) passa por desenvolver estratégias e atividades para que os colaboradores (...) desenvolvam o seu sentimento de pertença, “o amor à camisola” e, assim, estejam motivados.” (Entrevistado 2, pág. 1)</i> <i>“No meu ponto de vista é um método de trabalho ou de formação que cria a ligação entre um produto, empresa ou serviço e os seus colaboradores. São ferramentas que aumentam o gosto do funcionário em trabalhar na empresa e fazem-no sentir-se útil e</i>

		<i>importante para a mesma. Vão ser mais empenhados e dar mais à empresa e por isso esta tem interesse em incentivar este método de trabalho.” (Entrevistado 3, pág. 1)</i> <i>“O Endomarketing, para mim e pelo sentido da palavra, é a promoção interna da empresa. Isto é, acreditar no que a empresa “vende” e tentar que chegue aos clientes a ideia de que o nosso produto ou serviço é o melhor do mercado.” (Entrevistado 4, pág. 1)</i> <i>“Uma empresa como esta rege-se muito pelo atendimento e pelos seus colaboradores, o que não deixa de ser uma pressão para nós, mas se gostarmos do que fazemos e se colocarmos todo o nosso empenho na realização das nossas tarefas, então já estaremos a fazer esse tal marketing interno.” (Entrevistado 4, pág. 1)</i> <i>“Conjunto de práticas que promovem a imagem da empresa internamente gerando um ambiente mais motivador para todos os colaboradores. Vão sentir-se mais integrados na empresa, conhecer melhor os seus ideais e vão trabalhar com um mesmo propósito: o seu sucesso.” (Entrevistado 7, pág. 1)</i> <i>“O Endomarketing é um método de gerir que todas as empresas deviam adotar. É uma ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho de dentro para fora da empresa. Foca-se em todos os funcionários e tenta forma-los adequadamente para as funções que desempenham. Procura percebê-los (as suas dificuldades e necessidades) e motiva-los para potenciar o seu desempenho.” (Entrevistado 9, pág. 1)</i> <i>“Os colaboradores (clientes internos) nas empresas que prestam serviços são os principais responsáveis pelo fornecimento de um bom ou mau serviço. Muitas vezes, a informação a transmitir ao cliente não é favorável ao que ele pretende ouvir, no entanto, se o colaborador o fizer de forma cuidada e apresentar soluções adequadas à problemática em causa, o cliente vai considerar que o atendimento e o serviço prestado são de qualidade.” (Entrevistado 9, pág. 1)</i>
	Gestão da mudança	<i>“Eu diria que passa por perceber os problemas dos funcionários no trabalho e de que forma estes problemas podem ser resolvidos. Por vezes problemas cuja resolução é simples, mas por tradição ou apego a algumas práticas não são resolvidos, fazem com que a frustração dos funcionários seja maior (...).” (Entrevistado 2, pág. 4)</i> <i>“Do ponto de vista do trabalhador, penso que é muito frustrante quando pequenas alterações fariam com que o trabalho fosse mais eficiente e houvesse maior produtividade.” (Entrevistado 2, pág. 5)</i> <i>“Acho que o Endomarketing é mais difícil de executar numa empresa que presta um serviço (como é o caso da nossa) do que outra que venda produtos, porque a avaliação da qualidade de um serviço não é mensurável como a de um produto, mas ainda assim é possível claro. (...) É fundamental que o administrador “dê voz” aos seus funcionários,</i>

		tentando perceber de tempo a tempo o que está mal, o que pode ser corrigido, o que não foi pensado ainda ...” (Entrevistado 4, pág. 1) “O Endomarketing é um método de gerir que todas as empresas deviam adotar. É uma ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho de dentro para fora da empresa. Foca-se em todos os funcionários e tenta forma-los adequadamente para as funções que desempenham. Procura percebê-los (as suas dificuldades e necessidades) e motiva-los para potenciar o seu desempenho. “ (Entrevistado 10, pág.1)
	Estrutura organizacional	“O objetivo da empresa é sempre o de vender mais e, para isso, tem que agradar ao cliente pois é ele que tem o poder da escolha. Para o consumidor preferir uma empresa em relação a outra, esta tem que ser mais atrativa em vários campos e em muitos deles o cliente interno tem bastante influência.” (Entrevistado 1, pág.1) “Pela minha perspectiva cliente interno é um funcionário da empresa. Muitas vezes as chefias não consideram os funcionários como clientes internos, clientes estes que também devem ver as suas necessidades satisfeitas.” (Entrevistado 2, pág. 1) “Considerar os funcionários como facilmente substituíveis é um problema se a empresa tiver uma perspectiva de longo prazo, não só porque a rotação de funcionários traz custos para a empresa, desde perda de eficiência, tempo perdido a formá-los e a mostrar alguns procedimentos, mas também traz custos em termos da imagem da empresa (...) para além de que os clientes externos gostam de falar sempre com as mesmas pessoas, porque já as conhecem (...).” (Entrevistado 2, pág. 1) “(...) passa pelos recursos humanos gerir toda a estratégia de marketing interno. Não é necessário que exista um departamento para tal, isto é, nem todas as empresas têm estrutura para isso (...).” Entrevistado 2, pág. 4) “O cliente interno é um colega, um chefe ou até mesmo um diretor. São as pessoas com quem nos relacionamos no nosso dia-a-dia dentro do ambiente de trabalho.” (Entrevistado 5, pág. 1) “Conhecer a opinião do colaborador acaba por ser uma boa forma de estabelecer objetivos e de perceber quais são os pontos que devem ser melhorado, mantidos ou eliminados.” (Entrevistado 5, pág. 1) “O Endomarketing corresponde ao conjunto de ações levadas a cabo internamente (a nível de comunicação procedimentos, estratégias) que visa melhorar a imagem da empresa entre os funcionários, motivando-os e fazendo-os representar positivamente a empresa para o exterior.” (Entrevistado 6, pág. 1) “Não adianta investir no cliente e no marketing externo se o cliente interno não for valorizado nem tido em consideração. (...) O primeiro passo será o de recordar cada

