

**CONSTRUÇÃO DE MODELO PARA MEDIR A
SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS COM A
QUALIDADE DE UM SERVIÇO**

por

Élio Ricardo Amorim Fonseca

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientador: Professor Doutor Pedro José Ramos Moreira de Campos

Co-orientadora: Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

Setembro de 2011

Nota Biográfica

Élio Fonseca nasceu a 11 de Dezembro de 1986, na Cidade do Porto.

Em 2009, licencia-se em Ciências da Educação, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (UP) e, nesse mesmo ano, estimulado pelo gosto em gestão de projectos e equipas, vê a Faculdade de Economia do Porto (FEP) e o Mestrado em Gestão de Serviços como ideais para complementar a sua formação em Ciências Sociais e Humanas.

Ao longo deste percurso, enfatiza-se a pertença a várias actividades curriculares e extra-curriculares, principal pólo de crescimento do investigador, onde se destaca: a participação no Orfeão Universitário do Porto (representante artístico-cultural da UP); a obtenção de uma bolsa financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia; a participação num projecto Lidera; papéis de responsabilidade em órgãos dirigentes (e.g. organização de eventos da UP e membro do Conselho Pedagógico da FEP); e viagens representando a UP (e.g. programa intensivo de erasmus no leste Europeu e comemorações do dia de Portugal na Venezuela, e nas Antilhas Holandesas).

Concluída a fase curricular em inícios de 2011, inicia um estágio numa Grande Empresa Portuguesa, cujos trâmites resultaram na presente dissertação.

Agradecimentos

À minha Mãe e ao meu Pai, todo o esforço económico e de trabalho.

Ao Professor Pedro, por partilhar a minha calma e acompanhar decisivamente a investigação com o seu conhecimento, calculista e consciente.

À Professora Teresa, pelo acompanhamento peremptório desta dissertação com todo o seu saber, sorriso contínuo e boa disposição.

A João Brás, que mesmo atolado de trabalho foi um dos pilares da investigação. Esta contribuição agregou as responsabilidades do seu cargo, a sua experiência, conhecimentos, bom humor, saber estar e profissionalismo.

A Roberto Leão, que sempre soube distinguir amizade e profissão, nunca deixando de me ajudar e apoiar com “algum” (como o próprio diz) do seu conhecimento, e inata eloquência.

E a todos os Colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da XY, que mesmo já estando habituados a receber pessoas alheias à sua realidade nunca deixaram de cooperar, fazendo sempre questão de ser simpáticos, acessíveis e astutos, qualidades estas que talvez sejam um dos segredos de crescimento e posição da XY.

Resumo

Perceber o grau de satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços é um factor crítico de sucesso para qualquer organização, visto que, através dessa percepção, o serviço poderá ser cada vez mais adaptado às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, corresponder às suas expectativas.

Nesse processo, durante muito tempo, os clientes foram observados apenas de uma perspectiva externa, mas um novo tipo revelou-se, também, indissociável do sucesso da cadeia de valor – o cliente interno.

Essa nova condição levou os prestadores de serviços a quererem auscultar os clientes internos, em termos de satisfação. Devido à complexidade dessa avaliação, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da XY pretendeu aliar a elaboração desta dissertação de mestrado com a construção de um modelo que permitisse medir a satisfação dos seus clientes internos, relativamente à qualidade do serviço de Formação & Desenvolvimento (F&D).

Assim, em ambiente de estágio, surgiu o presente documento que reflecte sobre: as tentativas para definir serviços; os paradigmas e modelos que abordam a satisfação dos clientes, e a qualidade em serviços; e o reconhecimento do marketing interno, e, mais concretamente, de um DRH, como agentes de qualidade interna.

O trabalho culmina com uma análise estatística de resultados que indiciam a adequação e adaptação do modelo proposto à actual conjuntura do serviço de F&D do DRH da XY.

As contribuições desta pesquisa direccionam-se para futuras construções de modelos para medir a satisfação de clientes internos com um serviço, num contexto específico, ao demonstrar como dissecar opções investigacionais; ao evidenciar que cada investigação é singular, mesmo em contextos similares; ao construir um modelo apropriado para o DRH da XY avaliar a qualidade do seu serviço de F&D, através do grau de satisfação dos clientes internos; e, ao acrescentar valor à XY com este modelo, podendo o mesmo ser um indicador de pontos de melhorias no fluxo de serviço.

Abstract

Understanding customer's level of satisfaction with service quality is a success critical factor to any organization, because with this perception organizations adapt best services to customer's needs and match them expectations.

For a long time, organizations only paid attention to external customers, but a new customer type revealed itself to be important for value chain – internal customer.

The internal customer condition awoke in service providers the willing of evaluating internal customer's level of satisfaction. This complex process concerns Human Resources Department (HRD) of XY and, through an internship program, this master thesis developed a model to measure HRD of XY internal customer's level of satisfaction with Training & Development (T&D) service.

In order to achieve a proposal of a model adapted to this context, this work considered definitions of services; paradigms and models about customer satisfaction, and service quality; and internal marketing, and HRD, as agents of internal quality. The document ends with a statistical analysis which results show that proposed model is appropriated and capable of serving the actual T&D service of HRD of XY reality.

It is expected that this work may support future researches about models to measure internal customer's level of satisfaction with service quality, in a specific context, by demonstrating possible ways to research; by viewing of each research is unique, even in similar contexts; by building an appropriate model for HRD of XY assess your T&D service quality, through internal customer's level of satisfaction; and by adding value to XY with a model that can be an improvement service indicator.

Siglas Utilizadas

DRH – Departamento(s) de Recursos Humanos

F&D – Formação & Desenvolvimento

CATPCA - Categorical Principal Components Analysis

GQT - Gestão da Qualidade Total

OMI – (Modelo de) Orientação para o Mercado Interno

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

ACP - Análise de Componentes Principais

Índice Geral

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Siglas Utilizadas	v

Índice de Conteúdos

1 Introdução	1
Enquadramento Teórico.....	4
2 Serviços (vs. Bens).....	5
2.1 Características dos Serviços.....	7
2.2 Marketing de Serviços	8
3 Qualidade em Serviços.....	9
3.1 Satisfação do Cliente.....	11
3.2 Medir a Qualidade dos Serviços	12
3.2.1 GQT: Organizações Constroem a Qualidade dos Serviços	12
3.2.2 Servqual: Clientes Medem a Qualidade dos Serviços	16
3.2.3 Outros Modelos para os Clientes Medirem a Qualidade dos Serviços	20
3.3 Dimensões do Servqual: Relevantes para os Clientes Medirem a Qualidade dos Serviços.....	21
4 Filosofia de Marketing Interno como Agente de Qualidade em Serviços	23
4.1 Cliente Externo vs. Cliente Interno	25
4.2 Encontro de Serviço Interno	27
4.3 Orientação para o Mercado Interno	28
5 Modelos e Dimensões Relevantes para os Clientes Internos Medirem a Qualidade dos Serviços	31
6 Departamentos de Recursos Humanos como Agentes de Qualidade Interna	33
Metodologia da Investigação	35
7 Estádios Metodológicos da Investigação	36
7.1 Conhecimento do Terreno e da Temática	38
7.1.1 Entrevistas Exploratórias	39

7.1.2 Primeiras Leituras	40
7.2 Construção de Modelo de Análise	42
7.3 Construção do Questionário.....	46
7.4 Análise de Resultados	51
8 Conclusões	64
8.1 Limitações Encontradas	66
8.2 Trabalho Futuro.....	66
9 Bibliografia	67
10 Anexos	73

Índice de Legendas

Figuras

Figura 1 – Modelo de <i>Gaps</i>	17
Figura 2 - Dimensões Comportamentais da Orientação para o Mercado Interno e Respectivas Actividades	29
Figura 3 - As Etapas do Procedimento.....	37
Figura 4 - Modelo de Análise	43
Figura 5 - Esquema Explicativo do Questionário Final.....	50
Figura 6 - Atribuição de Nomes às Cinco Dimensões da CATPCA 5	59
Figura 7 - Fluxo do Serviço de F&D do DRH da XY com as "Dimensões CATPCA 5"	61
Figura 8 – Modelo de Análise Adequado para o DRH da XY Medir a Satisfação das Chefias (Clientes Internos), relativamente à Qualidade do Serviço de F&D.....	63

Quadros

Quadro 1 - Sumário do Modelo da CATPCA 9.....	54
Quadro 2 – Sumário do Modelo da CATPCA 5	56

Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das Variáveis pelas Dimensões da CATPCA 5	58
---	----

Gráficos

Gráfico 1 - <i>Scree Plot</i> da CATPCA 9	55
---	----

1 | Introdução

A presente dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Economia do Porto, no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços, foi elaborada em ambiente de estágio, no DRH¹ da XY e com a duração de quatro meses.

Nas bases contratuais deste estágio (anexo 2) constou a elaboração desta dissertação com o anonimato da organização, identificada pelo nome fictício “XY”, e a confidencialidade de dados reais da mesma (ponto 5 do artigo 1º, alíneas a & b).

Este programa de estágios convidou finalistas de mestrado a desenvolverem a sua dissertação através de projectos perscrutados internamente pela XY e em várias áreas.

O propósito organizacional deste trabalho, deveu-se ao facto do DRH, como principal agente de F&D na XY, pretender avaliar se a recente (Janeiro de 2011) reformulação da estrutura do serviço de F&D (e.g. mudança e ampliação dos currículos formativos), estava a adequar-se à realidade dos seus clientes internos e a suprir as necessidades destes; isto, através da medição do seu grau de satisfação com o referido serviço.

Neste contexto, a investigação começou por apurar que o conceito de serviços foi alvo de várias considerações que geraram diferentes informações e motivaram novas pesquisas, práticas e políticas sociais (Vargo e Lusch, 2008), principalmente entre as décadas de 50 e 90, quando surgiram, também, muitas investigações empíricas e não empíricas que abordaram o marketing, histórica e ideologicamente, despoletando variadas discussões e mudanças de paradigma (Hubbard *et al.*, 2005).

Assim, o marketing de serviços, devido ao crescimento que sofreu durante esses anos (50 e 90) e ao domínio que tem actualmente nas economias mundiais (Lovelock e Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006), incrementou nas organizações a necessidade de medirem a satisfação dos seus clientes com os serviços oferecidos, surgindo modelos e instrumentos próprios para o efeito (e.g. Ladhari, 2008; Miguel e Salomi, 2004; Parasuraman *et al.*, 1988, 1991).

¹ Situado na zona norte do país, este DRH é o principal da XY, embora existam outros DRH mais pequenos a nível nacional e internacional que reportam tudo a este. O DRH central congrega no conjunto das suas equipas cerca de cento e cinquenta colaboradores.

Esses modelos, tal como o marketing, durante muitos anos visaram somente uma óptica externa, percebendo-se, posteriormente, que uma visão interna também influenciava a satisfação do cliente final, mesmo sem interacção directa (Gounaris, 2008). Esta percepção estabeleceu uma relação indissociável e recíproca entre qualidade interna, satisfação do cliente interno e satisfação do cliente externo (Jun e Cai, 2010).

Consequentemente, o desenvolvimento do marketing interno enquanto construtor de qualidade e aspecto estruturante da cadeia de valor dos serviços (Berry e Parasuraman, 1991; Gounaris, 2008; Joseph, 1996; Roberts-Lombard, 2010) leva a que os modelos pensados para interagir com clientes externos sejam adaptados para medir a satisfação de clientes internos, visto que a qualidade dos fluxos internos de serviço decide a qualidade da oferta externa (Gounaris, 2006, 2008; Rafiq e Ahmed, 2000).

Os colaboradores, que representam a figura de clientes internos (Berry e Parasuraman, 1991; Sasser e Arbeit, 1976), são também fornecedores de serviço (Brown *et al.*, 1994; Rafiq e Ahmed, 1993). Essa ambiguidade de papéis e responsabilidades acicata nos órgãos de liderança a necessidade, e o dever, de envolver os clientes internos no surgimento de ideias e sugestões, e na tomada de decisões organizacionais, por estes serem uma fonte de soluções, um indicador de desempenho, uma montra para melhores práticas de gestão e um agente fomentador de respeito, e confiança (Kaur *et al.*, 2010).

A troca de serviços dentro de uma organização e a forma como os vários departamentos se atendem mutuamente tem que ser vista como funcional e de parceria, visto que todos são clientes e, simultaneamente, fornecedores internos (Marshall *et al.*, 1998).

Nesta conjuntura, a relevância da investigação reside no estabelecimento de uma nova ligação comunicacional entre o DRH da XY (fornecedor de serviço) e os clientes internos do serviço de F&D (colaboradores de outros departamentos), sendo esta acção um estímulo a melhorias contínuas na qualidade desse serviço (Stanley e Wisner, 2002), numa espécie de maximização da reputação interna que, depois, se reflecte na externa, relação esta essencial para o sucesso organizacional (Davies *et al.*, 2010).

Introdução

Essa ligação tem como ponto de partida a questão investigacional:

- Qual o modelo adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias² (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D?

Cuja resposta se pretende encontrar na concretização do objectivo desta pesquisa:

- Construir um modelo que permita ao DRH da XY medir a satisfação das chefias, seus clientes internos, com o serviço de F&D.

A relevância desta pesquisa é reforçada pelas motivações do investigador por:

- Lidar directamente com conceitos adquiridos ao longo da fase curricular do Mestrado em Gestão de Serviços (e.g. avaliação da qualidade de um serviço);
- Um DRH desempenhar um papel de extrema importância dentro de uma organização, devendo conhecer bem o negócio, ser competente, antecipar mudanças e responder proactivamente (Jamrog e Overholt, 2004; Ulrich, 1987);
- A área de F&D ser um dos aspectos fundamentais a considerar nos serviços executados por pessoas (Shostack, 1984), como é o caso do serviço de F&D do DRH da XY;
- A qualidade de um serviço ser algo difícil de quantificar (Stanley e Wisner, 2002), o que torna a investigação mais aliciante;
- E, por o investigador estar envolvido na realidade de um grande grupo económico, podendo contribuir positivamente para a sua cadeia de valor.