		<i>colaborador e, conseqüentemente toda a equipa, das necessidades, mais-valias e dificuldades da empresa, fazendo com que todos façam uma busca pelos mesmos objetivos.” (Entrevistado 6, pág. 4)</i> <i>“Com um bom departamento de Recursos Humanos, as empresas conseguem ter a percepção de qual o número ótimo de colaboradores que necessita e quais as condições que estes deverão ter para satisfazer as necessidades e cumprir todos os objetivos da empresa.” (Entrevistado 7, pág. 4)</i> <i>“São eles que formam a empresa, são eles que dão a forma e força à empresa e por isso são fundamentais para que esta funcione da melhor forma e caso não funcione são também responsáveis por isso. São clientes internos pois, o serviço final passa por todos eles até chegar ao cliente. Todos prestam pequenos serviços internamente para chegar ao produto final.” (Entrevistado 8, pág. 1)</i> <i>“Os clientes internos são todos os intervenientes no serviço que é oferecido, desde o primeiro fornecedor ao último funcionário que fornece o serviço final. São todos os que tem um papel, mais ou menos direto e importante naquilo que é comercializado.” (Entrevistado 10, pág. 1)</i>
	Comunicação interna	<i>“Cliente interno são os funcionários da empresa, ou seja a base da mesma e sem os quais a empresa não funciona, não desenvolve. Todas as pessoas que trabalham na empresa são clientes internos da mesma, devem interagir entre si e trabalhar com o mesmo propósito (o seu sucesso e o da empresa).” (Entrevistado 1, pág.1)</i> <i>“O facto de não existir uma forma concreta e estipulada de como fazer as coisas pode induzir muitas vezes em erros ou até dúvidas por parte dos funcionários que, numa situação específica e para a qual não existe um procedimento estabelecido, não vão saber o que fazer.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i> <i>“A comunicação parece-me importante para que os colaboradores estejam satisfeitos, o que acabará por levar à satisfação dos clientes, traduzindo-se num desenvolvimento e crescimento da empresa.” (Entrevistado 2, pág. 4)</i> <i>“Na minha opinião não faz muito sentido que exista um foco excessivo nos procedimentos, se não existe uma formação adequada dos trabalhadores.” (Entrevistado 2, pág. 4)</i> <i>“É preciso no entanto que estas opiniões sejam tidas em conta pelos cargos superiores... mas se a perspetiva do cliente interno/colaborador estiver bem definida, as necessidades dos clientes serão certamente satisfeitas. (...) Uma coisa que aprendi nesta empresa é que não há problema nenhum em pedir ajuda, é melhor assim do que resolver mal e arranjar repercussões para mim ou para a empresa. (Entrevistado 4, pág. 2,3)</i>

		<i>“Existem apenas dois níveis hierárquicos – a gerência e os restantes – pelo que a comunicação entre a gerência e os colaboradores é feita muitas vezes por escrito, mas entre colaboradores há bastante diálogo, até porque sentimos que esse tipo de comunicação ajuda toda a equipa.”</i> (Entrevistado 4, pág. 3) <i>“São utilizados um pouco os dois métodos sendo que, em situações em que não sejam precisos muitos detalhes usamos o método mais informal através da comunicação oral. Situações que exijam uma descrição/explicação mais detalhada optamos pelo método formal em que fica tudo escrito e registado.”</i> (Entrevistado 5, pág. 3) <i>“ (...) deve-se criar pontes entre os clientes internos para que a comunicação dentro da empresa seja clara, objetiva e fluída. Deve existir uma relação aberta para que os colaboradores se sintam à vontade para apresentar as suas sugestões.”</i> (Entrevistado 5, pág. 4) <i>“A forma de comunicação na empresa varia de acordo com o volume de trabalho e a complexidade do assunto. Quando é uma sugestão ou reclamação em específico (...) é transmitida diretamente ao departamento, muitas das vezes de forma verbal e imediata. (...) Quando as informações são em maior número, dirigidas a vários departamentos ou a gravidade da temática é maior, os dados circulam de forma mais formal, de forma escrita.”</i> (Entrevistado 6, pág. 4) <i>“A troca de informações entre funcionários e entre os mesmos com a gerência pode uniformizar o plano. Com essas sugestões, podem ser levadas a cabo ações – interna ou externamente – para melhorar a imagem da empresa e adaptar a mesma ao mercado. Os recursos humanos terão de ser capazes de sintonizar e sincronizar todas as pessoas.”</i> (Entrevistado 6, pág. 4) <i>“A empresa opta por uma comunicação mais informal fruto dum organograma quase plano. Uma vez que, não existe seccionamento dos departamentos nem gestores dos vários serviços, muitas vezes torna-se mais fácil e rápido comunicar diretamente e de forma verbal com os intervenientes diretos no assunto do que estar a formalizar tudo por escrito.”</i> (Entrevistado 7, pág. 3) <i>“Dentro da empresa a comunicação é na sua maioria informal. Embora existam alguns procedimentos a ser cumpridos, existe flexibilidade na resolução dos assuntos. Isto é, normalmente segue-se sempre, mais ou menos, a mesma linha condutora mas, variando de pessoa para pessoa o trabalho não vai ser feito exatamente da mesma forma. (...) Os departamentos estão muito relacionados e por isso dependemos bastante do trabalho dos nossos colegas.”</i> (Entrevistado 8, pág. 3)
--	--	---

		<i>“Devido ao facto de ser uma empresa pequena, não existe uma comunicação interna muito formal. Muitas vezes é utilizado o diálogo entre os intervenientes na situação para agilizar a resolução.” (Entrevistado 9, pág. 3)</i> <i>“O nosso trabalho é bastante agitado e todos os dias são dias diferentes (...). Às vezes para conseguirmos dar uma resposta na hora ao cliente não seguimos procedimentos e utilizamos uma comunicação bastante mais informal. Mas existem certos assuntos que por serem mais importantes ou mais delicados, têm que ser seguidos alguns procedimentos principalmente a sua documentação.” (Entrevistado 10, pág. 4)</i>
	Hierarquização	<i>“Não, a empresa não é muito hierarquizada, mas seria preferível que fosse, porque estaria mais bem organizada e haveria pessoas efetivamente responsáveis que poderiam representar algum tipo de autoridade perante clientes externos.” (Entrevistado 2, pág. 3)</i> <i>“Não é muito hierarquizada não existem chefes de equipa e há poucos colaboradores, como tal a comunicação é maioritariamente verbal existindo no entanto procedimentos a seguir em certas situações.” (Entrevistado 3, pág. 3)</i> <i>“(…) não existe muita hierarquização, apenas a gerência e depois entre colegas sabemos que cada um tem o seu departamento e as suas responsabilidades.” (Entrevistado 5, pág. 4)</i> <i>“Sendo uma empresa com cerca de dez funcionários, há uma pequena, uma vez que há apenas um esquema na distribuição dos colaboradores: a gerência e os funcionários – distribuídos por departamentos (mas que, mesmo assim, não são estanques porque uma pessoa pode fazer tarefas de diferentes setores).” (Entrevistado 6, pág. 4)</i> <i>“Relativamente à hierarquização da empresa, não é muita, existe apenas a gerência (composta pelos sócios-gerentes da mesma) e os restantes colaboradores divididos por departamentos mas onde não existe líderes.” (Entrevistado 7, pág. 3)</i> <i>“A empresa apenas está dividida por gerência e funcionários por isso é pouco hierarquizada, não existem chefes de departamentos e trabalhamos todos uns com os outros. Os departamentos estão muito relacionados e por isso dependemos bastante do trabalho dos nossos colegas.” (Entrevistado 8, pág. 3)</i>
	Empowerment	<i>“Quando todos os funcionários estão cientes dos benefícios do seu trabalho e estão disponíveis para aprender e melhorar cada vez mais os seus procedimentos, estão a superar-se a si próprios e a ajudar a empresa a progredir e alcançar resultados melhores.” (Entrevistado 1, pág. 1)</i> <i>“No entanto, muitas vezes os clientes não são tão pacientes, justo ou até simpáticos quanto desejamos pelo que, acima de tudo, eu defendo a empresa e o serviço que presto</i>