Tendo em conta as motivações do investigador, a procura da resposta à questão investigacional e a duração deste estágio (quatro meses), os principais procedimentos metodológicos foram:

- Conhecimento empírico do contexto;

² Nomenclatura organizacional da XY inerente a chefes de equipa.

Introdução

- Revisão bibliográfica constante;
- Construção e aperfeiçoamento do modelo de análise (definição de conceito, hipótese, dimensões e indicadores);
- A escolha do instrumento questionário para medir a satisfação das chefias, clientes internos do DRH da XY, com a qualidade do serviço de F&D;
- E uma análise de resultados através do procedimento CATPCA.

Estruturalmente, o documento ramifica-se em dois grandes blocos:

- No primeiro - enquadramento teórico - as secções seguem uma gradação que começa com o surgimento dos serviços, passa pelas preocupações com a satisfação dos clientes e qualidade em serviços, aborda modelos para colmatar essas preocupações, destaca o marketing interno e a avaliação da qualidade com clientes internos, e acaba com a importância de um DRH enquanto agente de qualidade interna;
- E no segundo – metodologia da investigação – quatro secções expõem a forma como as opções metodológicas conheceram o terreno e a temática, construíram o modelo de análise, construíram o questionário e analisaram os resultados.

Finalmente, as conclusões da investigação evidenciam a importância do empirismo em contextos específicos como o do presente trabalho, comprovam um modelo apropriado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias, seus clientes internos, com a qualidade do serviço de F&D, e apontam algumas limitações.

Tendo em conta o objectivo desta dissertação, considerou-se adequado recorrer à modelação em equações estruturais para validação do modelo resultante. No entanto, devido a limitações da amostra, reservamos essa opção para futuras investigações.

Enquadramento Teórico

2 | Serviços (vs. Bens)

A noção de serviços começa por ser utilizada na antiguidade, referindo-se ao trabalho dos servos em relação aos seus mestres e ganhando vários sentidos ao longo do tempo (Lovelock e Wirtz, 2011). Entre as décadas de 60, 70 e 80, várias interpretações foram feitas (Grönroos, 2007), surgindo nessas tentativas a preocupação em distinguir serviços de bens.

A necessidade de diferenciar serviços de bens acontece porque as pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras (Shostack, 1984), não considerando (inconscientemente) a simples ideia de que serviços são como um verbo e bens como um substantivo, isto é, como um acto e um objecto, respectivamente (Rathmell, 1966).

Esta complexa discussão foi importante para as noções de mercado, visto que de um ponto de vista individual, quando os clientes escolhem e avaliam os serviços alteram o seu comportamento, e reacções, face aos bens (Gabbott e Hogg, 1994); e, porque de um ponto de vista organizacional, existem muitas ligações comerciais intrincadas entre prestadores de serviços e produtores de bens (Hoffman e Bateson, 2006).

Hill (1977) enquadrou os serviços como mudanças na condição de uma unidade económica e que resultam da actividade de uma outra, num determinado período de tempo e cujas dimensões, lógicas e categorias são bastante diferentes de bens, considerados como objectos materiais.

Essas mudanças fizeram com que, na década de 80, a determinação exacta de serviços começasse a extenuar-se, nunca se chegando a uma definição oficial, embora, na década de 90, uma tenha sido amplamente adoptada (Grönroos, 2007) e que define serviços como:

- Um processo que agrega um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não sempre, verificam-se na interacção do cliente com o prestador de serviços e os seus recursos físicos, bens e sistemas, baseando-se esta prestação no fornecimento de soluções para os problemas do cliente (Grönroos, 2007).

Já Edvardsson *et al.* (2005) tentaram retratar o conceito de serviços através das respostas de *experts* à questão - “qual a definição que melhor capta a essência global de

serviços?” (p. 112) – mas constataram que alguns respondentes não conseguiram descrever serviços e que referiram, na sua maioria, o benefício e o valor deste sector para o cliente.

Recentemente, Lovelock e Wirtz (2011) descrevem serviços como:

- Actividades económicas oferecidas de uma parte a outra e cujas performances, num determinado período de tempo e de forma responsável, visam satisfazer os resultados desejados pelos destinatários, quer com objectos, quer com quaisquer tipos de activos que ficarão sob a sua responsabilidade. Obviamente, espera-se valor acrescentado com os bens, tipos de trabalho, competências profissionais, instalações, redes de contacto, planos e ideias dos prestadores de serviço. Tudo isto, em troca de dinheiro, tempo ou esforço, sendo que, normalmente, os clientes não tomam parte de quaisquer elementos físicos envolvidos na prestação do serviço.

Em relação à natureza dos serviços evidenciam-se três palavras-chave - “performance, processos e acções” (Edvardsson, *et al.*, 2005, p. 118) – bem como a concepção comum de que bens são artigos, dispositivos ou materiais; e serviços são acções, performances ou esforços (Rathmell, 1966).

Como é visível, o fenómeno dos serviços é complicado e o seu conceito pode conter vários significados, variando desde a oferta de um serviço pessoal, à oferta de um serviço como produto (Grönroos, 2007). De qualquer forma, embora os serviços sejam diferentes uns dos outros e dos bens, tal como estes também são diferentes uns dos outros (Edvardsson, *et al.*, 2005), estes dois motes parecem destinados a viver juntos, competindo entre si, mas amparando-se mutuamente (Gummesson, 2007).

Não sendo fácil encontrar um significado definitivo para serviços, talvez o mais importante não seja adicionar novos dados a definições já existentes, para depois estas pertencerem ao grupo das tentativas mais ou menos satisfatórias (Grönroos 1978, in Baron, 2010), assumindo-se, globalmente e devido a esta perspectiva, as suas características como diferenciadoras de bens (Hoffman e Bateson, 2006).

2.1 | Características dos Serviços

Duas das questões que atraíram muitos autores, até meados da década de 80, foram as de como e o quê analisar em serviços, procurando-se novos conceitos teóricos e práticos que fizeram surgir as suas famigeradas características (Baron, 2010; Hoffman e Bateson, 2006):

- Intangibilidade, porque serviços são performances e não objectos;
- Heterogeneidade, pela prestação de um serviço nunca ser igual;
- Simultaneidade, pela interacção simultânea entre produção e consumo;
- E perecibilidade, por não poderem ser armazenados.

Assim, o valor de um serviço é sempre intangível, heterogeneamente experienciado, co-criado e potencialmente perecível (Vargo e Lusch, 2008).

As quatro características supracitadas são as mais abordadas na literatura, sendo a “intangibilidade” a mais referida (Zeithaml *et al.*, 1985), talvez por ter sido a primeira característica a emergir e ser considerada a “mãe” das restantes (Hoffman e Bateson, 2006).

Ponderada como a característica mais importante, não se deve esquecer que os bens físicos, principalmente na mentalidade dos clientes, nem sempre são tangíveis (Grönroos, 2007). A par desta crítica à característica intangibilidade muitas outras surgiram ao conjunto das quatro, tais como perda de actualidade, insuficiência para englobar a essência de serviços ou incapacidade para se ligar a todos os serviços, chegando mesmo a surgirem outras características, mas estas não tiveram uma aceitação generalizada (Edvardsson, *et al.*, 2005).

Desta forma, o conjunto das quatro, só por si, não diferencia serviços de bens, sendo profundamente falhado e, apesar de muitas investigações possibilitarem a compreensão e enquadramento do tema, não há consenso entre os especialistas quando se trata de definir cada um dos quatro aspectos. Esta divergência é visível quando alguns trabalhos, recentes e especializados, não usam o padrão das quatro características para examinar as diferenças entre serviços e bens (Lovelock e Gummesson, 2004).

Na actualidade, este continua a ser um tema em revisão e adaptação a várias áreas de estudo dos serviços (e.g. Moeller, 2010), e, ainda que as quatro características

não consigam diferenciar totalmente serviços de bens, podem ajudar a identificar situações específicas de marketing (Brown, *et al.*, 1994; Gummesson, 2007).

2.2 | Marketing de Serviços

O crescimento do sector dos serviços e a crença dos investigadores de que em alguns aspectos o marketing de serviços é diferente do marketing de bens despoletaram, sem surpresa, o rápido aumento da literatura em marketing de serviços, reconhecendo e identificando-se esta área como um subtema da área do marketing (Zeithaml, *et al.*, 1985).

Gummesson (2007) afirma que, em 1970, os serviços “imigraram” para a *Marketingland* e requereram a sua cidadania em protesto contra a hegemonia do marketing de bens, e em virtude de afirmações do género - marketing de serviços é o mesmo que marketing de bens; serviços não são importantes; ou o sector dos serviços está atrasado.

Em 1979, a primeira conferência moderna da *American Marketing Association*³ foi um ponto de viragem importante para a temática, onde se defendeu pública e fervorosamente a independência do marketing de serviços (Brown, *et al.*, 1994).

A evolução do marketing de serviços divide-se em três fases: “a *Crawling Out* (pré-1980), a *Scurrying About* (1980-85) e a *Walking Erect* (1986-presente)”, sendo os principais contributos de cada uma, respectivamente: a discussão das características dos serviços; a publicação de quatro artigos sobre serviços no *Premier Journal of Marketing*; e o aumento de investigadores e publicações na área (Brown, *et al.*, 1994).

Esse percurso generalizou a concepção de que se a essência do marketing se centra no entendimento do cliente e do que este quer, e necessita, a sua ligação com a área de serviços é inevitável (Gummesson, 2007). Assim, tornou-se claro que uma organização tem mais hipóteses de obter sucesso se oferecer serviços e bens que colmatem as necessidades dos clientes, criando-lhes valor, satisfação e qualidade (Gummesson, 2005).

A principal diferença entre marketing e marketing de serviços é que o primeiro perspectiva o desenvolvimento do produto e os resultados obtidos com o seu consumo;

³ Fundada em 1937 teve, e tem, uma enorme importância na investigação em marketing, bem como na generalização e congregação dos seus conceitos.

já o marketing de serviços centra-se na oferta do serviço e na rentabilização dos recursos para os encontros de serviço, destacando-se como dimensões-chave do marketing a tríade (Grönroos, 1998):

Organização - Produto – Mercado;

E do marketing de serviços (Grönroos, 1998):

Organização – Recursos - Cliente.

Mesmo sendo um ramo independente, o futuro do marketing de serviços é sempre incerto (Grove *et al.*, 2003). A única certeza, ao nível do senso comum e das economias, é a de que o conceito de serviços baseia-se numa actividade fundamentada na ideia de benefício, através da prestação de um serviço de uma unidade económica (prestador de serviço) a outra (cliente), partes estas que são indissociáveis (P. Hill, 1999).

Com um crescimento exponencial ao longo do século XX, o sector dos serviços passou a representar uma importante fatia da economia mundial (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011). Desta forma, tornou-se importante avaliar a sua qualidade, factor este, precedente da lealdade e fidelização dos clientes, e uma vantagem competitiva para quaisquer organizações que pretendam relacionar-se emocionalmente com eles (Koetz *et al.*, 2009).

As décadas de 80 e 90 exponenciaram a investigação em qualidade dos serviços, fazendo desta temática um dos principais focos de estudo do marketing de serviços (Brown, *et al.*, 1994).

3 | Qualidade em Serviços

Como acções ou performances feitas para e com os clientes, os serviços envolvem, normalmente, um processo e uma sequência de procedimentos (Zeithaml, *et al.*, 2006); aos clientes cabe confiar (ou não) nesse serviço, daí que se a essência do

marketing de serviços é o serviço e o seu produto a performance, nada será mais importante do que a qualidade dessa mesma performance (Berry e Parasuraman, 1991).

A aceção de qualidade de um serviço pode variar desde a de um colaborador de um banco, para quem a qualidade de um serviço é o estabelecimento de padrões sobre as necessidades dos clientes e um conhecimento profundo destes, até à de um corretor de seguros, que diz que é a representação fiel dos interesses do cliente que estão sempre em primeiro lugar, ou ainda, até à de um gestor de um departamento de reparação de produtos, que afirma que é um serviço prestado correctamente à primeira, por alguém competente, atempadamente e com um custo razoável (Berry *et al.*, 1985).

Reeves e Bednar (1994) dizem que a definição de qualidade tem sofrido várias mutações e consequentes ajustamentos à realidade que vão da Grécia Antiga aos tempos mais recentes, enquadrando-se com marcantes acontecimentos económico-sociais da História (e.g. revolução industrial ou *fordismo*) e com um percurso dividido em quatro extensões que perspectivam a qualidade como:

- Busca de excelência;
- Noção de valor;
- Adaptação às especificações de um sistema comercial ou de produção;
- E, como resultado do atendimento ou do superar das expectativas dos clientes.

Contudo, resultado da sua natureza fragmentada, das várias opiniões, dos modelos originados na literatura e da complexidade das múltiplas perspectivas históricas, a procura de uma definição universal e comum para o mote qualidade falhou (Reeves e Bednar, 1994).

A investigação nesta área nunca está completa devido aos seus constantes imprevistos, à necessidade contínua de inovação e ao elevado grau de comprometimento exigido às organizações (Parasuraman *et al.*, 1990).

Como a qualidade de um serviço incide directamente na retenção de clientes, é importante avaliar o impacto nos comportamentos destes, sendo que, o factor satisfação, como precedente das suas atitudes e intenções, poderá ser um bom indicador (Oliver, 1980; Zeithaml *et al.*, 1996).

3.1 | Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente constitui-se como um elemento fundamental para criar e sustentar vantagens competitivas de negócio (Mayo e Brown, 1999), devendo englobar-se mais este factor na rentabilização de lucros, do que a lealdade do cliente (Edvardsson *et al.*, 2000).

Salomi e Miguel (2002) dividem o conceito de satisfação em três vertentes básicas, a partir das quais resultaram diversas definições e que são as que definem satisfação através: de resultados objectivos; da análise de um processo; ou da visão da satisfação como um fenómeno psicológico subjectivo.

Assim, a formação da satisfação nos clientes assenta na concepção de que estes criam um conjunto de expectativas em relação ao consumo de um serviço ou produto e, posteriormente, mediante a percepção que têm desse consumo, confirmarão (ou não) as suas expectativas iniciais, resultando daí o grau ou a noção de satisfação (Oliver, 1980).

A gradação do parágrafo anterior foi usada pela maioria dos estudos quer para perceber o processo de formação da satisfação nos clientes, quer para medir esse factor (Salomi e Miguel, 2002), mas, embora a maioria das pesquisas utilizem três espectros de observação comuns – quais as expectativas do cliente, que performance constatou o cliente e o cliente confirmou (ou não) as suas expectativas iniciais (Halstead *et al.*, 1994; Spreng e Page, 2001) - o processo de formação da satisfação nos clientes é considerado muito complexo, afectando o consumo de várias maneiras e tendo múltiplas comparações e ligações (Oliver, 1993; Teas, 1993).

Quanto ao processo de medição do grau de satisfação, este também é considerado complicado, porque caso não seja bem adaptado ao contexto, poderá ser incapaz de atravessar a estratégia global das organizações que não estão, muitas vezes, preparadas para incutir um grau de satisfação nos seus clientes ou percebê-los completamente nesta área, não lhes sendo possível, conseqüentemente, desenvolver um perfil ideal de cliente ou estimar custos com a perda destes (Mayo e Brown, 1999).

Nestas condições medir a satisfação não é a mesma coisa em diferentes culturas, porque o que se passa num país é diferente noutro, sendo necessárias diferentes respostas ao consumo e diferentes parâmetros de satisfação (Ueltschy *et al.*, 2004).

A relação do factor satisfação com os lucros e crescimento demonstra-se mais forte nos serviços do que nos produtos (Edvardsson, *et al.*, 2000), importando então medir a qualidade da sua prestação.

3.2 | Medir a Qualidade dos Serviços

Entre as principais preocupações das organizações está a avaliação contínua da qualidade dos seus produtos e fluxos de serviço mas, mesmo assim, existe a tendência para se poupar no desenvolvimento de medidas que proporcionem a qualidade desejada, esquecendo-se que isto levará a perdas muito maiores do que caso se gastasse o necessário em melhorias (Hackman e Wageman, 1995).

Melhorar serviços requer uma agenda informada e estruturada (Parasuraman, *et al.*, 1990), até porque prestá-los com qualidade abrange todos os intervenientes na organização e muitos procedimentos têm que ser tomados, afectando-se constantemente a coesão do sistema organizacional, a sua estrutura e o nível de comprometimento dos colaboradores (Berry, *et al.*, 1985).

Nesta senda, dois factos marcaram a temática - medir a qualidade dos serviços: a GQT, ao nível da construção da qualidade e da auto-avaliação; e o servqual (*Service Quality Model*), ao nível da hetero-avaliação.

3.2.1 | GQT: Organizações Constroem a Qualidade dos Serviços

Desenvolvida por William Edwards Deming⁴, em 1949, no Japão, a GQT foi amplamente adoptada nos anos 80, principalmente nos Estados Unidos da América, tornando-se num movimento económico em grande escala (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995; Waldman, 1994).

Disso é exemplo a criação, por parte do continente europeu, de um modelo de GQT denominado de “modelo europeu para a excelência”, com o intuito de ser um instrumento de gestão que fomente a competitividade em organizações europeias, públicas e privadas, através de actividades internas que respeitem parâmetros gerais de qualidade regulados pela *European Foundation for Quality Management*⁵ (Ehrlich,

⁴ Professor Universitário e Consultor (1900-1993), nascido nos Estados Unidos da América.

⁵ Identificada e conhecida pela sigla “EFQM”, é uma fundação sem fins lucrativos, fundada em 1988 e com sede em Bruxelas.

2006; Gutiérrez Gutiérrez *et al.*, 2010; Ioncică *et al.*, 2009; Nabitz *et al.*, 2001; Rusjan, 2005; Steed *et al.*, 2005).

A GQT é uma estratégia que se preocupa com a “saúde”, “sentido de comunidade” e “felicidade” de uma organização, baseando as suas práticas numa ideia de melhoria contínua e em quatro pilares – qualidade, pessoas, sistema organizacional e órgãos de liderança (Hackman e Wageman, 1995).

As práticas de GQT podem abranger quaisquer áreas de acção destacando-se as de *design* de produto; gestão de processos, da qualidade dos fornecedores e das informações entre as *stakeholders*; comprometimento dos líderes; envolvimento dos colaboradores e clientes; práticas de F&D; e estratégia de mercado (Cua *et al.*, 2001).

Assim, os objectivos principais de um programa de GQT são:

- Mudar a estrutura, as infra-estruturas e os processos organizacionais (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995);
- Calibrar a Produtividade (Powell, 1995);
- Reduzir custos (Spencer, 1994);
- Mudar a imagem organizacional (Powell, 1995);
- Melhorar a qualidade de produtos, de serviços e da performance organizacional (Hackman e Wageman, 1995);
- Enquadrar as *stakeholders* (Hackman e Wageman, 1995; Spencer, 1994);
- Estimular a motivação e aprendizagem contínua entre *back* e *front-office* (Hackman e Wageman, 1995);
- Abrir a organização a novos mercados (Powell, 1995; Spencer, 1994);
- E, aumentar o bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995).

O cumprimento destes objectivos dependerá do grau de compromisso dos líderes, da abertura da organização a novas práticas e do *empowerment* dos colaboradores (Powell, 1995), por isso, o desenvolvimento de um programa de GQT deve ambicionar uma relação integrada entre os órgãos de liderança e os colaboradores, sem interesses pessoais e receio de mudanças (Hackman e Wageman, 1995).

Nestas circunstâncias, pretende-se uma comunicação e coordenação descentralizadas entre os vários níveis e fluxos hierárquicos de uma organização (sem

os ameaçar). Estas componentes devem incitar a uma distribuição da autoridade e incutir nos colaboradores novas responsabilidades, níveis de decisão e medidas de desempenho que, por sua vez, aumentarão o seu grau de alinhamento e comprometimento com os fins organizacionais, através de uma participação individual mais activa, com novas recompensas, mais oportunidades e com uma maior rentabilização de ganhos colectivos (Hackman e Wageman, 1995; Wruck e Michael, 1994; Zbaracki, 1998).

Com preocupações inerentes à autonomia dos colaboradores, favorece-se o equilíbrio entre factores pessoais, sistémicos e de desempenho (Waldman, 1994), vendo-se então a GQT como uma plataforma funcionalista, que relaciona as estruturas comportamentais e motivacionais dos indivíduos com o sistema organizacional, incutindo-lhes coragem para assumir de responsabilidades (Hackman e Wageman, 1995).

Imbuído no desenvolvimento humano, no aparecimento de soluções criativas e na proliferação de condições organizacionais, sustentáveis e competitivas, o ciclo da GQT pode ser fundamental na eficácia e sobrevivência de uma organização a longo prazo (Spencer, 1994).

A GQT tornou-se, assim, parte integrante do pensamento do mundo dos negócios e um poderoso meio para produzir valor económico para as organizações (Powell, 1995), sendo vista como uma ferramenta transversal a várias fronteiras psicológicas e sociológicas (Pindur e Kim, 1993).

Pelos seus programas enfatizarem o uso de tecnologia na melhoria da produtividade e no auxílio às tomadas de decisão, a GQT também pode ser considerada como propulsora de avanços tecnológicos no quotidiano de uma organização (Wruck e Michael, 1994).

Usufruindo de concordância geral no que concerne à validade dos seus propósitos, enquanto medidor e gestor da qualidade, também lhe são associadas algumas limitações (Sousa e Voss, 2002), tais como:

- A retórica incutida nos projectos não se verifica muitas vezes na prática (Hackman e Wageman, 1995);
- A ignorância de algumas organizações em compreender totalmente os princípios da GQT faz com que só se lembrem desta filosofia como uma

vantagem em termos de desempenho, esquecendo-se que isso não quer dizer que todas as necessidades da organização estejam a ser atendidas (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995; Sousa e Voss, 2002; Zbaracki, 1998);

- Devido ao ponto anterior, nem sempre existe uma implementação e adaptação fiéis do conjunto total da GQT às especificidades organizacionais, esquecendo-se que a contextos diferentes correspondem medidas diferentes (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995; Sousa e Voss, 2002; Zbaracki, 1998);
- Potenciar a utilização de tecnologia desvaloriza, por vezes, o poder comunicacional ou as acções directas dos líderes (Wruck e Michael, 1994);
- As forças institucionais deturpam a realidade técnica da GQT, isto é, os líderes fazendo uma desmesurada apropriação da filosofia acabam por só olhar para a sua experiência e forma de aplicar a GQT. Assim, constroem uma visão demasiado optimista, tornando incoerente o ajustamento entre as acções individuais, a realidade e o discurso (Zbaracki, 1998);
- Devido ao ponto anterior, muitas organizações desconfiam da GQT por constatarem soluções rápidas e superficiais (Sousa e Voss, 2002);
- A formação especializada em GQT perde-se no tempo e desactualiza-se rapidamente por os mercados estarem em constante mudança; o que se aprende hoje pode não ser válido amanhã (Zbaracki, 1998);
- E (em relação ao modelo de excelência europeu) denota-se validade para identificar situações problemáticas gerais, mas não oferece linhas específicas para identificar o problema em concreto; para além disso, ao pretender ser uma solução global, pode levar ao erro da generalização. Assim, deve clarificar-se a relação entre o modelo, as tomadas de decisão e os modelos tradicionais de gestão (Rusjan, 2005).

Apesar de tudo, através da GQT as mudanças e melhorias podem ser significativas (Hackman e Wageman, 1995), numa abrangência que vai desde a compreensão do significado que os colaboradores dão a uma prática institucionalizada

(Zbaracki, 1998), até ao surgimento de mais e melhores produtos, tecnologias e serviços, bem como de transformações na cultura organizacional que permitam uma vivência harmoniosa entre os seus membros (Spencer, 1994).

3.2.2 | Servqual: Clientes Medem a Qualidade dos Serviços

Na década de 80, o aparecimento do servqual agitou a temática - qualidade em serviços – e inspirou um sem número de estudos (Brown, *et al.*, 1994).

Baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980) mostra, através do modelo de *gaps* (figura 1), que a satisfação do cliente leva à qualidade do serviço; que a qualidade percebida pelos clientes resulta da diferença entre as suas percepções e expectativas com o serviço:

$$(1.1) \text{ Qualidade de } i (Q_i) = \text{Percepções } i (P_i) - \text{Expectativas de } i (E_i)$$

E que a qualidade percebida pelos clientes não incide apenas no momento da entrega do serviço, mas visa todo o seu processo, isto é, é influenciada por todas as fases precedentes e respeitantes ao prestador de serviço (Parasuraman, *et al.*, 1985):

$$(2.2) \text{ Gap } 5 = \text{Gap } 1 + \text{Gap } 2 + \text{Gap } 3 + \text{Gap } 4$$

Por seu lado, o conjunto destas duas fórmulas reflecte que se as expectativas que o cliente tinha criado em relação ao consumo são superiores à percepção sentida durante o mesmo, o grau de satisfação do cliente será baixo, o que indica uma qualidade de serviço também baixa, e vice-versa (Parasuraman, *et al.*, 1985, 1988).

O servqual confirmou que a qualidade dos serviços é mais complexa para o cliente avaliar do que a qualidade dos produtos, por isso, os autores identificaram dez dimensões da qualidade transversais a vários tipos de serviços e permissivas de os avaliar (Parasuraman, *et al.*, 1985):

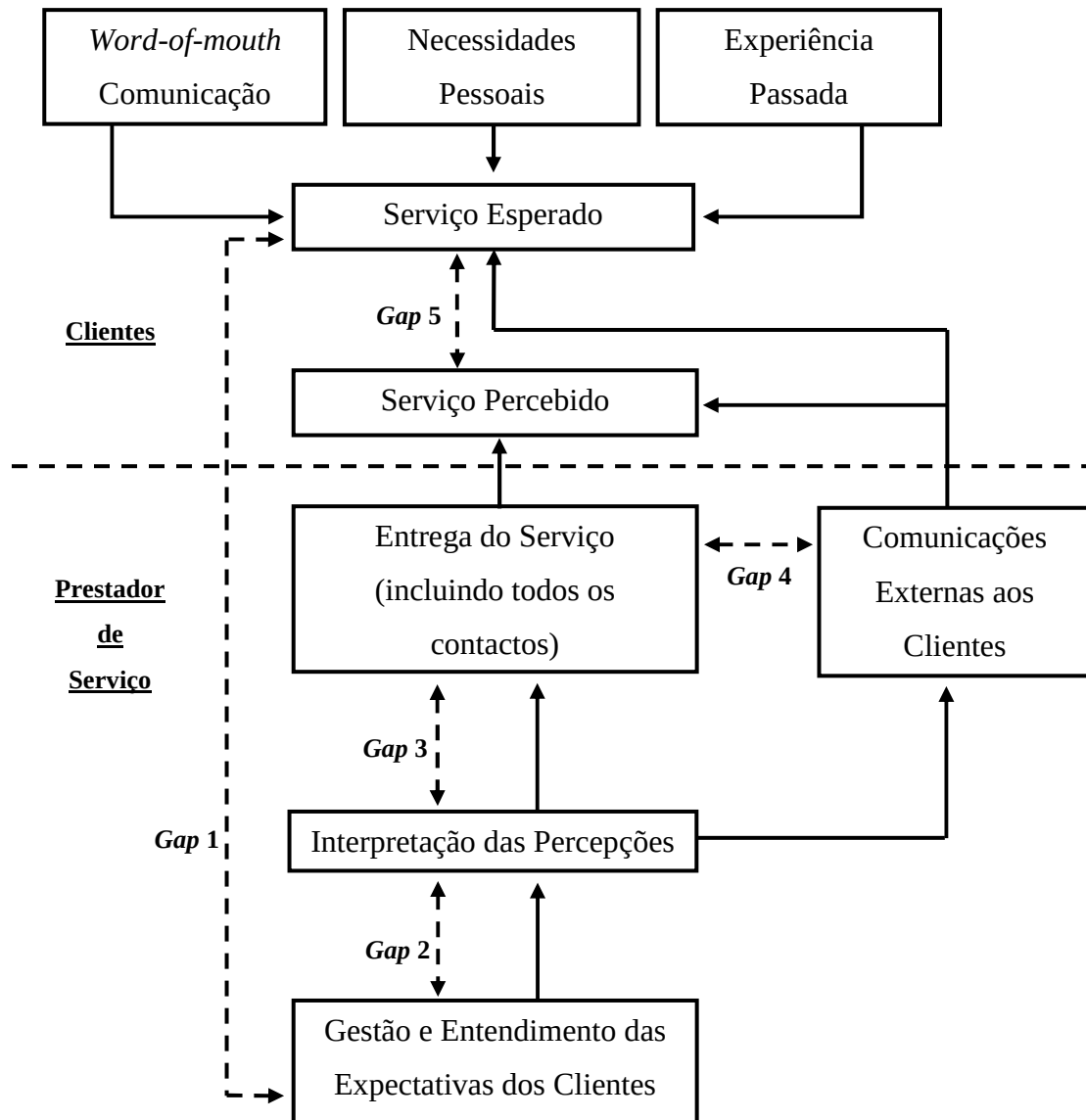


Figura 1 – Modelo de Gaps

Fonte: Parasuraman *et al.* (1985)

Enquadramento Teórico

- Acessibilidade, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiança, eficácia, garantia, aspectos tangíveis e compreensão/conhecimento do cliente.