		<i>pois acredito na qualidade que tem e no empenho e trabalho que deposito nele.”</i> (Entrevistado 3, pág. 2) <i>“Os colaboradores da nossa empresa, principalmente os que estão no escritório, lidam diretamente com os clientes e observam em primeira mão o que pode ser alterado ou melhorado, fazendo com que haja uma autoavaliação imediata do atendimento e uma reação ao erro.”</i> (Entrevistado 4, pág. 2) <i>“Outra forma de motivar o funcionário é dando-lhe mais autonomia e responsabilidade pois ele vai sentir que para lhe ter sido dado mais poder, é porque o seu trabalho é de qualidade e vai continuar a esforçar-se para mostrar resultados.”</i> (Entrevistado 9, pág. 4) <i>“São ferramentas que as entidades empregadoras usam para cativarem os seus colaboradores (...) para os motivarem quer para o desempenho das suas próprias funções, quer para incutir o espírito de entreajuda entre todos os colaboradores. Se assim for, o espírito no seio da empresa será de maior união e todos vão estar direcionados para o mesmo fim, o desenvolvimento contínuo das suas capacidades e dos resultados da empresa.”</i> (Entrevistado 10, pág. 1)
	Motivação intrínseca	<i>“Até porque o marketing interno atinge os recursos humanos da empresa, tentando influenciar positivamente os funcionários para que o seu serviço seja o melhor possível. Cultiva nas pessoas que formam a empresa, um sentimento de união e crença no trabalho fazendo com que esse mesmo sentimento passe para o consumidor.”</i> (Entrevistado 3, pág. 4) <i>“Se os colaboradores estiverem felizes e motivados é meio caminho andado para o sucesso de uma empresa.”</i> (Entrevistado 4, pág. 1) <i>“A minha maior motivação no atendimento é saber que, de alguma forma, posso melhorar o dia de alguém. (...) Os primeiros clientes de uma empresa são os funcionários pelo que é essencial motivá-los e valorizá-los para que possam acreditar naquilo que fazem e para que sintam parte de algo muito maior.”</i> (Entrevistado 5, pág. 3,4) <i>“Com funcionários mais interessados e convencidos de que a empresa em que trabalham é a melhor, o serviço vai ser prestado com melhor qualidade tornando a empresa muito mais produtiva e com melhor “fama” entre os clientes.”</i> (Entrevistado 8, pág.1) <i>“É uma sensação ótima de dever cumprido quando somos capazes de dar resposta ao que nos é questionado. Sentir que fomos nós que resolvemos o problema (e muitas vezes não são assim tão simples).”</i> (Entrevistado 9, pág. 3) <i>“Se cada uma destas pessoas acreditar naquilo que faz e estiver bem ciente de que, se executar as suas funções com o máximo rigor e profissionalismo o serviço oferecido aos clientes vai ter mais qualidade, tudo na empresa funcionará melhor (...) Só assim o</i>

		<i>cliente vai sentir confiança no que lhe está a ser transmitido e, sem se aperceber, vai criar um elo com que o está a atender.” (Entrevistado 10, pág. 1)</i>
	Descentração (colocar no lugar do cliente)	<i>“Tento sempre colocar-me no lugar da pessoa que estou a atender (...) vou tentar atender como gostava de ser atendido.” (Entrevistado 1, pág. 2)</i> <i>“Muitas vezes temos de apresentar ao cliente os prós e contras de cada solução que propomos, e aconselha-lo sempre como se fossemos nós o consumidor final. (...) Se conseguirmos ver o serviço (...) pelos olhos do cliente, vamos ser capazes de reconhecer os nossos erros e compreender as dúvidas que suscitam nos consumidores. (Entrevistado 3, pág. 1)</i> <i>“Essencialmente, acho que do ponto de vista de quem atende, o truque é sempre colocarmo-nos no papel da outra pessoa... Dependendo da gravidade da situação, temos de ajustar o nosso tipo de resposta ou conversa ao tipo de pessoa (...).” (Entrevistado 4, pág. 2)</i> <i>“Em primeiro lugar o colaborador deve conhecer os seus clientes e as suas necessidades de consumo para que seja possível obter os resultados que deseja.” (Entrevistado 5, pág. 2)</i> <i>“Se o colaborador demonstrar confiança e segurança aquando da apresentação da empresa (como, caso fosse necessário, ele próprio recorresse à empresa para prestação do serviço), cria uma relação imediata com o cliente/possível cliente.” (Entrevistado 6, pág. 1)</i> <i>“ (...) tento colocar-me na sua posição e “sentir na pele” o que o cliente me está a apresentar pois, só desta forma, saberei apresentar a melhor solução, aquela que iria querer para mim.” (Entrevistado 7, pág. 2)</i> <i>“Vai tentar primeiro conhecer bem o cliente, perceber exatamente o que ele pretende e depois vai aconselhá-lo e prestar o serviço como se fosse para si próprio.” (Entrevistado 10, pág. 1)</i> <i>“Quando se tratam de reclamações de serviços que estamos a prestar que não estão a ir ao encontro daquilo que nos comprometemos e que lhes estão a causar insatisfação, tento colocar-me no lugar e perceber onde realmente estamos a falhar para poder, internamente com os meus colegas, melhorar os aspetos em que estamos a falhar.” (Entrevista 10, pág. 2)</i>
Atendimento ao público na	Qualidade	<i>“O cliente valoriza que o seu problemas seja resolvido (...) de forma célere, que a informação prestada seja correta e principalmente que vá ao encontro com o pretende ouvir.” (Entrevistado 2, pág. 3)</i>

perspetiva da lealdade ao serviço – perspetiva do cliente externo		<i>“Assim, estamos a transmitir aquela confiança que o cliente quer sentir quando toma uma decisão e por isso vai considerar o nosso serviço como sendo o melhor.” (Entrevistado 3, pág. 1)</i> <i>“Quer também que, o serviço que lhe está a ser fornecido seja de qualidade, no meu caso, se eu aconselhar uma empresa para realizar uma obra e esta execute o trabalho de forma deficiente, o cliente não vai confiar mais na minha opinião nem na minha capacidade de gerir este tipo de processos.” (Entrevistado 3, págs. 2,3)</i> <i>“Hoje em dia o cliente procura perder o mínimo tempo possível e como sente que ao ligar ou ao deslocar-se às nossas instalações está a despende o seu tempo “valioso”, quer uma resposta e de preferência rápida.” (Entrevistado 4, pág. 3)</i> <i>“A satisfação do cliente interno potencia a qualidade de serviço prestada ao cliente externo e por isso, se o cliente interno for ficando insatisfeito ao longo do tempo, a qualidade de resposta da empresa ao seu cliente final vai diminuindo.” (Entrevistado 5, pág. 1)</i> <i>“O cliente valoriza o primeiro contacto que tem com a empresa, a forma como é atendido e recebido, e a capacidade que a pessoa que o está a atender tem para resolver o seu problema ou responder às suas questões.” (Entrevistado 5, pág. 2)</i> <i>“O cliente pretende que seja dada atenção aos seus problemas e necessidades. Não gosta de ser menosprezado e valoriza o tempo despendido no seu atendimento. Gosta de sentir que estamos realmente atentos ao que nos está a solicitar e a questionar para lhe conseguirmos dar uma resposta clara e o mais rápido possível. O cliente também valoriza muito a nossa sinceridade.” (Entrevistado 7, pág. 2)</i> <i>“O mais importante, é sentir que o cliente vai ficar completamente esclarecido e para isso, se necessário, tento explicar as vezes que forem necessárias e de todas as formas possíveis tentando sempre mostrar simpatia pois, muitas vezes, mais importante do que dizer aquilo que o cliente quer ouvir, é dizer o que temos a dizer mas de uma forma cordial e preocupada para que sintam que estamos a fazer todos os possíveis para resolver a situação em causa.” (Entrevistado 8, pág. 2)</i> <i>“(…) um serviço com qualidade passa também por isso, por sentir que o funcionário não está a tentar enganá-lo e muito menos a despachá-lo.” (Entrevistado 8, pág. 2)</i>
	Satisfação	<i>“Ser bem atendido, sentir que está a falar com alguém que sabe do que fala e que vai resolver ou mesmo que não consiga, vai encaminhar bem o seu pedido ou problema. Sentir que a pessoa que o está a atender acredita realmente naquilo que está a vender e não está a dizer apenas o que ele quer ouvir pois assim vai se sentir enganado e perder toda a confiança quer na pessoa quer na empresa.” (Entrevistado 1, pág. 2)</i>