Mais tarde, o conjunto das dez dimensões foi reduzido para cinco (Parasuraman, *et al.*, 1988):

- Aspectos tangíveis, confiança, eficácia, garantia e empatia.

A aplicação do servqual concretiza-se com dois questionários distribuídos aos clientes (anexo 1):

- O primeiro é inerente às expectativas (antes de consumirem o serviço), contendo itens do género - “esta organização fornecerá o serviço no tempo prometido”;
- O segundo é inerente às percepções (depois de consumirem o serviço), contendo o item correspondente ao do questionário das expectativas - “esta organização fornece o serviço no tempo prometido.”.

Cada um tem vinte e dois itens que são afirmações ou negações expressivas de alguma das cinco dimensões (Parasuraman, *et al.*, 1988), itens esses que, mais tarde, tal como as dimensões, também sofreram alterações em relação ao modelo original, substituindo-se alguns ou modificando-se o seu sentido (Parasuraman, *et al.*, 1991).

As cotações dos itens dos dois questionários, materializadas através uma escala de *likert* de sete pontos, são transpostas para a fórmula 1.1 e o resultado dessa subtracção, como referido anteriormente, dita a qualidade do serviço

Embora o servqual tenha tido uma grande generalização, importância e ampla utilização, quer pela sua plasticidade cultural (aplicação em estudos de vários países), quer pela sua polivalência (abrangência de áreas onde se pode aplicar), este instrumento foi muito criticado negativamente, aos níveis teórico e empírico, isto porque (Ladhari, 2008, 2009):

- A subtracção entre percepções e expectativas é inválida enquanto avaliadora psicológica, até porque é mais preciso e simples medir-se só a percepção;

- O significado de “expectativas” tem várias interpretações;
- A validade, convergência e consistência entre os itens, e dimensões, não são sempre as mesmas, pondo-se em causa a fiabilidade de adaptação a quaisquer estudos;
- Usa os mesmos itens e dimensões para vários serviços, quando o número e adequação destes factores a determinadas expectativas são sempre algo incerto;
- É aplicado de forma igual em diferentes contextos culturais;
- Centra-se mais no processo de prestação do serviço do que nos resultados dos encontros de serviço;
- O seu modelo básico é insuficiente, devido a existirem mais multi-níveis de constructos e hierarquias na qualidade de um serviço do que aqueles que predita;
- E, porque a sua aplicabilidade ao ambiente *online* é fraca.

Com estas críticas colocou-se em causa, principalmente, a relação de causalidade entre a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços, bem como a generalização das cinco dimensões para todo o tipo de serviços e a influência destas na percepção da qualidade (Miguel e Salomi, 2004).

Apoiados na concepção de que é impossível generalizar-se um serviço, muitos investigadores consideram o servqual limitado, daí que a sua estrutura não se deva usar em todas as circunstâncias (Ladhari, 2008, 2009).

Contudo, o modelo demonstra-se útil para medir a qualidade dos serviços, é reconhecido como um meio de melhoria e é considerado um grande impulsionador da investigação empírica na área da qualidade dos serviços, ao acicatar a interacção entre os antecedentes e as consequências da temática (e.g. Bolton e Drew, 1991; Brown e Swartz, 1989; Cronin e Taylor, 1992, 1994; Curry, 1999; Ladhari, 2008, 2009; Luk e Layton, 2002; Miguel e Salomi, 2004; Parasuraman, *et al.*, 1988; Parasuraman *et al.*, 2005; Teas, 1993).

O parágrafo anterior foi precursor de outros modelos para os clientes avaliarem a qualidade dos serviços (e.g. Ladhari, 2008, 2009; Miguel e Salomi, 2004; Salomi e Miguel, 2002).

3.2.3 | Outros Modelos para os Clientes Medirem a Qualidade dos Serviços

O modelo servqual foi o que recebeu mais reconhecimento no que concerne à avaliação da qualidade dos serviços por parte dos clientes, mas outros modelos também foram construídos com esse intuito (Ladhari, 2009).

Seguidamente e de forma breve, apresentam-se cinco modelos que para além do servqual também foram amplamente discutidos e referenciados em diversos trabalhos. Esta selecção foi efectuada por Miguel e Salomi (2004) e os modelos são:

- O de Grönroos (1984), que através de questionários compara o serviço que os clientes esperavam e o que receberam, analisando as características técnicas (desempenho do prestador de serviço) e funcionais (subjectividade da opinião do cliente). Três factores que influenciam a opinião do cliente são enfatizados neste modelo - expectativas, desempenho e imagem da organização;
- O de Brown e Swartz (1989) que, ao contrário do servqual, mostra a qualidade percebida como resultado da diferença entre expectativas e percepções. Este modelo usa questionários e o conjunto das dez dimensões do servqual;
- O de Bolton e Drew (1991), que refere as percepções, expectativas e a confirmação dessas expectativas como precedentes da satisfação dos clientes. Por sua vez, essa satisfação afecta a percepção da qualidade com o serviço. Ambos os factores (satisfação e qualidade) são relacionados com o valor a ser pago pelo serviço, sendo este valor uma variante no comportamento do cliente. Este modelo usa questionários e quatro dimensões do conjunto de cinco do servqual (exceptuando a dimensão - aspectos tangíveis);
- O servperf de Cronin e Taylor (1992), que utiliza a mesma estrutura do servqual, mas, em vez de requerer a resposta a dois questionários (um das expectativas e outro das percepções), utiliza só o das percepções, por considerar que a qualidade só acontece com a atitude do cliente, isto é, na ausência de experiências prévias com um serviço, somente a percepção define o nível de qualidade, sendo que as próximas experiências com

esse mesmo serviço poderão levar a novas confirmações de expectativas e à modificação das percepções. Neste questionário, aos vinte e dois itens do servqual são acrescentados três (finais) que avaliam, respectivamente, a intenção do cliente em voltar a usufruir do serviço; a qualidade global do serviço; e o que o cliente sentiu em relação ao serviço. Assim, conclui-se que a qualidade do serviço é que leva à satisfação do cliente e não o contrário, como predita o servqual. O questionário usado agrega o conjunto das cinco dimensões do servqual;

- E o de Teas (1993), que considera o seu modelo de desempenho ideal mais representativo do que o servqual para avaliar a satisfação, intenção de recompra e preferências de compra dos clientes. Este modelo utiliza questionários com alguns itens do servqual e o seu conjunto de cinco dimensões.

Os modelos referidos anteriormente denunciaram a importância dos conjuntos dimensionais do servqual, pelo facto de todos os utilizarem (Miguel e Salomi, 2004). A única excepção é o de Grönroos (1984), publicado um ano antes.

Esta informação revela-se particularmente útil, porque as dimensões são um factor-chave na construção de modelos para os clientes medirem a qualidade dos serviços e afiguram-se como uma espécie de montra daquilo que se quer observar.

3.3 | Dimensões do Servqual: Relevantes para os Clientes Medirem a Qualidade dos Serviços

Quando Parasuraman, *et al.* (1985) queriam elaborar um modelo que medisse o grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços que consumiam (modelo esse que resultou no servqual), realizaram uma pesquisa exploratória com *focus group* e entrevistas a executivos de vários sectores de serviços, para identificar o que as organizações viam como atributos-chave da qualidade para o cliente.

A par do parágrafo anterior, os autores aplicaram questionários a clientes para identificar o que estes sentiam como atributos-chave da qualidade, observando-se critérios comuns, mesmo no consumo de serviços diferentes (Parasuraman, *et al.*, 1985).

Juntando ambas as perspectivas (prestador de serviço e cliente) os atributos-chave apurados resultaram no já referido (secção 3.2.2) conjunto das dez dimensões da qualidade transversais a vários tipos de serviços, que representavam pontos críticos na prestação destes ao afectarem as expectativas e percepções dos clientes (Miguel e Salomi, 2004).

Também como já referido (secção 3.2.2) o conjunto das dez dimensões passou a cinco (Parasuraman, *et al.*, 1988). Este processo denominado de “purificação da escala”, passou a distinguir as cinco dimensões como essenciais para a avaliação de um serviço por partes dos clientes (Berry *et al.*, 1990; Parasuraman, *et al.*, 1990; Parasuraman, *et al.*, 1988, 1991). Cada uma das cinco dimensões significa:

- **Aspectos Tangíveis:** aparência das instalações e dos colaboradores; equipamentos e materiais de comunicação;
- **Confiança:** prestação de um serviço com precisão (à primeira), cumpridor de *timings* e de promessas;
- **Eficácia:** capacidade de resposta, ajuda ao cliente e prontidão no serviço;
- **Garantia:** transmissão de segurança e conhecimento aos clientes;
- **E empatia:** atenção individualizada e empática com os clientes.

Ladhari (2008, 2009) afirma que ao longo dos últimos vinte anos, os conjuntos dimensionais do servqual, principalmente, o conjunto de cinco, predomina(ra)m nos modelos aplicados a várias áreas dos serviços e em várias partes do Mundo, até em pesquisas que não usam o modelo de *gaps* (figura 1) ou os questionários do servqual (anexo 1).

Assim, as dimensões do servqual são detentoras de validade para medir a qualidade dos serviços (Berry, *et al.*, 1990; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011; Ladhari, 2008, 2009; Miguel e Salomi, 2004; Parasuraman, *et al.*, 1991; Salomi e Miguel, 2002). Entre estas, considera-se a dimensão “confiança” aquela a que os clientes dão mais importância, porque prestar um serviço de confiança é o coração da excelência do marketing de serviços e a chave para a liderança de mercado (Berry e Parasuraman, 1991; Berry, *et al.*, 1990).

O domínio de estruturas multi-dimensionais (utilização de mais do que uma dimensão) em estudos para avaliar a qualidade dos serviços através da satisfação dos

clientes faz com que as dimensões variem ao nível da sua natureza, utilização, carácter e número, mesmo em investigações pertencentes a um mesmo sector; por isso, pode-se adoptar novas dimensões ou ajustar-se outras já existentes em uma qualquer pesquisa, emergindo a importância do entendimento total de cada contexto (Ladhari, 2008).

Na presente dissertação, o entendimento total do contexto passa por enquadrar políticas de marketing interno como factor decisor na qualidade de um serviço.

4 | Filosofia de Marketing Interno como Agente de Qualidade em Serviços

Nos anos 70, dá-se uma nova ramificação na teoria do marketing com a aparição da filosofia de marketing interno (Gounaris, 2006, 2008; Rafiq e Ahmed, 2000).

Na já referida tríade (secção 2.2) do marketing de serviços “organização – recursos – cliente”, o vértice “organização” refere-se à oferta do serviço; “recursos”, à rentabilização de colaboradores, tecnologia, conhecimento e desejos do cliente; e “cliente”, ao encontro de serviço (Grönroos, 1998).

Nesse triângulo podem identificar-se três fluxos relacionais correspondentes a três tipos de marketing (Grönroos, 1998):

1. O eixo “organização – cliente” representa o marketing externo;
2. O eixo “recursos – cliente” representa o marketing interactivo;
3. E o eixo “organização – recursos” (o que interessa à investigação) representa o marketing interno.

O ponto três indicia a filosofia de marketing interno como fundamental para os serviços de quaisquer organizações, isto porque a exigência de acções e decisões transversais aos seus vários departamentos centra os objectivos em pessoas, ferramentas e equipamentos, convergência esta, decisiva para o funcionamento dos outros dois tipos de marketing - interactivo e externo (Grönroos, 1998).

A filosofia de marketing interno divide-se em:

- Três fases evolutivas (Rafiq e Ahmed, 2000):
 1. Como propulsora da motivação e satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, em que os líderes olham as tarefas dos seus colaboradores como

- produtos e as trabalham de forma a influenciar, positivamente, comportamentos;
2. Como agente de orientação para o cliente, em que motivar o colaborador, só por si, é insuficiente, devendo colocar-se a par dessa motivação a mentalidade de venda, através do relacionamento próximo entre *back* e *front-office*;
 3. E, como visionária, promotora de mudanças, gestora e estratega da missão organizacional;
- Quatro âmbitos (Ćoric e Vokić, 2009):
 1. Enquanto sinónimo de recursos humanos;
 2. Enquanto impulsionador interno de técnicas de marketing;
 3. Enquanto estimulador da satisfação dos clientes;
 4. E enquanto fonte de vantagem competitiva;
 - E em cinco campos de acção (Rafiq e Ahmed, 2000):
 1. Motivação e satisfação dos colaboradores;
 2. Orientação para a satisfação do cliente;
 3. Coordenação e integração inter-funcional entre os vários sectores internos de uma organização;
 4. Adaptação de projectos de marketing a cada realidade e objectivos;
 5. E implementação de estratégias corporativas, funcionais e específicas.

Berry *et al.* (1976) foram os primeiros a usar o termo “marketing interno” (Rafiq e Ahmed, 2000). Referenciado como um dos primeiros artigos na área (Gounaris, 2008; Rafiq e Ahmed, 2000), a investigação de Berry *et al.* (1976) revelou que se a preocupação com os clientes começar internamente, através da estimulação dos níveis de satisfação dos colaboradores, conseguir-se-ão melhores resultados nos níveis de satisfação dos clientes.

A filosofia de marketing interno demonstra que embora todos os recursos sejam importantes numa organização, há um que sobressai - pessoas - que se destaca por ser o motor de trabalho e o corpo do serviço prestado ao cliente (Gounaris, 2008).

O parágrafo anterior indica que a organização deve ser vista como um “mercado”, as profissões como o seu “produto”, as entidades empregadoras como as suas “vendedoras” e os colaboradores como os seus “clientes” (Berry e Parasuraman, 1991; Sasser e Arbeit, 1976).

Imbuída nessa perspectiva de venda, a entidade empregadora terá que atrair (na fase de recrutamento & selecção) os clientes (colaboradores), preocupar-se com estes e corresponder às suas necessidades (e.g. desenvolvimento de acções de F&D ou motivação contínua), fazer com que se sintam satisfeitos com o que compraram (a sua profissão e respectivas recompensas) e fidelizá-los, retendo-os no seu trabalho (Berry e Parasuraman, 1991; Sasser e Arbeit, 1976).

Nesta conjuntura, conclui-se que as práticas de marketing interno influenciam a qualidade dos serviços, isto porque através da prestação de melhores serviços internos entre as *stakeholders*, decide-se o ambiente de serviço apresentado ao cliente (Berry e Parasuraman, 1991; Brown, *et al.*, 1994; Sasser e Arbeit, 1976; Tsai e Tang, 2008). Assim, a satisfação dos colaboradores e clientes é necessariamente correlacionada com políticas internas que avaliam, planeiam e implementam uma melhor resposta ao consumo (Berry, *et al.*, 1976).

As ideias apresentadas anteriormente despontam uma outra, a de que os colaboradores, enquanto corpo que usufrui de serviços e bens internos, e que fica ou não satisfeito com estes, fazem emergir um novo tipo de cliente - cliente interno.

4.1 | Cliente Externo vs. Cliente Interno

A noção de cliente, durante muitos anos, foi observada somente como um elemento externo, a par da área do marketing (Gounaris, 2008).

Com o surgimento da filosofia de marketing interno (secção anterior), averiguou-se que um cliente não é só quem troca um pagamento por bens ou serviços, mas também quem troca tempo, energia e valor acrescentado pela sua profissão (Berry e Parasuraman, 1991; Sasser e Arbeit, 1976), como é o caso dos colaboradores, considerados como clientes internos.

As principais diferenças entre estes dois tipos de cliente – externo e interno - são (Marshall, *et al.*, 1998):

- Os clientes externos consomem serviços e bens; os internos consomem maioritariamente serviços (e.g. troca de serviços entre departamentos de uma organização);
- Os clientes externos têm muitas escolhas; os internos têm pouca ou nenhuma escolha (e.g. obrigatoriedade do departamento de contabilidade requerer o serviço de recrutamento & selecção ao DRH da mesma organização);
- Os clientes externos têm de cumprir prazos e acordos (e.g. prestação do carro), estando sujeitos a sanções (e.g. multas); os internos muitas vezes não cumprem prazos e acordos, devido a uma maior proximidade e cooperação com os parceiros internos (e.g. o DRH alterou o prazo de entrega de um documento ao departamento comercial, porque a organização estava com excesso de trabalho);
- Os clientes externos pagam; os internos são pagos (e.g. salário);
- E, os clientes externos, por vezes, não usufruem de muita informação sobre os serviços que consomem; os internos estão mais familiarizados e melhor informados sobre os serviços que consomem, devido à rotina de trabalho e a uma relação mais próxima com os parceiros internos.

Sasser, *et al.*, (1976) afirma que como clientes (internos), a satisfação dos colaboradores deve comandar a forma como os líderes adoptam as suas práticas em ambientes competitivos (e.g. como é que os outros atraem e mantêm os colaboradores?); pensam no ambiente que proporcionam (e.g. que procuram os colaboradores e qual o seu desejo de mudança?); e cuidam do ambiente organizacional (e.g. como devem estar organizadas e ser servidas as profissões?).

Esse espírito de liderança tem, necessariamente, que englobar a filosofia de marketing interno e a noção de cliente interno para que este, feliz com o seu trabalho, se entregue o mais possível aos serviços prestados e crie clientes externos satisfeitos, servidos de forma eficaz (Brown, *et al.*, 1994).

Como numa organização todos são servidos e servem alguém (Brown, *et al.*, 1994), a condição de cliente interno acarreta uma outra - fornecedor de serviço interno (Rafiq e Ahmed, 1993) - o que leva a que existam encontros de serviço internos.

4.2 | Encontro de Serviço Interno

O encontro de serviço acontece quando a personalidade e os comportamentos, de fornecedores e clientes, se confrontam, relacionam e complementam, numa espécie de interacção social; daí que este incidente crítico, pela sua interdependência de procedimentos, influencie a satisfação dos clientes e, consequentemente, o sucesso de mercado (Barrutia *et al.*, 2009; Bitner *et al.*, 1990; Ma e Dubé, 2011; Solomon *et al.*, 1985).

Barrutia, *et al.*, (2009) afirma que ambos os tipos de cliente (interno e externo) preferem um encontro de serviço baseado no contacto e relacionamento interpessoais, ao invés de tecnológico (e.g. multibanco ou *web*).

Dessa forma, o encontro de serviço é similar para os dois clientes; a única diferença é que durante este encontro os clientes externos relacionam-se com prestadores de serviços e os internos com indivíduos/ departamentos de uma mesma organização, numa troca funcional de serviços que faz com que sejam clientes e fornecedores simultaneamente (Gremier *et al.*, 1994; Marshall, *et al.*, 1998; Rafiq e Ahmed, 1993).

Ao nível interno há dois tipos de prestação de serviços: o dos colaboradores uns aos outros e o da organização aos colaboradores (Marshall, *et al.*, 1998). Estes dois tipos de prestação de serviços reflectem dois tipos de encontros de serviço internos.

Ambos os encontros do parágrafo anterior determinam a positividade dos “contratos psicológicos” (obrigações, direitos e deveres) entre parceiros internos e, inevitavelmente, influenciam as intenções, disposições e percepções dos colaboradores em relação ao seu emprego, bem como o volume de negócios organizacional (Kilburn e Kilburn, 2008).

Assim, os encontros de serviço consideram-se como um indicador de melhores práticas de gestão para as organizações (Bitner, *et al.*, 1990), isto porque, no ambiente criado pelos encontros de serviço internos, os órgãos de liderança podem identificar

mudanças necessárias, cujo plano de acção deve ser delineado e concretizado com modelos OMI (Gounaris, 2006, 2008; Lings, 2004; Wieseke *et al.*, 2009).

4.3 | Orientação para o Mercado Interno

Os OMI são o projecto das práticas, etapas e comportamentos de um plano de marketing interno (Gounaris, 2006, 2008).

Os órgãos de liderança estruturaram os OMI com base no conhecimento que têm da cultura organizacional; na orientação e nos objectivos que desejam para a organização; no seu grau de relacionamento com os colaboradores; e, na satisfação que pretendem incutir nos clientes internos e externos (Gounaris, 2006, 2008; Lings, 2004; Wieseke, *et al.*, 2009).

Um OMI deve enfatizar o trabalho em equipa e o respeito entre todos os colaboradores, para minimizar problemas de relacionamento entre clientes e fornecedores internos, e de atendimento a clientes externos (Gounaris, 2008).

A figura 2 exemplifica um OMI elaborado por Lings (2004), onde se destacam:

- Duas formas de pensar na projecção destes (Lings, 2004):
 1. A que se centra na qualidade e entrega do serviço como factores que influenciam as operações da cadeia de valor organizacional; isto é, quão melhor é a transacção de serviços entre os clientes internos, mais se influencia positivamente a transacção com os clientes externos;
 2. E a que se centra em práticas de recursos humanos para satisfazer e motivar os colaboradores;
- Três dimensões-chave para se adaptar acções e comportamentos (Lings, 2004):
 1. Conhecimento do mercado de marketing interno;
 2. Capacidade de comunicação;
 3. E poder de resposta;
- E as seguintes conclusões (Lings, 2004):
 - o Só com uma atitude extrospectiva é que um programa de marketing interno cumprirá os seus objectivos e alinhará a organização com os seus mercados (financeiros e não financeiros);

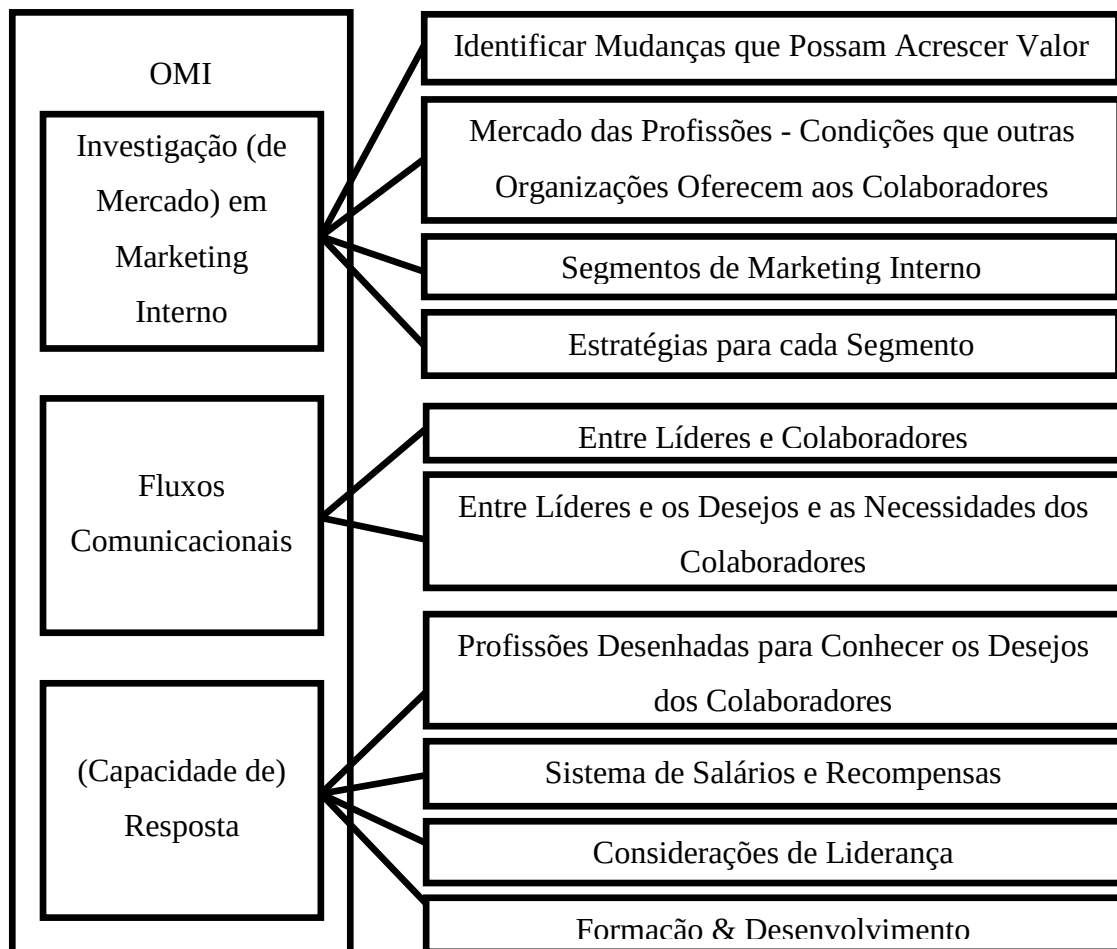


Figura 2 - Dimensões Comportamentais da Orientação para o Mercado Interno e Respectivas Actividades

Fonte: Lings (2004)

- o Um OMI é importante para a orientação de uma organização, mas para isso acontecer tem que haver comprometimento e abertura quer ao OMI, quer à filosofia de marketing interno;
- o Um OMI é o responsável directo pelo (in)sucesso e (in)eficácia dos programas de marketing interno;
- o A estrutura de um OMI não se deve limitar à prática do seu conteúdo; deve, também, desenvolver teorias em marketing, pensando nos clientes externos e na concorrência;
- o Um OMI é relevante para a relação do *back* e *front-office*, por ajustar os canais de saída da organização aos clientes externos;
- o Os líderes e os OMI devem garantir a satisfação das necessidades dos colaboradores, e, com essa cooperação, a satisfação do cliente externo;
- o A relação de comprometimento entre os líderes e os colaboradores é essencial para assegurar uma conjuntura organizacional com boa performance externa;
- o E um OMI deve valorizar as experiências dos clientes.

Devido à sua abrangência, complexidade e carência em instrumentos de medida e validação, os OMI levantam dois problemas (Gounaris, 2006; Lings, 2004):

1. Embora sejam um pré-requisito para programas de marketing interno se situarem entre os mercados interno e externo, e concedam poder aos colaboradores para contrariar uma concentração excessiva (por parte dos órgãos de liderança) nos clientes externos, os OMI podem fechar demasiado a visão organizacional e ter como único objectivo satisfazer os colaboradores;
2. E, embora alguns objectivos sejam comuns à maioria dos OMI (e.g. socialização dos colaboradores, *empowerment* e avaliação dos fluxos comunicacionais), existem várias formas e interpretações para elaborar estes modelos, o que leva a muitas contradições e abordagens diferentes, na sua estruturação e práticas.

Para além dos dois pontos anteriores, como não existe uma significação e operacionalização globalmente adoptadas, o carácter de mudança que está associado a um OMI pode assomar desconfiança em relação à sua implementação; por isso, tem que ajustar-se cuidadosamente a diferentes contextos e valores organizacionais (Ćoric e Vokić, 2009; Gounaris, 2006, 2008; Lings, 2004; Rafiq e Ahmed, 2000).