		<i>“Um cliente satisfeito não reclama, elogia e isso dá força e ânimo para que nós, funcionários, nos sintamos satisfeitos com o trabalho que fazemos.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i> <i>“ (...) Quando um cliente está satisfeito, normalmente torna-se mais compreensivo com os problemas de mais difícil resolução ou com falhas que por vezes ocorrem.” (Entrevistado 2, pág. 3)</i> <i>“Um cliente satisfeito (...) torna-se um cliente presente e que volta. Cria-se normalmente com estes clientes uma relação de proximidade (...) quanto melhor o conhecermos, mais fácil é chegar até às suas necessidades.” (Entrevistado 5, pág. 3)</i> <i>“ (...) um cliente satisfeito resulta em redução das reclamações e, conseqüentemente, do volume de comunicações telefônicas, emails e cartas. “ (Entrevistado 6, pág. 3)</i> <i>“Um cliente satisfeito conta a toda a gente que conhece a boa experiência que teve recomendando a empresa e dando boas referências da mesma. Um cliente satisfeito é um chamariz de novos clientes!” (Entrevistado 7, pág. 3)</i> <i>“Quando os clientes estão satisfeitos, (...) vão publicitar o nosso trabalho junto de familiares e amigos. É uma boa forma de a empresa aumentar a carteira de clientes, mas o contrário também acontece. Quando os clientes não estão satisfeitos também passam rapidamente a sua má experiência às pessoas que conhecem.” (Entrevista 9, pág. 3)</i> <i>“Para uns o mais importante é a nossa objetividade (...) outros precisam de mais atenção... (risos) São pessoas que, ou pelo assunto ser mas delicado ou por simplesmente gostarem de ser “apaparicados” (...) não se preocupam com o tempo que perdem para isso. Mas há um ponto em comum, todos querem o assunto resolvido! Não querem ter que se chatear mais com os problemas do Condomínio. (Entrevistado 10, pág. 3)</i>
	Empatia	<i>“Ser educado e tentar criar empatia, estar atento e ouvir o que tem a dizer (...). Ser preciso nas informações que dou para que existam poucas dúvidas e seja mais fácil de a pessoa sentir confiança no meu atendimento e no serviço que estou a prestar. (Entrevistado 1, pág. 2)</i> <i>“Sentir que somos reconhecidos pelos clientes, faz-nos desenvolver sentimentos positivos para com eles e faz-nos querer dar cada vez mais de nós.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i> <i>“(...) os clientes externos poderão não ficar com uma opinião se se apercebem que existe uma elevada rotação de funcionários. (...) duvidam se serão competentes para resolver as situações” (Entrevistado 2, pág. 1)</i>

		<i>“Aspetos fundamentais são a simpatia, recetividade e a simplicidade de quem está a atender pois torna-se mais fácil para o cliente relacionar-se connosco e também será mais fácil para nós irmos ao encontro daquilo que ele quer.” (Entrevistado 3, pág. 2)</i> <i>“Aqui novamente é importante frisar a relação consumidor externo-cliente interno porque se existir sintonia entre os dois, então claramente a empresa sairá beneficiada.” (Entrevistado 4, pág. 3)</i> <i>“Na minha opinião, quem é atendido procura igualmente simpatia e boa educação, mas para além disso procura que as suas questões sejam respondidas ou que o seu problema seja resolvido, de preferência no imediato.” (Entrevistado 4, pág. 3)</i> <i>“Dou principal importância à atenção para com o cliente, à simpatia e tentar ser o mais prestável possível por forma a deixar sempre o cliente satisfeito. (...) O cliente quer ter atenção, quer ser compreendido e esclarecido na maioria dos casos, por isso, valoriza um atendimento simpático, cuidado, assertivo e que lhe transmita uma sensação de confiança. (Entrevistado 5, pág. 2)</i> <i>“Na minha postura, tento ser cordial, educada, simpática e bem-disposta. Às vezes, se o cliente vem com uma postura de defesa e insatisfação, demonstrar cordialidade e bom humor a informar pode ser uma forma de quebrar o gelo.” (Entrevistado 6, pág. 2)</i> <i>“Tento demonstrar preocupação com o problema ou dúvida que me estão a apresentar para que sintam mais empatia comigo e talvez não “reclamem tanto”. (Entrevistado 8, pág. 2)</i> <i>“Lidar com diferentes tipos de pessoas não é fácil, umas vão mais ao encontro da nossa personalidade do que outras e, por isso, torna-se desafiante para mim tentar relacionar-me de forma positiva com o maior numero de pessoas e resolver o maior número de problemas.” (Entrevistado 8, pág. 3)</i> <i>“Claro que os clientes não são todos iguais e, por isso, muitas vezes torna-se difícil ser simpática e atenciosa, principalmente quando são rudes ou menos simpáticos... Mas temos que o ser, faz parte das nossas funções enquanto profissionais.” (Entrevistado 9, pág. 2)</i> <i>“Os clientes valorizam a simpatia, a educação, a boa-disposição e, acima de tudo, a preocupação e disponibilidade para resolver os problemas.” (Entrevistado 9, pág. 3)</i> <i>“Quando atendo um cliente tento ser o mais simpática possível. Tento perceber o mais possível aquilo que ele quer e tento transmitir confiança para que ele se sinta à vontade comigo pois, só dessa forma, ele me vai ajudar a ir ao encontro daquilo que quer.” (Entrevistado 10, pág. 2)</i>
--	--	--

		“Dar boas notícias aos clientes é sem dúvida o que mais gosto. Quando as pessoas estão contentes com o nosso trabalho são mais receptivas ao que temos para dizer.” (Entrevistado 10, pág. 3)
	Comunicação cliente interno – cliente externo	“A sinceridade, a humanidade, a capacidade de falar com o mesmo tipo de linguagem (seja um licenciado ou um mestre de obras) são características que uma pessoa que está a atender tem que possuir. Gerir expectativas é o maior desafio neste mercado, tendo em conta que há muitas variáveis externas” (Entrevistado 3, pág. 2) “Considero que o cliente deve ser devidamente ouvido, tem que lhe ser prestada toda a atenção para que lhe seja oferecido exatamente aquilo que ele pretende. Caso não seja possível satisfazer o que ele quer no momento, o assunto deve ser pensado para que se possa encontrar a melhor solução.” (Entrevistado 3, pág. 2) “No atendimento ao cliente é fundamental centrar todas as atenções nele por forma a conseguir perceber exatamente quais os motivos do contacto que está a ser efetuado. Pode ser um pedido de informação, uma reclamação, uma sugestão, mas há sempre um motivo para o contacto com a empresa e é esse motivo que deve ser percebido durante o atendimento, caso contrário não é possível ajudar nem resolver a questão.” (Entrevistado 5, pág. 2) “Quando atendo um cliente tento sempre ouvi-lo e criar empatia com ele. O cliente tem que sentir que está a ser compreendido e as suas necessidades estão a ser entendidas. A meu ver, o fato de nos mostrarmos realmente interessados nos problemas e questões que nos estão a apresentar vai fazer com que sintam mais confiança no nosso trabalho.” (Entrevistado 7, pág. 2)
Atendimento ao público e serviço prestado na perspetiva da organização	Satisfação interna/motivação	“ (...) no atendimento, é a pessoa que está a atender que está a dar a cara pela empresa, é ela quem dá todas as informações que vão pesar na decisão do cliente e, por isso tem que se sentir motivada e acreditar no produto que está a vender.” (Entrevistado 1, pág. 1) “Numa forma geral, diria que a qualidade do serviço é influenciado por fatores individuais das pessoas que os prestam, tudo depende do indivíduo.” (Entrevistado 2, pág. 2) “O problema de muitas empresas é que pensam nos trabalhadores como apenas mais um e que se esse não estiver contente, haverá sempre outro que ficará contente em aceitar o trabalho. Isto leva a que empresas possam ter problemas de produtividade desnecessariamente, pois bastaria um pouco de interesse para que tudo funcionasse melhor.” (Entrevistado 2, pág. 4) “Claro que, o facto de o dia estar a correr melhor ou pior para o colaborador, vai influenciar o serviço prestado (ainda que ele tente contrariar isso).” (Entrevistado 3, pág. 2)

		<i>“Numa empresa relativamente pequena como é o caso da nossa, basta um colaborador não estar satisfeito que toda a dinâmica de trabalho é afetada.” (Entrevistado 4, pág. 1)</i> <i>“Para isso, tem de haver um bom ambiente e motivação dentro da empresa, entre colegas, para que a qualidade do atendimento seja o melhor possível e que a imagem da empresa seja positiva.” (Entrevistado 4, pág. 1)</i> <i>“Eu penso que a qualidade do serviço prestado está dependente da pessoa que o presta. Se a pessoa acreditar no seu serviço e se estiver minimamente feliz com o trabalho, então a qualidade será superior.” (Entrevistado 4, pág. 2)</i> <i>“A Gestão de Recursos Humanos é complexa, estratégica e requer muita atenção para antever o que sua empresa e funcionários precisam para desenvolver um bom trabalho. A mudança e a inovação passam por pessoas preparadas e motivadas.” (Entrevistado 5, pág. 4)</i> <i>“Se os colaboradores das empresas se sentirem motivados, tiverem condições a nível de espaço de trabalho, estiverem bem preparados e bem informados sobre a empresa e os seus objetivos (com formação, sem dúvidas), transmitem uma postura segura ao cliente (ou possível cliente). (...) Se os clientes internos não estiverem satisfeitos nas suas necessidades (individuais e coletivas), não conseguem fazer um bom trabalho externo nem refletem isso nas suas ações (captar a atenção, fidelizar).” (Entrevistado 6, pág. 1)</i> <i>“Se os colaboradores estiverem cada vez mais motivados e satisfeitos com o ambiente onde estão inseridos e se a empresa tiver como objetivo otimizar os resultados (...) será possível notar melhorias ao nível do clima organizacional e na postura do colaborador perante o cliente ou potencial cliente. Os funcionários, estando harmonizados com os objetivos da empresa, sentir-se-ão e como aliados ao sucesso e serão um elo entre o cliente e o serviço.” (Entrevistado 6, pág. 5)</i> <i>“O fato de um colaborador estar com qualquer problema pessoal e/ou familiar vai fazer com que tenha menos paciência (...) o oposto também se verifica (risos). Quando um funcionário está extremamente bem-disposto por algo positivo (...) isso vai passar para o cliente pois vai ser melhor atendido.” (Entrevistado 7, pág. 2)</i> <i>“Se o cliente interno não estiver bem enquadrado na empresa, vai ser mais difícil para a empresa conseguir ir ao encontro dos seus clientes.” (Entrevistado 8, pág. 1)</i> <i>“Por exemplo, o fato de um funcionário estar a atravessar uma fase menos boa na sua vida pessoal, provavelmente vai fazer com que tenha menos paciência para lidar com os problemas apresentados pelos clientes, não vai ter tanta capacidade de resposta e o seu serviço pode não ser tão transparente quanto é habitual.” (Entrevistado 8, pág. 2)</i>
--	--	---

		<i>“Se a GRH não estiver atenta aos problemas dos funcionários e não for capaz de pelo menos os tentar minimizar, o serviço vai ter muito menos qualidade do que um serviço prestado por pessoas que estão bastante satisfeitas com o seu trabalho e que sentem consideração por aquilo que fazem diariamente.” (Entrevistado 8, pág. 5)</i> <i>“O cliente interno se estiver bem formado e motivado para executar as suas funções vai prestar um serviço melhor, com mais qualidade. Tem mais facilidade em chegar ao que o cliente quer e vai conseguir resolver a questão. Funcionários motivados fazem clientes felizes e satisfeitos.” (Entrevistado 9, pág. 1)</i>
	Fatores-chave que influenciam a qualidade	<i>“A falta de meios da empresa, o colocar a vida pessoal à frente da profissional, o não se sentir devidamente remunerado tendo em conta o trabalho desempenhado são algumas das razões que influenciam o serviço prestado aos clientes. E, principalmente numa empresa que presta serviços, quando o dia não está a correr tão bem como seria desejado, quando se está doente ou simplesmente há menos paciência, isso vai afetar a forma como os clientes vão ser atendidos, podendo estes não ficar satisfeitos e por isso que não optar mais por essa empresa.” (Entrevistado 1, pág. 2)</i> <i>“No atendimento é preciso ter capacidade para ouvir os clientes que, muitas vezes, não são tão educados ou acessíveis como deviam. É também preciso ter um pouco de capacidade de persuasão (...)” (Entrevistado 1, pág. 2)</i> <i>“Assumindo que os funcionários são corretamente recrutados, o serviço deverá ser prestado de acordo com as políticas da empresa, tendo em consideração a sua filosofia e valores. Como tal, a qualidade deverá depender destes fatores e não necessariamente de outros fatores.” (Entrevistado 2, pág. 2)</i> <i>“Por muito que se privilegie a simpatia, a educação, um atendimento cordial, uma prestação correta das informações e se tente ser o mais útil e célere na resolução das questões a realidade é que normalmente isso não acontece porque não há poder nem disponibilidade para tal, e muitos de nós por sabermos isso mesmo, até tentamos compensar na simpatia no atendimento.” (Entrevistado 2, pág. 2)</i> <i>“Mesmo que o empregador não se foque na satisfação do seu staff, desde que a equipa se dê bem e que queira o melhor para a empresa, toda a estratégia estará bem definida, porque os objetivos dos colaboradores são os corretos.” (Entrevistado 4, pág. 1)</i> <i>“Fora isso, destaco novamente o ambiente da equipa, o respeito entre todos (incluindo clientes), a motivação monetária (claro que é sempre importante), etc.” (Entrevistado 4, pág. 2)</i> <i>“Quando atendo penso sempre que o cliente não pode perceber que estou com problemas ou mal disposta, por isso privilegio primeiro a simpatia e respeito pelo cliente.”</i>