Dando os clientes a mesma importância à qualidade dos produtos adquiridos e à qualidade dos serviços que os acompanham, serviços estes reflectidos no comportamento, atendimento e assistência dos colaboradores (Lings, 2004), os propósitos do marketing interno fracassarão caso a performance de um colaborador não seja compreendida, medida e recompensada (Berry e Parasuraman, 1991).

5 | Modelos e Dimensões Relevantes para os Clientes Internos Medirem a Qualidade dos Serviços

Uma organização, enquanto mercado interno, deve incentivar os seus departamentos a medir o grau de satisfação dos respectivos clientes internos com o atendimento e serviços prestados.

O parágrafo anterior deve-se ao risco de um departamento estar enviesado em relação ao seu desempenho, isto é, os seus colaboradores ao estarem muito concentrados neles próprios, podem pressupor que estão a responder eficaz e eficientemente às necessidades dos outros departamentos (clientes internos), mas não, o que prejudica, consequentemente, a cadeia de valor organizacional (Gilbert, 2000).

Para a medição do grau de satisfação de clientes internos com a qualidade de um serviço, vários modelos obtiveram reconhecimento (e.g. Cronin e Taylor, 1992, 1994; Finn *et al.*, 1996; Jun e Cai, 2010; Kang *et al.*, 2002; Reynoso e Moore, 1995; Salomi e Miguel, 2002), mas o servqual, mais uma vez (ver secções 3.2.2 e 3.3), destacou-se como o modelo mais utilizado e válido neste campo.

Nas inúmeras adaptações que o servqual sofreu, a dimensão “confiança”, novamente (ver secção 3.3), e a dimensão “eficácia” sobressaíram como os factores-chave mais importantes na percepção da qualidade interna (Kang, *et al.*, 2002). Seguidamente e de forma breve, apontam-se algumas dessas adaptações mais recentes:

- Frost e Kumar (2000), baseados no modelo de *gaps* (figura 1), elaboraram o intservqual (*Internal Service Quality Model*); usaram o

conjunto das cinco dimensões do servqual e destacaram que a dimensão “eficácia” contrariou a hegemonia da dimensão “confiança”;

- Salomi e Miguel (2002) destacaram o servqual como o modelo mais indicado para este tipo de avaliação no sector industrial e enfatizaram quatro dimensões do conjunto de cinco (com excepção da dimensão “aspectos tangíveis”), principalmente, as dimensões “confiança” e “eficácia”;
- Large e König (2009) adaptaram o servqual a um departamento comercial para comparar as percepções dos clientes internos com as dos fornecedores internos; foram usadas quatro dimensões do conjunto de cinco (com excepção da dimensão “aspectos tangíveis”), pertencendo à dimensão “empatia” a maior discrepância entre as percepções;
- Jun e Cai (2010) usaram parte do servqual na construção do seu modelo para um departamento comercial e destacaram a dimensão “confiança/competência” (adaptada ao estudo);
- E, Ramseook-Munhurrin *et al.* (2010) inspiraram-se no servqual para avaliar a qualidade interna através da opinião dos colaboradores; ao conjunto das cinco dimensões acrescentaram duas outras - “satisfação global” e “lealdade”.

Tal como a nível externo, também a nível interno a elaboração ou adaptação de modelos *sui generis*, e respectivas dimensões, devem ter em atenção que a cultura afecta a satisfação dos clientes (Kang, *et al.*, 2002; Large e König, 2009; Opoku *et al.*, 2009; Ueltschy, *et al.*, 2004).

Por mais modelos que existam e que se vão ajustando a diferentes realidades, a única certeza é a de que a percepção do cliente interno permite detectar falhas no desempenho organizacional e almejar medidas para as respectivas melhorias (Gilbert, 2000; Jun e Cai, 2010; Large e König, 2009; Ramseook-Munhurrin, *et al.*, 2010).

Nesta secção ficou claro que um dos factores críticos de sucesso para quaisquer departamentos de uma organização é envolverem-se em processos de avaliação da qualidade interna, sendo que, normalmente, os mais activos neste campo são os de

marketing e de recursos humanos (Joseph, 1996), devendo estes possuir uma forte orientação “colaborador – cliente” (Lings, 2004).

6 | Departamentos de Recursos Humanos como Agentes de Qualidade Interna

A qualidade de um serviço interno é caracterizada pelas atitudes que as pessoas têm umas com as outras e como se servem dentro de uma organização (Marshall, *et al.*, 1998), por isso, é normal que as interações entre colaboradores e órgãos de liderança sejam remetidas para um DRH (Lings, 2004).

Actualmente, como a economia se transforma a uma escala global, inesperada e incessantemente, as organizações estão em constante realinhamento das suas capacidades financeiras, estratégicas e tecnológicas. Neste processo, tendo cada departamento o seu papel, o de um DRH é agregar valor com a ligação recíproca de líderes, colaboradores e restantes *stakeholders*, e destas partes com as estratégias organizacionais e o trabalho diário (Jamrog e Overholt, 2004; Ulrich, 1987; Yeung e Berman, 1997).

Assim, o reconhecimento da gestão de pessoas como vantagem competitiva exige a integração das competências de um DRH no planeamento estrutural e nas tomadas de decisão, daí que os líderes devam olhar para esta área como essencial ao desempenho organizacional (Karami *et al.*, 2004).

Os serviços de um DRH (e.g. recrutamento & selecção, F&D, avaliação contínua, remuneração & benefícios e relacionamento laboral) ao envolverem, conhecerem e centrarem-se nas necessidades dos colaboradores, assumem-se como um veículo de excelência para influenciar a sua satisfação e moral com as práticas organizacionais, ao mostrar aos líderes: os problemas das equipas de trabalho; os graus de eficácia, de comprometimento, de qualidade e de produtividade; e, a capacidade existente para atrair e reter talentos (Chang e Huang, 2010; Karami, *et al.*, 2004; Teo e Crawford, 2005).

Marshall, *et al.* (1998) afirmaram que os serviços de um DRH são fundamentais para o sucesso do marketing interno devido a:

- Influenciarem a satisfação dos clientes internos ao ditar as condições que lhes são oferecidas;

- Reforçarem a ligação entre clientes internos e a orientação para o mercado;
- Examinarem se as práticas de marketing são implementadas transversalmente;
- Explorarem as perspectivas dos vários grupos dentro de uma organização, detectando pontos críticos nas suas relações, principalmente, entre grupos mais distantes hierarquicamente;
- Terem uma postura múltipla e imparcial quando servem diferentes usuários internos;
- Perceberem a variedade demográfica e as diferenças entre organizações;
- E existirem inúmeras investigações que comprovam esse facto (e.g. Bowen, 1996; Mohr-Jackson, 1992; Tsui e Milkovich, 1987).

Em suma, com uma abordagem multidisciplinar de que as organizações diferentes correspondem prioridades diferentes, um DRH influi na satisfação dos colaboradores, clientes e accionistas ao auxiliar a construção crítica das capacidades organizacionais; encontrar e conduzir actividades desejáveis; influenciar comportamentos; e mostrar vários caminhos para a realização de negócios (Bowen, 1996; Yeung e Berman, 1997).

Nestas circunstâncias e porque o *feedback* entre departamentos é muito importante, um DRH deve medir a qualidade dos seus serviços e o impacto destes nos seus clientes internos, com vista à melhoria contínua da qualidade interna (Finn, *et al.*, 1996; Ulrich, 1987; Yeung e Berman, 1997).

Metodologia da Investigação

7 | Estádios Metodológicos da Investigação

A curta duração do estágio que serviu de base à presente dissertação (quatro meses) e o facto de a conceptualização ser uma construção abstracta assentaram a metodologia da investigação numa ideia de construção-selecção, visto que nas suas etapas consideraram-se somente aspectos que exprimiam o essencial da realidade em questão (Quivy e Campenhoudt, 2008). Com essa forma de pensar, os principais pólos metodológicos foram:

1. Conhecimento do terreno e da temática;
2. Construção do modelo de análise;
3. Construção do questionário;
4. E análise de resultados.

Como mostra a figura 3, os estádios anteriores foram dispersos pelos “três actos e as sete etapas do procedimento” de investigação em ciências sociais sugeridos por Quivy e Campenhoudt (2008), não por os exemplos do seu trabalho serem totalmente enquadrados com a presente investigação, mas por o seu conteúdo prático ter sido um emancipador e organizador de ideias no que concerne a concepções metodológicas. Contudo, embora os passos sugeridos por Quivy e Campenhoudt (2008) tenham sido um importante fio condutor para esta pesquisa, não foram rigorosamente seguidos, apenas a sua lógica foi adaptada.

O parágrafo anterior assenta na ideia de que cada investigação é uma experiência única, com caminhos próprios, critérios, interrogações, investigadores, meios e contextos diferentes (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Assim, o caminho metodológico foi explorado de forma gradual, flexível e sob uma égide empírica, quer com uma observação participante, devido à convivência com a realidade investigacional; quer através da observação indirecta, por se abordarem os sujeitos para obter vários tipos de informação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

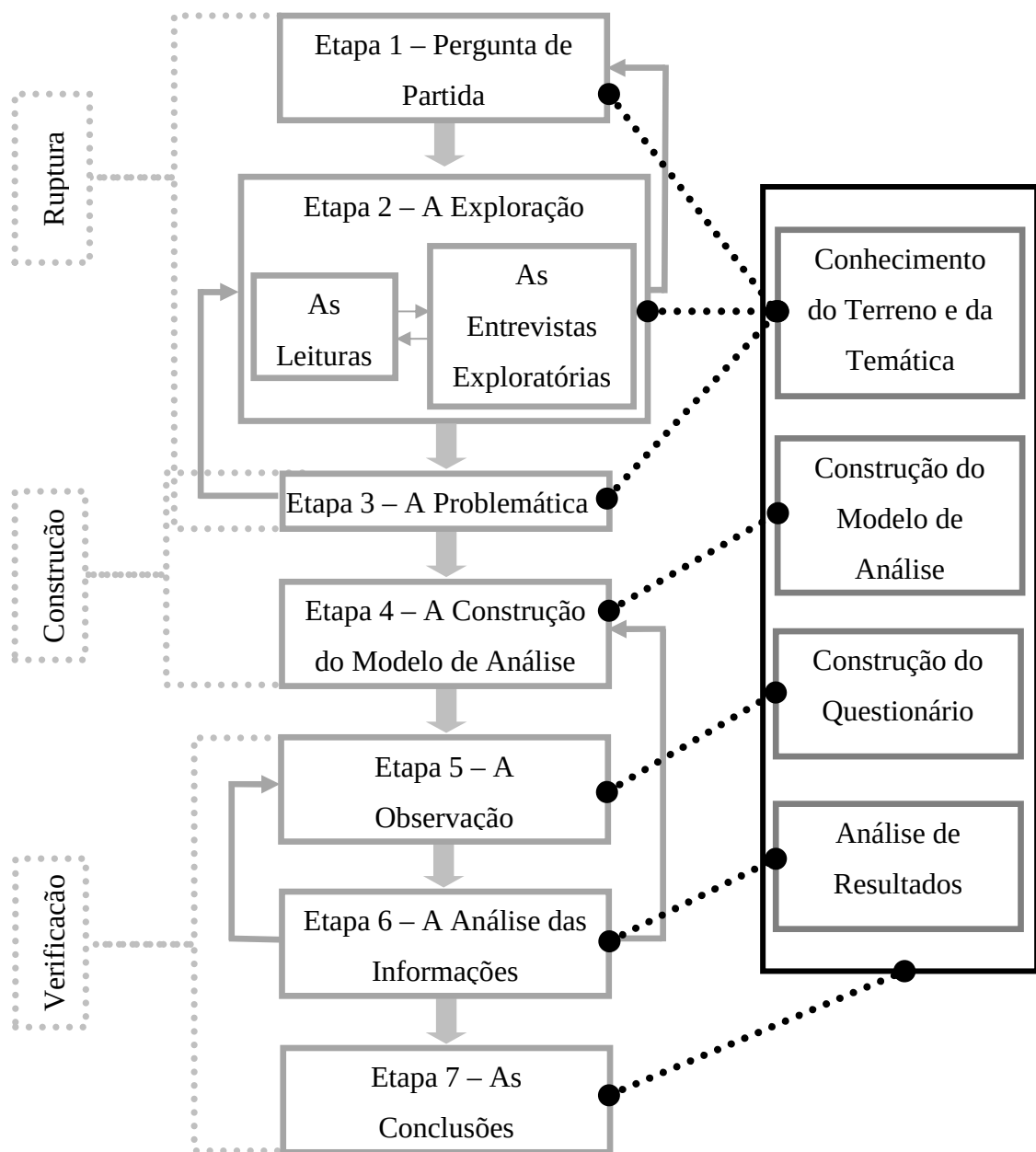


Figura 3 - As Etapas do Procedimento

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008)

7.1 | Conhecimento do Terreno e da Temática

As condições de trabalho oferecidas pela XY foram excelentes, desde o espaço de trabalho estilo *open-office* com óptimas condições, à cedência de materiais necessários para a investigação (e.g. documentos internos e material de escritório).

Durante as duas primeiras semanas quis perceber-se o que faziam as várias equipas do DRH da XY e quais as suas áreas de acção, por isso, a integração foi realizada com:

- Uma cerimónia oficial de abertura deste programa de estágios onde se reuniu as pessoas admitidas, assistiu a palestras de alguns administradores e directores da XY, e apresentou os diferentes projectos;
- Uma visita completa à sede da organização e a um dos seus entrepostos principais, locais estes situados também na zona norte, no mesmo pólo do DRH central. Esta visita serviu para perceber o enquadramento entre *back* e *front-office*;
- O acompanhamento de duas reuniões com fornecedores externos de F&D (organizações contratadas externamente para a prática de F&D em algumas áreas), onde foram observadas formas da XY negociar e pensar em ferramentas, acções e serviços de F&D;
- O acompanhamento de duas reuniões com formadores internos da XY (colaboradores da XY que trabalham, somente, como formadores em várias áreas), onde se observou como a organização enquadra o seu serviço de F&D internamente;
- Um conjunto de breves conversas formais com colaboradores do DRH ligados à área de F&D, para perceber o seu trabalho e detectar alguns aspectos⁶ que, na sua opinião, prejudicavam o fluxo de serviço de F&D do DRH (descrição resumida destes aspectos no anexo 3);
- E com, recolha e análise documental interna (e.g. códigos de conduta, currículos formativos, orçamentos e fluxogramas).