		<i>Depois procuro ajudar o máximo possível e de preferência resolver e responder às questões colocadas.” (Entrevistado 4, pág. 2)</i> <i>“O cliente interno pode considerar-se prévio ao cliente externo, sendo como uma antecâmara da opinião que, no final, o cliente externo terá do produto ou serviço da empresa. Tendo em conta a qualidade do serviço que o cliente interno recebe, é possível termos uma ideia da qualidade que proporcionará ao cliente externo.” (Entrevistado 5, pág. 1)</i> <i>“A credibilidade da empresa e a sua capacidade de resposta são fatores que podem alterar o serviço prestado. Um cliente para se sentir seguro tem que ter bases confiáveis e pessoas que lhe transmitam empatia e o façam perceber através de exemplos concretos que será bem servido e que não terá motivos para reclamar.” (Entrevistado 5, pág. 2)</i> <i>“A comunicação entre a empresa e o cliente é fundamental para garantir que ambas as partes são conhecedoras daquilo que cada parte pretende. (...) o estado de espírito da pessoa que está a atender influencia, em grande parte, o seu serviço. Se estiver irritada, triste ou chateada vai ter menos paciência para o cliente, não vai ser tão simpática e vai tentar “despacha-lo” mais rápido acabando por prestar menos atenção ao seu problema”. (Entrevistado 5, pág. 2)</i> <i>“As organizações têm que ter a consciência que gerir pessoas não é só cuidar de métodos e instrumentos de trabalho. É entender que, por exemplo, a família dos trabalhadores atua de forma direta e indireta na sua produtividade. A GRH deve ser capaz de ver além de instrumentos de trabalho, deve conseguir ver as pessoas... Pessoas que todos os dias passam por episódios bons e maus e isso vai influenciar a sua prestação.” (Entrevistado 5, págs. 4,5)</i> <i>“Se forem demonstradas as mais-valias da empresa sobre as funções ou atividades e se houver uma mentalidade da qualidade do serviço por parte dos empregados, este impacto em relação ao cliente é importante.” (Entrevistado 6, pág. 1)</i> <i>“A própria empresa, a nível coletivo (seja por perda de clientes ou de colaboradores), poderá passar por fases menos positivas... Mas isso implica uma maior união e transmissão de segurança, ao cliente.” (Entrevistado 6, pág. 2)</i> <i>“O colaborador pode também, a nível individual, ter tido uma dificuldade de relacionamentos ou tarefas pessoais. Não obstante poder estar com uma dificuldade acrescida, não pode passar essa tensão para o cliente, sob pena de descarregar as suas frustrações para o mesmo.” (Entrevistado 6, pág. 2)</i>
--	--	--

		<i>“O cliente interno permite à empresa criar todas as condições para satisfazer os desejos e vontades do cliente. É o cliente interno quem está mais próximo do cliente, é ele quem melhor conhece as suas potências, dúvidas e pode ir ao seu encontro (...) É também o cliente interno que tem a capacidade de transmitir ao cliente aquilo que quer, isto é, pode “manipular” de certa forma o cliente mostrando-lhe as mais-valias da sua empresa e escondendo um pouco as suas limitações.” (Entrevistado 7, pág. 1)</i> <i>“O serviço é afetado por várias situações. A organização e clareza do trabalho são fatores internos que afetam em grande escala o serviço. Numa empresa desorganizada e com pouca definição de tarefas torna-se confuso para cada um dos trabalhadores saber o que fazer.” (Entrevistado 8, pág. 1)</i> <i>“O serviço é principalmente afetado pela pessoa que o está a prestar e, por isso, essa pessoa tem um peso enorme na qualidade do serviço. A GRH como departamento responsável pelas pessoas da empresa vai definir a qualidade do serviço que está a ser oferecido ao cliente.” (Entrevistado 8, pág. 4)</i> <i>“Claro que os clientes não são todos iguais e, por isso, muitas vezes torna-se difícil ser simpática e atenciosa, principalmente quando são rudes ou menos simpáticos... Mas temos que o ser, faz parte das nossas funções enquanto profissionais.” (Entrevistado 9, pág. 3)</i> <i>“ (...) o funcionário pode estar sob uma pressão e stress de trabalho que não permitem que apresente a sua “melhor cara” (...) isso também pode acontecer do outro lado.” (Entrevistado 10, pág. 2)</i>
	Publicidade	<i>“Um cliente que está satisfeito não muda e promove junto de outros o nosso serviço, fazendo com que rapidamente haja mais pessoas a procurar-nos. Isso é bom para nós mas principalmente para a empresa que irá atingir melhores resultados.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i> <i>“Se o cliente estiver satisfeito as principais mais-valias é que votará a favor da empresa, que falará bem da empresa e aconselhará a empresa aos seus conhecidos, o que poderá traduzir em novos clientes e mais receitas.” (Entrevistado 2, pág. 3)</i> <i>“A memória do cliente vai sempre marcar a empresa e o colaborador! Se essa memória for positiva, o cliente vai elogiar o nosso trabalho e aconselhá-lo a outros, se for negativa, vai criticar e de certeza que não irá querer que continuemos a prestar os nossos serviços. (...) Um cliente satisfeito, para além de solicitar muitos mais serviços, é a melhor publicidade que a empresa pode ter.” (Entrevistado 3, pág. 3)</i> <i>“O cliente tem de estar sempre satisfeito e acho que nenhuma empresa procura o contrário, não é? Se o cliente estiver satisfeito, a empresa é divulgada junto de outros</i>

		possíveis clientes que irão à procura da empresa com uma perspectiva positiva da mesma. A principal mais-valia é o aumento de clientes, mas por outro lado isso faz com que se crie mais pressão na empresa para corresponder às expectativas que os novos clientes trazem.” (Entrevistado 4, pág. 3) “Os clientes satisfeitos recomendam os nossos serviços a amigos e familiares e dão as melhores referências relativamente ao nosso trabalho. No entanto se estiver insatisfeito, é o primeiro a querer destituir a empresa e vai passar a informação de que não é uma empresa competente. Como tal, é importantíssimos que os clientes esteja satisfeitos.” (Entrevistado 5, pág. 3) “Se os clientes estiverem satisfeitos, há uma maior probabilidade de retenção dos mesmos e de divulgação do serviço entre o cliente e familiares/amigos/colegas de trabalho. Na área da administração de condomínios, as empresas são muito procuradas pelo “passa a palavra” e pela divulgação.” (Entrevistado 6, pág. 3) “Vai passar a palavra aos conhecidos que possivelmente com as boas referências vão passar a ser nossos clientes. Um cliente satisfeito é uma ótima publicidade para a empresa e é também uma motivação para que a empresa internamente funcione (...) o que nos dá ânimo para fazer cada vez mais e melhor.” (Entrevistado 8, pág. 3) “Se o cliente está satisfeito vai ser um cliente fiel, não vai tentar arranjar empresas que substituam os nossos serviços e vai tentar convencer aqueles que estão mais insatisfeitos. (...) Um cliente satisfeito é uma ótima publicidade para a empresa e é também uma motivação para que a empresa internamente funcione melhor pois quando estão satisfeitos, os clientes elogiam o nosso trabalho o que nos dá ânimo para fazer cada vez mais e melhor.” (Entrevistado 8, pág. 3) “Quando o cliente está satisfeito, para além do volume de reclamações ser bastante menor – dá-nos mais tempo para outras funções – os clientes vão publicitar o nosso trabalho junto de familiares e amigos. É uma boa forma de a empresa aumentar a carteira de clientes, mas o contrário também acontece. Quando os clientes não estão satisfeitos também passam rapidamente a sua má experiência às pessoas que conhecem.” (Entrevistado 9, pág. 3)
Estratégias de RH	Recrutamento e seleção	“A importância da GRH começa logo na contratação que deve ter como base a experiência, competência e aptidão do funcionário para desenvolver as tarefas para as quais está a ser contratado. (...) Deve haver um estudo prévio das necessidades da empresa para que as pessoas a serem contratadas tenham as competências necessárias para as tarefas que vão executar e que saibam de antemão quais é que vão ser essas tarefas e não fiquem desapontadas.” (Entrevistado 1, pág. 4)

		“Na contratação dos funcionários deve haver uma preocupação da parte da empresa em tentar contratar a pessoa mais adequada para o cargo (...) primeiro tem que definir bem o que precisa e, através de vários métodos estar pronta para escolher alguém que se adeque ao perfil.” (Entrevistado 3, pág. 4) <i>“A gestão dos recursos humanos da empresa também é responsável por uma parte importante, a seleção dos novos funcionários. Numa empresa que lida diretamente com pessoas, com os clientes, o funcionário tem que ser bastante comunicativo e ter certas características importantes para as funções que vai executar, por isso, o processo de contratação deve ser bem preparado.”</i> (Entrevistado 10, pág. 4)
	Formação e desenvolvimento	<i>“é necessário que os procedimentos tenham sido assimilados e tenha sido dada uma formação adequada para que o cliente seja sempre tido em consideração e que a sua satisfação seja de acordo com as políticas da empresa.”</i> (Entrevistado 2, pág. 1) <i>“Dar formação adequada, ensinar, dar feedback e recebê-lo parece-me importante não só para que os trabalhadores possam crescer e evoluir mas também para que o negócio cresça e evolua.”</i> (Entrevistado 2, pág. 4) “A gestão dos recursos humanos tem bastante peso na qualidade do serviço prestado e, para melhorar cada vez mais, deve apostar na boa formação aos novos funcionários.” (Entrevistado 2, pág. 5) <i>“Um colaborador que tenha uma boa formação e conhecimento relativamente ao serviço que está a prestar, não poderia de forma alguma levar o cliente a tomar uma decisão que não fosse a mais adequada.”</i> (Entrevistado 3, pág. 1) <i>“(…) é necessário que a gerência defina objetivos para um bom atendimento e uma boa qualidade de serviços, nem que tenha de haver formação interna para que esses objetivos sejam cumpridos.”</i> (Entrevistado 4, pág.4) <i>“Ações de formação interna, workshops e atividades de encontro (fora do horário de expediente) dos funcionários nomeadamente atividades desportivas.”</i> (Entrevistado 6, pág. 5) <i>“O cliente interno se estiver bem formado e motivado para executar as suas funções vai prestar um serviço melhor, com mais qualidade. Tem mais facilidade em chegar ao que o cliente quer e vai conseguir resolver a questão.”</i> (Entrevistado 9, pág. 1) <i>“Estando bem seguro no atendimento (resultado de uma boa formação e trabalho interno), o funcionário vai defender o seu serviço e vai saber direcioná-lo da melhor forma para cada tipo de cliente.”</i> (Entrevistada 10, pág. 1) <i>“São pessoas que prestam a maior parte do serviço por isso quem as gere tem muita interferência nisso. (...) Tem a função de motivar os funcionários, fazer de tudo para que</i>

		<i>estejam bem no seu local de trabalho e façam tudo o que está ao seu alcance para oferecer o melhor serviço aos clientes.” (Entrevistado 10, pág. 5)</i>
	Avaliação de desempenho	<i>“ (...) é necessário que haja alguém que de alguma forma se preocupe com o assunto e tente perceber as dificuldades e “queixas” dos trabalhadores.” (Entrevistado 2, pág. 4)</i> <i>“A GRH é responsável por zelar pelo bom ambiente dentro da organização e pela satisfação de cada um dos colaboradores. Podem fazer inquéritos de satisfação aos colaboradores e estudar quais os pontos que precisam de ser melhorados e quais as medidas a implementar para o efeito.” (Entrevistado 5, pág. 4)</i> <i>“ (...) nada melhor do que o departamento de recursos humanos para ajudar. É o departamento que melhor conhece os funcionários e que melhor os pode incentivar, quer através de compensação do trabalho executado, quer por conseguir perceber melhor quando um trabalhador não está a 100% e necessita de ajuda. Muitas vezes os funcionários têm algumas reservas em falar abertamente com os superiores e por isso é que o departamento de recursos humanos se torna tão importante.” (Entrevistado 8, pág. 4)</i> <i>“Se o problema estiver no ambiente laboral, a empresa deve incentivar o convívio entre todos os colaboradores. Almoços, jantares, jogos de futebol, piqueniques... Mas deve agir para evitar que esse mau ambiente afete o trabalho. Quando se tratam de problemas pessoais, devem compreender e ajudar no que estiver ao seu alcance.” (Entrevistado 9, pág. 4)</i> <i>“Quando o problema passa pela desmotivação a nível financeiro, devem estudar o caso e ponderar dar recompensas monetárias ao colaborador.” (Entrevistado 9, pág. 4)</i> <i>“Mas, para isso, é necessário que exista por parte da empresa, um acompanhamento firme do trabalho efetuado por cada funcionário e que, dependendo desse trabalho motive, ajude quando necessário e tenha consideração individual por trabalhador.” (Entrevistado 10, pág. 1)</i> <i>“O marketing interno serve para melhorar a performance dos trabalhadores e, os trabalhadores são os recursos humanos da empresa. Automaticamente, quem gere os recursos humanos deve também, estar atento ao seu desempenho, se está a ser bom ou mau e perceber o porquê.” (Entrevistado 10, pág. 4)</i>
	Gestão de competências (retenção)	<i>“Deve haver sempre nas empresas (...) que esteja atento aos comportamentos dos funcionários, que os conheça e que saiba se estão a dar o seu melhor e, se não estão, tente perceber o porquê para conseguir combater isso e arranjar a melhor maneira de o ajudar.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i>