⁶ Estes aspectos foram identificados apenas para uma compreensão inicial do contexto não tendo, por isso, relevância investigacional.

Depois destas actividades de integração e de algumas indefinições, adaptações e revisões da pergunta de partida, normais nas etapas de procedimento um, dois e três (Quivy e Campenhoudt, 2008) que estão ligadas a este estágio metodológico (figura 3), esta fixou-se como:

- Qual o modelo adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D?

Escolheram-se apenas chefias para a pesquisa, porque considerou-se que estas eram a melhor representação dos seus pares na organização, em virtude de gerirem equipas.

Reconhecido o terreno e definida a pergunta de partida investigacionais, calendarizaram-se seis entrevistas com colaboradores do DRH que trabalham com o serviço de F&D e seleccionaram-se as primeiras leituras sobre qualidade em serviços, e satisfação dos clientes.

7.1.1 | Entrevistas Exploratórias

Ainda com a investigação numa fase embrionária, o que mais interessava era um alinhamento de ideias. Para além disso, os colaboradores do DRH da XY tinham uma rotina de trabalho muito intensa⁷, o que fez com que se optasse por entrevistas exploratórias, por estas enfatizarem uma escuta activa e um diálogo fluído, flexível e sem muitas questões (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Os dois procedimentos das entrevistas foram:

1. Descrever brevemente o projecto ao entrevistado;
2. E, depois, questioná-lo com:
 - 2.1. Qual é a sua função?
 - 2.2. O que acha que funciona mal no serviço de F&D?
 - 2.3. E, o que pode ser melhorado na qualidade do serviço de F&D?

O objectivo destas entrevistas incidiu na detecção de lacunas no serviço de F&D (resumidas no anexo 4), nas respostas às questões 2.2 e 2.3.

⁷ Facto constatado empiricamente. Entenda-se por intensa “acelerada/ movimentada”.

Estas entrevistas foram calendarizadas pela pessoa responsável internamente pelo projecto que seleccionou os entrevistados na condição de “testemunhas privilegiadas”, devido às suas práticas e responsabilidades serem uma mais-valia para responder à pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Apesar de cumprirem o seu propósito, que é o de revelar alguns aspectos que a investigação só por si não teria detectado (Quivy e Campenhoudt, 2008), tais como factores que incomodam os colaboradores do DRH no seu trabalho, estas entrevistas demonstraram-se pouco esclarecedoras para responder à pergunta de partida.

A análise das respostas constatou que as questões 2.2 e 2.3 não foram as mais apropriadas, visto que induziram os colaboradores a pensar não directamente no serviço prestado ao cliente interno, mas em factores pessoais que incomodam e influenciam a sua disposição no trabalho. Ao invés, a questão colocada devia ter sido - pensando como um cliente interno, o que está a falhar no serviço de F&D e como detectar pontos de melhoria?

A acompanhar o erro metodológico do parágrafo anterior, houve a excessiva liberdade dialógica concedida aos entrevistados e a intensa actividade destes, que incutiram um ritmo acelerado nas entrevistas e não favoreceram a clareza das informações.

7.1.2 | Primeiras Leituras

Nas primeiras leituras pretendeu-se perceber o que existe sobre os fenómenos - qualidade em serviços e satisfação dos clientes - compreendê-los um pouco mais e começar a despontar algumas ideias para abordar a investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Constatada a existência das temáticas em grande escala, com múltiplas abordagens, opiniões e paradigmas desenvolvidos, e testados empiricamente, o servqual (ver secção 3.2.2) destacou-se como o mote mais observado.

Embora as pesquisas lidas tenham contribuído, em muito, para alinhar formas de estar e de pensar em investigações *sui generis*, o balanço desta fase foi:

- Não se encontrou na literatura nenhum trabalho totalmente idêntico ao contexto deste projecto na XY;

Metodologia da Investigação

- E, na sequência do ponto anterior, tudo o que se leu era muito genérico e não especificava premissas que só podiam ser identificadas empiricamente (e.g. estrutura e gíria organizacionais).

A juntar aos dois pontos anteriores, a leitura de documentos internos mostrou que a XY não dispunha de nenhum trabalho similar a esta investigação⁸.

Com o aprofundamento da análise nesta fase, começou a surgir a dúvida de “como abordar este fenómeno”; o esclarecimento desta interrogação seria a problemática que estruturaria o raciocínio da acção investigacional (Quivy e Campenhoudt, 2008). Assim e depois de encontrado o modelo servperf de Cronin e Taylor (1992), assumiu-se como problemática investigacional (ver secção 3.2.3):

- A qualidade do serviço de F&D do DRH da XY leva à satisfação dos clientes internos.

A razão para a escolha desta problemática foi a do seu sentido ser exactamente o que o DRH da XY pretendia com este projecto, isto é, perceber se a qualidade do serviço de F&D estava a compreender e a relacionar-se positivamente com os seus clientes internos (Kandampully, 1998) levando, consequentemente, à sua satisfação.

Durante esta etapa metodológica, quebraram-se as ligações com as primeiras aparências e preconceitos em relação à realidade investigacional (Quivy e Campenhoudt, 2008), deixando-se o primeiro acto do procedimento “ruptura” para trás (figura 3).

⁸ O único exemplo de uma avaliação da satisfação de clientes internos observado foi em relação ao serviço de recrutamento & selecção, através de dois questionários elaborados com o senso comum, experiência e saber das chefias. Nestes, não se achou nenhum aspecto que desse para adaptar à investigação. Esta situação foi abordada, indirectamente, no anexo 3 (ponto de melhoria “avaliação interna de serviços”).

O estudo mais próximo que a investigação observou foi cedido por uma chefia do DRH da XY, que tinha em sua posse um questionário usado para avaliar a satisfação dos clientes internos do DRH de uma outra organização com o serviço de F&D. De qualquer forma, o questionário era muito genérico e não se coadunava com a especificidade pretendida para este projecto. Este documento não é revelado por razões de confidencialidade.

A par do parágrafo anterior decidiu abraçar-se uma investigação criativa, virada para a adopção e adaptação de ideias já existentes (Hill e Hill, 2000), e permissivas de se construir um modelo de análise adequado ao fenómeno (Quivy e Campenhoudt, 2008).

7.2 | Construção de Modelo de Análise

O modelo de análise é o conjunto do conceito, hipótese, dimensões e indicadores investigacionais (Quivy e Campenhoudt, 2008) – figura 4.

Como conceito investigacional definiu-se – qualidade do serviço de F&D no DRH da XY. A escolha deste conceito fundamentou-se na mescla do sentido empírico com a pergunta de partida (ver secção 7.1), literatura e problemática investigacional (ver secção 7.1.2).

A hipótese, enquanto resposta provisória à pergunta de partida e proposição que se deve verificar no final da investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008) foi - este modelo é adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D.

A hipótese, sendo também um critério de selecção de dados e um indicador do que se deve observar, levou a que as dimensões fossem escolhidas como factores-chave para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D.

A selecção das nove dimensões foi complexa, pois muitos trabalhos na área sugerem variadas adaptações dimensionais (e.g. Frost e Kumar, 2000; Gilbert, 2000; Ladhari, 2008, 2009; Miguel e Salomi, 2004). Contudo, como há alguma universalidade nas facetas dimensionais da qualidade dos serviços, não há necessidade de se partir do zero em cada contexto, devendo aproveitar-se a base do conhecimento já existente (Karatepe *et al.*, 2005).

Na senda do parágrafo anterior, os conjuntos dimensionais e adaptações do servqual, considerados os elementos mais reconhecidos para medir a satisfação de clientes, internos e externos, com a qualidade de um serviço (e.g. Frost e Kumar, 2000; Kang, *et al.*, 2002; Ladhari, 2008, 2009), forneceram a maioria das dimensões, consideradas como ajustadas ao contexto deste trabalho e à cultura organizacional da XY.

Metodologia da Investigação

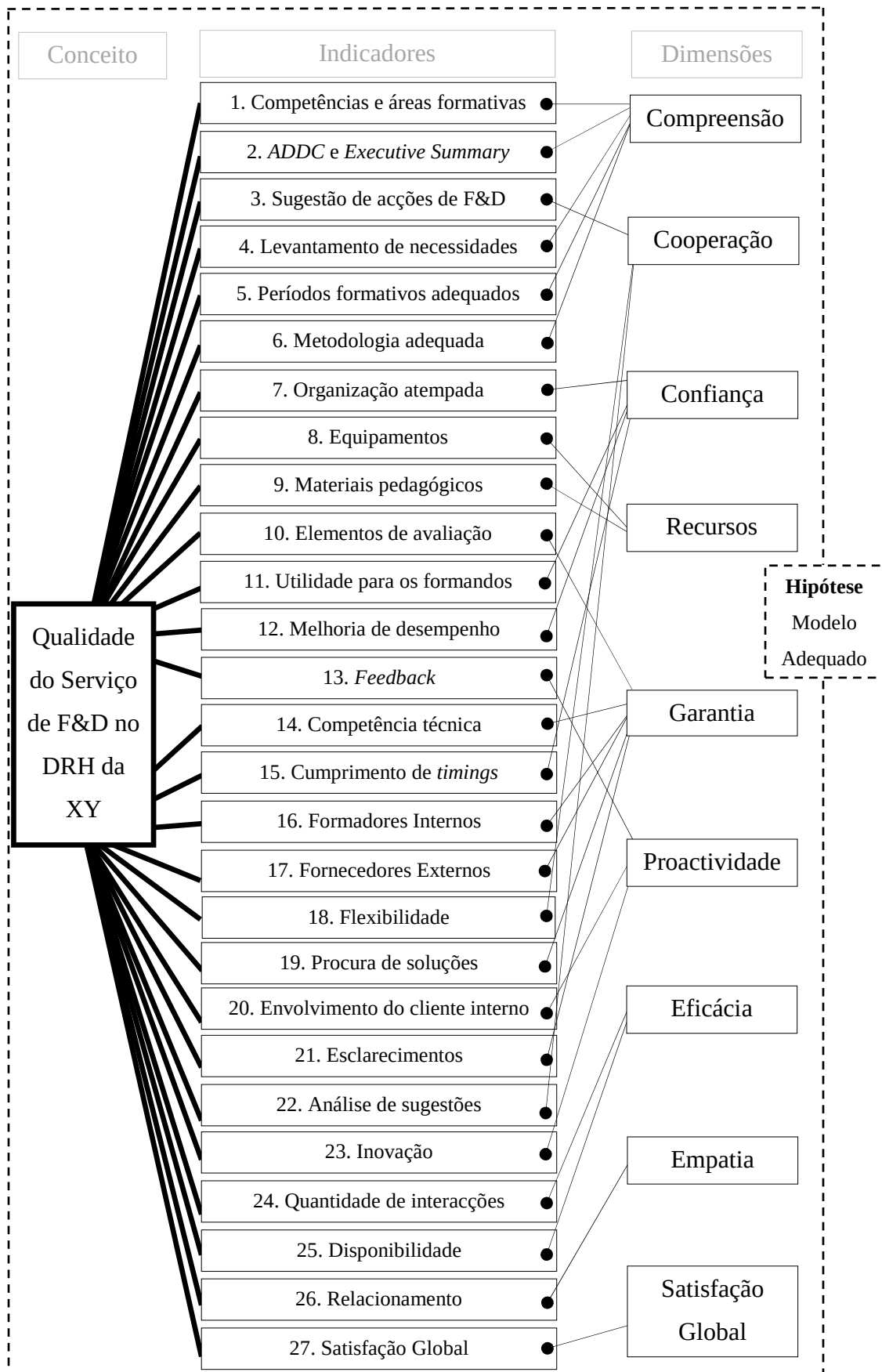


Figura 4 - Modelo de Análise

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008)

Metodologia da Investigação

Seguidamente, cada dimensão é apresentada com a descrição do seu significado, da sua fonte e, caso se justifique, com uma nota extra:

- Compreensão
 - o Descrição: conhecimento dos clientes através de atenção individualizada e compreensão das suas necessidades;
 - o Fonte: Parasuraman, *et al.* (1985);
 - o Nota: esta dimensão é a mesma que a “compreensão/conhecimento do cliente” do conjunto de dez dimensões do servqual (ver secção 3.3); neste estudo usa-se só o termo “compreensão” por ser mais curto e directo;
- Cooperação
 - o Descrição: abertura do DRH da XY à união de esforços para a resolução de quaisquer problemas;
 - o Fonte: dimensão identificada empiricamente, por se ter achado no sentido desta palavra um importante indicador para a investigação, até porque é um termo muito utilizado na gíria profissional da XY;
 - o Nota: dimensão inspirada por obras que abordam a adaptação de dimensões aos seus modelos de avaliação de forma livre, mas dialéctica (e.g. Cronin e Taylor, 1994; Ladhari, 2008);
- Confiança
 - o Descrição: prestação de um serviço com precisão (à primeira), cumpridor de *timings* e de promessas;
 - o Fonte: Parasuraman, *et al.* (1985, 1988, 1991);
- Recursos
 - o Descrição: equipamentos utilizados;
 - o Fonte: adaptado de Parasuraman, *et al.* (1985, 1988, 1991);
 - o Nota: dimensão inspirada na “aspectos tangíveis” do servqual (ver secção 3.3), mudando-se a abrangência do seu significado e trocando-se a denominação pela palavra “recursos”, por esta ser mais curta, directa e de mais fácil compreensão;

- Garantia
 - o Descrição: transmissão de segurança e conhecimento aos clientes;
 - o Fonte: Parasuraman, *et al.* (1988, 1991);
- Proactividade
 - o Descrição: capacidade de iniciativa para melhorar o serviço e resolver problemas;
 - o Fonte: dimensão que surgiu empiricamente, por ser um termo muito utilizado na gíria profissional da XY e por se ter achado importante avaliar a opinião do cliente interno em relação à tomada de acções espontâneas por parte do DRH para resolver problemas ou inovar práticas;
 - o Nota: dimensão inspirada por obras que abordam a adaptação de dimensões aos seus modelos de avaliação de forma livre, mas dialéctica (e.g. Nwabueze e Mileski, 2008; Reynoso e Moore, 1995);
- Eficácia
 - o Descrição: capacidade de resposta, ajuda ao cliente e prontidão no serviço;
 - o Fonte: Parasuraman, *et al.* (1985, 1988, 1991);
- Empatia
 - o Descrição: atenção individualizada e empática com os clientes;
 - o Fonte: Parasuraman, *et al.* (1988, 1991);
- E Satisfação global
 - o Descrição: correspondência de todo o serviço de F&D às necessidades do cliente;
 - o Fonte: Ramseook-Munhurrin, *et al.* (2010), embora este trabalho tenha avaliado a qualidade do serviço com colaboradores e não com clientes (ver secção 5); esta dimensão também se inspirou em um dos três itens finais do servperf de Cronin e Taylor (1992), que avalia a qualidade global do serviço.