		<i>“O cliente interno surge novamente nos colaboradores, neste caso numa perspectiva mais crítica talvez, porque assim como os clientes externos têm opiniões e sugestões a dar para alterações futuras, também o colaborador tem uma palavra a dizer, talvez até mais.”</i> (Entrevistado 4, pág. 1) <i>“Os recursos humanos correspondem ao setor que devem encontrar colaboradores (quando necessário) que se adequem à postura e objetivos da empresa e que, de forma periódica, questionem os colaboradores sobre a reestruturação da empresa e coisas que podem ser mudadas.”</i> (Entrevistado 6, pág. 4) <i>“A gestão dos recursos humanos relaciona-se com o marketing interno no sentido em eu permite a obtenção de indicadores de motivação e de performance dos colaboradores e, assim, criar melhores condições dentro da empresa.”</i> (Entrevistado 7, pág. 4) <i>“Deve existir sempre alguém que esteja atento às pessoas que fazem parte da empresa pois não são máquinas de trabalho, são seres humanos e, muitas vezes, necessitam de um abanão ou de alguma motivação.”</i> (Entrevistado 8, pág. 4) <i>“Os responsáveis pela gestão dos RH devem (...) promover o convívio entre todos, a comunicação, deve valorizar as opiniões, boas e más, e periodicamente analisar o que está bem e o que está mal. Em conjunto com os funcionários que (...) arranjar soluções para os problemas e demonstrar preocupação com cada pessoa individualmente.”</i> (Entrevistado 10, pág. 4)
	Gestão de recompensas	<i>“Se forem bem integrados na empresa e devidamente compensados pelo contributo que dão (e não só monetariamente), os funcionários acreditam com mais certeza no trabalho que fazem e na empresa que representam.”</i> (Entrevistado 3, pág. 4) <i>“Oferecer bons benefícios extrassalariais ou prémios de desempenho, comemoração de datas especiais e convívios fora do ambiente profissional.”</i> (Entrevistado 5, pág. 4) <i>“Muitas vezes os funcionários dão mais do que o que seria “obrigatório” e sentem-se desconsiderados pela empresa que por vezes não valoriza os seus esforços.”</i> (Entrevistado 8, pág. 4) <i>“ (...) os funcionários devem ser recompensados pelo seu trabalho e, às vezes, até precisam de alguma motivação para fazerem melhor o seu serviço. Essa motivação cresce com compensações financeiras (pagamentos dos salários a horas e prémios regulares por bom desempenho) mas também, com compensações ao nível da consideração pelo trabalho feito.”</i> (Entrevistado 8, pág. 4) <i>“A gerência deve perceber se os funcionários estão a fazer o melhor serviço e, caso estejam, compensá-los pelo esforço e dedicação. Caso não estejam, deve perceber a</i>

		<i>origem o problema para poder intervir. Podem ser questões pessoais ou familiares, mas também pode ser falta de motivação e de valorização.” (Entrevistado 9, pág. 3)</i> <i>“Ajudar a melhorar sempre que alguma coisa não está bem e felicitar quando o trabalho é bem feito e quando os funcionários se esforçam pelo bem da empresa.” (Entrevistado 10, pág. 4)</i> <i>“A gestão dos recursos humanos também deve ter a responsabilidade e o cuidado em saber quando os funcionários merecem uma recompensa pelo trabalho e esforço que estão a fazer, quer seja através de palavras motivadoras quer seja por prémios monetários.” (Entrevistado 10, pág. 4)</i>
	Estratégias na lógica do cliente interno	<i>“O funcionário sabendo a quem deve recorrer em questões relacionadas com salário, faltas e férias está mais descansado e liberto para pensar nas tarefas que tem que desenvolver.” (Entrevistado 1, pág. 3)</i> <i>“O processamento atempado de salários, a elaboração de um mapa de férias dos funcionários que permita a organização de todos, gestão das férias de funcionários do mesmo departamento para evitar que haja sobrecarga de trabalho para os que ficam na empresa e resposta atempada às solicitações dos funcionários para evitar que estes se sintam desconsiderados e desmotivados na execução das suas tarefas.” (Entrevistado 1, pág. 4)</i> <i>“ (...) é necessário que as estratégias de GRH vão nesse sentido, perceber o dia-a-dia, perceber de que forma os processos estão desatualizados, ouvir as opiniões e sugestões dos trabalhadores e isso faria com que as estratégias fossem mais direcionadas e assim com mais probabilidade de sucesso.” (Entrevistado 2, pág. 5)</i> <i>“A influência dos valores da empresa também é uma estratégia de motivação (...). A gerência é quem mais acredita no projeto e quem transmite a vontade de manter a boa reputação (...). Tem ideias empreendedoras que poderão levar a empresa a uma referência no mercado dos condomínios a nível nacional. (Entrevistado 3, pág. 4)</i> <i>“A opinião do cliente interno tem de ir ao encontro das necessidades do cliente “externo”, isto porque as fragilidades e ameaças são recebidas e anotadas pelo cliente interno que tomará as devidas medidas para as transformar em pontos fortes e oportunidades para a empresa.” (Entrevistado 4, pág. 2)</i> <i>“Sendo que o serviço prestado é feito por pessoas e para pessoas, obviamente que a GRH tem todo o peso na qualidade. Sem uma boa GRH não há qualidade no serviço prestado.” (Entrevistado 4, pág. 5)</i> <i>“ (...) intervenção de cada empresa para motivar os seus funcionários e para os fazerem sentir realmente parte da mesma e valorizados pelo seu trabalho. Podem ser métodos</i>

		motivacionais, ações envolvendo os familiares, formações específicas, valorizações pessoais e atividades para que o ambiente no trabalho seja sempre favorável para o colaborador.” (Entrevistado 5, pág. 1) “Realização de reuniões periódicas para troca de experiências (...)” (Entrevistado 6, pág. 5) “ (...) a gestão dos recursos humanos é imprescindível para o bom funcionamento de toda a empresa, pois todos os processos passam sempre por, pelo menos, uma pessoa e se esta tiver sido bem escolhida para o cargo, não for corretamente formada para as funções que vai desempenhar ou simplesmente não estiver motivada com o seu trabalho, o seu serviço não terá tanta qualidade quanto teria se o departamento de gestão dos recursos humanos estivesse atento a estas falhas e tivesse agido.” (Entrevistado 7, pág. 4) “Boas estratégias de gestão de recursos tais como o bom recrutamento dos recursos humanos, a criação de iniciativas de team building, uma formação contínua dos colaboradores e a existência de controlo sobre a satisfação dos colaboradores.” (Entrevistado 7, pág. 4) “A GRH deve estar a tenta a estas situações, alertar quando um colaborador está menos motivado e tentar perceber exatamente o que se passa para poder ajudar. Para isso, considero que seja importante uma grande interação entre os colegas de trabalho e para isso a GRH pode promover atividades e convívios fora do ambiente de trabalho.” (Entrevistado 8, pág. 4) “ Uma empresa que aposte na qualidade dos seus colaboradores e que vai adotar estratégias para melhorar a performance dos seus funcionários, vai ser capaz de oferecer aos seus clientes serviços com maior qualidade.” (Entrevistado 9, pág. 1) “As estratégias de marketing interno são direcionadas aos recursos humanos. Cabe ao gestor dos recursos humanos perceber as necessidades dos funcionários que podem, e devem, ser satisfeitas com um acompanhamento mais presente e personalizado.” (Entrevistado 9, pág. 3) “Se sempre que existir um problema ou uma dificuldade houver intervenção, os funcionários vão ser mais capazes de ir ao encontro daquilo que lhes é pedido, vão estar melhor preparados, mais focados e motivados para contribuir que a empresa funcione bem e em sintonia.” (Entrevistado 9, pág. 4) “Marketing direcionado para a empresa, marketing direcionado para os trabalhadores das empresas, para que eles acreditem - tanto ou mais que o próprio cliente – no serviço que estão a oferecer.” (Entrevistado 10, pág. 1)
--	--	---

		<i>“Podem ser utilizadas estratégias para melhorar o relacionamento interno, convívios com o pessoal que aumentem o nível de confiança entre todos; acompanhamento das dificuldades sentidas no dia-a-dia e procurar constantemente formas para ultrapassar essas dificuldades; reuniões com os departamentos para que sejam ouvidas as opiniões de cada trabalhador para que todos, em conjunto, consigam levar a empresa cada vez mais longe.” (Entrevistado 10, pág. 5)</i>
--	--	---