Como se constatou, as dimensões resultaram do conhecimento adquirido em pesquisas bibliográficas, mais concretamente, no servqual (e.g. Ekinci e Riley, 2001; Ladhari, 2008, 2009), no trabalho de Ramseook-Munhurrin, *et al.* (2010) e no de Cronin e Taylor (1992); e no sentido empírico.

Não se tendo seguido um padrão preciso e único para a formulação dimensional, os dados objectivos, observáveis e mensuráveis de cada dimensão traduzem-se nos vinte e sete indicadores da figura 4 (Quivy e Campenhoudt, 2008).

O modelo de análise da figura 4 foi antecedido por um outro (anexo 5) que considerou-se inapropriado para a cultura organizacional da XY (como se lerá mais à frente, na próxima secção).

A principal diferença entre os dois modelos de análise foi que na construção do inicial (anexo 5), primeiro elencaram-se as dimensões e só depois se atribui os indicadores a cada uma (motivos para a adopção desses indicadores no anexo 6); para a figura 4 primeiro seleccionaram-se os itens e só depois se concederam as respectivas dimensões.

Concluída a construção do modelo de análise, a pesquisa efectuada correlacionou-se com os factos através do terceiro acto do procedimento (figura 3) – verificação (Quivy e Campenhoudt, 2008). Para isso, respondeu-se a três questões:

1. Observar o quê?
Grau de satisfação;
2. Em quem?
Chefias, clientes internos do serviço de F&D do DRH da XY;
3. Como?
Através do instrumento questionário (esta era a única resposta que faltava na pesquisa).

7.3 | Construção do Questionário

A investigação decidiu usar o instrumento de observação indirecta questionário, por ser o mais ajustado à recolha de opiniões (Quivy e Campenhoudt, 2008).

O questionário foi criado directamente a partir do modelo de análise da figura 4 (ver secção anterior). Assim, o conceito investigacional e as dimensões deste modelo passaram a ser as variáveis latentes do estudo, isto é, o que se quer medir, mas que não

pode sê-lo directamente; consequentemente, os vinte e sete indicadores transformaram-se no conjunto de variáveis independentes para o efeito (Hill e Hill, 2000), isto é, nos itens que permitiriam essa medição.

Como referido anteriormente, para se chegar ao modelo de análise da figura 4, primeiramente elaborou-se um outro (anexo 5). Este modelo de análise inicial, tal como o da figura 4, deu lugar a um questionário – questionário piloto (anexo 7).

Posteriormente, o questionário piloto foi submetido à opinião de sete colaboradores do DRH que trabalhavam com o serviço de F&D há, pelo menos, três anos. A estes, foi pedida uma análise que pensasse na sensação que o cliente interno teria a responder ao questionário piloto e observasse se os itens, e respectiva linguagem, estavam claros e adaptados à cultura organizacional da XY.

A apreciação das sugestões e opiniões dadas pelos colaboradores foi efectuada através de uma análise de conteúdo (anexo 8), que a par da análise estatística de dados é um dos dois métodos principais para analisar informações (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Fundamentada numa atitude bastante empírica, a análise de conteúdo ditou a rejeição do questionário piloto, ao considerá-lo desadequado para a cultura organizacional da XY; logo, o modelo de análise inicial também foi rejeitado.

A verificação empírica do questionário piloto foi muito importante, na medida em que levou à interpretação de factos inesperados (e.g. itens que pareciam coerentes e objectivos, foram considerados genéricos e desadaptados) e revelou a necessidade de revisão, e afinação, do equilíbrio entre o universo dos itens e o universo de referência do estudo, factor este essencial para qualquer questionário (Quivy e Campenhoudt, 2008).

O principal objectivo desta fase preliminar foi evitar ao máximo a formação de erros (Quivy e Campenhoudt, 2008), tendo sido esta a forma de controlo encontrada para que a futura informação cedida (questionário) e obtida (respostas dos clientes internos) fosse, respectivamente, a mais ajustada e verdadeira possível.

Consequentemente, o investigador decidiu adoptar uma atitude (investigacional) mais natural e construir um novo questionário, com ideias mais livres e não totalmente limitadas pela literatura, baseadas no *know-how* adquirido até esta fase e surgidas de forma mais espontânea, mas com lógica.

Assim, com um forte sentido empírico, elaborou-se o questionário final (anexo 9), cujos itens se consideraram mais claros, directos e específicos do que os do questionário piloto.

O questionário final é explicado esquematicamente na figura 5. Nesta:

- Destaca-se uma visão mais processual e menos dispersa do fluxo de serviço de F&D (grupo 1), como sugerido pelos comentários dos colaboradores ao questionário piloto (anexo 8);
- Devido ao ponto anterior, distribuiu-se os vinte e sete itens (indicadores da figura 4) por três grupos, cuja gradação foi pensada para orientar a investigação (na organização dos itens) e os inquiridos (aquando do preenchimento do questionário);
- Sobressaem as nove dimensões do modelo de análise que serviram para, na próxima secção (análise de resultados), detectar qual o modelo adequado para responder à pergunta de partida (ver secção 7.1);
- E denota-se uma interferência mais clara da problemática investigacional - a qualidade do serviço de F&D do DRH da XY leva à satisfação dos clientes internos (ver secção 7.1.2).

O questionário final foi fechado, porque:

- Os vinte e sete itens foram de resposta fechada, para que o tratamento da informação fosse mais fácil para a XY e mais objectivo para a investigação;
- Todos os itens foram afirmativos. Como se está a medir um serviço, que se pode considerar como um conjunto de atitudes e opiniões, o mais frequente é usar-se afirmações em vez de perguntas (Hill e Hill, 2000);
- Utilizou-se uma “escala de avaliação”⁹ tipo *likert*, com uma ordem crescente e de seis valores¹⁰; nesta escala aplicou-se também um grau

⁹ Hill, *et al.* (2000) utilizam esta terminologia para distinguir escalas ordinais de um só item e de uma só variável, de escalas de intervalo ou de rácio.

¹⁰ 0 | Não se Aplica (N/A) - Não Sei/ Não Quero Responder/ Nunca Lidei Directamente com o Item; 1 | Discordo Totalmente - Nunca se verificou este item; 2 | Discordo - Quase nunca se verifica este item; 3 | Discordo Ligeiramente - Verifica-se este item, mas poucas vezes e com pouca intensidade; 4 |

nulo (N/A)¹¹, porque alguns itens podiam não aplicar-se aos respondentes;

- E, devido à intensa actividade da XY, o *layout* deste tipo de questionário é mais apelativo (Hill e Hill, 2000), rápido de preencher e exige um menor esforço de resposta, o que aumenta as probabilidades de uma maior adesão.

Quanto ao número de valores da escala de avaliação (seis, à excepção do grau nulo N/A), embora não haja uma fórmula para ser par ou ímpar e apesar de uma escala par obrigar todos os respondentes a darem uma opinião alternativa, o que poderá forçar respostas erradas, a escala foi par e de seis valores porque (Hill e Hill, 2000):

- As escalas pares são mais úteis para avaliar itens sensíveis¹², tais como atitudes, opiniões ou satisfações;
- E as escalas pares evitam o risco de cotações neutras, próprias de escalas ímpares que incutem nos respondentes o instinto de avaliarem os itens de forma conservadora (com o valor intermédio), ao pensarem que é mais seguro responder nem positiva nem negativamente, tendo, na realidade, uma opinião mais forte do que a demonstrada.

Na senda dos dois pontos anteriores, a investigação constatou que na literatura predominam escalas entre quatro e sete valores, excluindo-se as de quatro por serem muito pequenas e darem pouca liberdade de avaliação ao inquirido; e as de cinco e sete por serem ímpares.

Concordo Ligeiramente - Verifica-se este item algumas vezes e com alguma intensidade; 5 | Concordo - Quase sempre se verifica este item; 6 | Concordo Totalmente - Verifica-se sempre este item.

¹¹ O último item (vinte e sete) não teve o grau N/A para obrigar os respondentes a cotarem-no, de forma a comparar a sua média com os restantes itens e se ter uma noção geral do grau de satisfação dos clientes internos do DRH da XY com o serviço de F&D.

¹² O inquirido pode não estar interessado em responder (Hill e Hill, 2000).

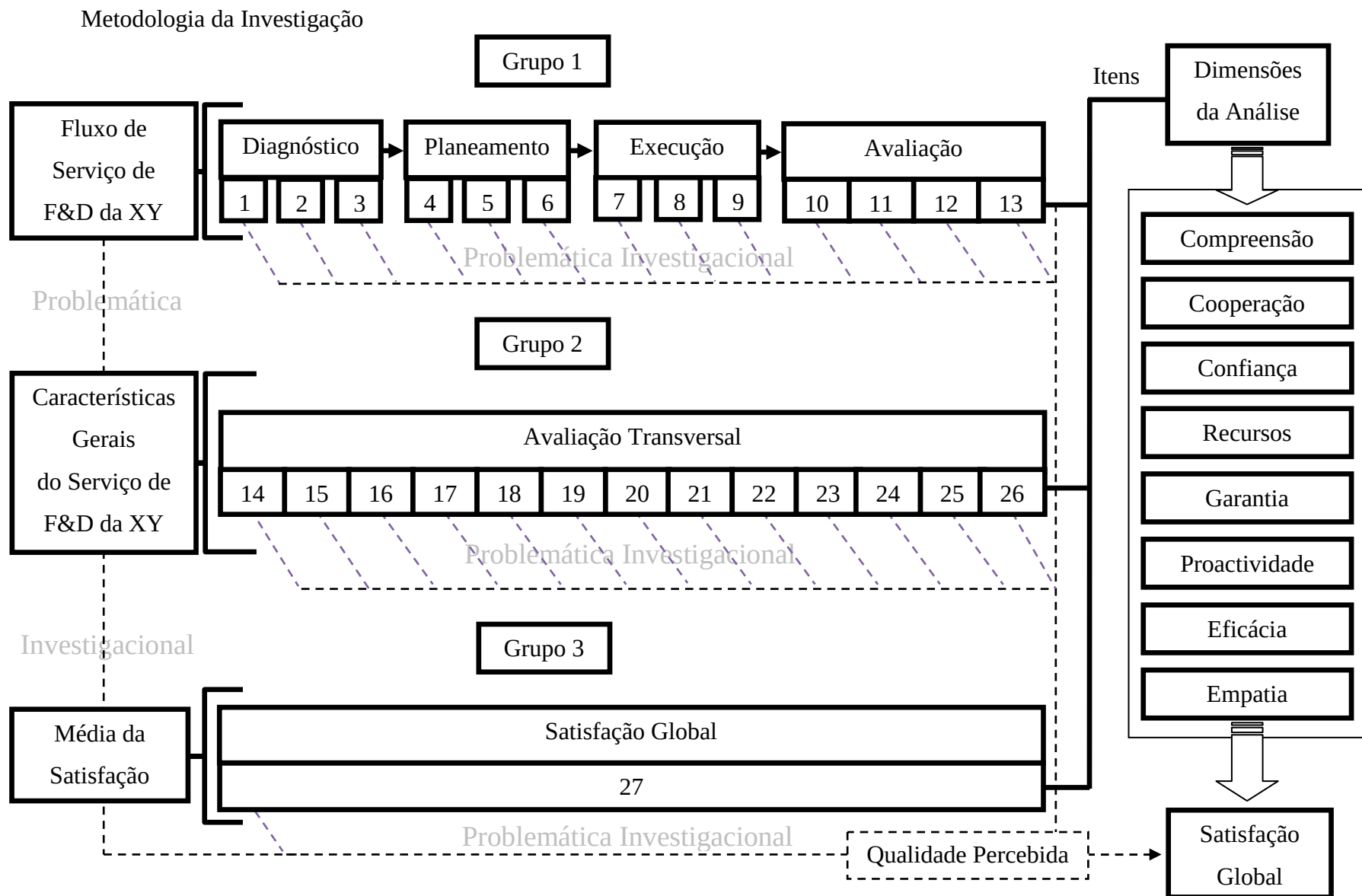


Figura 5 - Esquema Explicativo do Questionário Final

O questionário final, tal como o piloto, foi alvo de uma fase preliminar para verificar a adequação dos seus itens e escala à realidade da XY (Hill e Hill, 2000). Assim, apresentado e discutido junto do departamento de estudos de mercado¹³, o questionário final foi aprovado.

O caminho até à construção do questionário final foi efectuado com constantes análises e revisões, tendo sido difícil para o investigador, na maioria das vezes, encontrar orientações precisas, devido à grande diversidade de informações, problemas e técnicas existentes (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Neste percurso, os conhecimentos e a sensibilidade da pessoa responsável internamente pelo projecto, em relação ao contexto da XY, foram cruciais para apurar perspectivas que a teoria não conseguiu de forma alguma mostrar, tais como a interpretação de alguns comentários concedidos ao questionário piloto (anexo 8); e, para auxiliar na divisão e selecção de itens, e respectivos grupos, que se queriam perceptíveis (figura 5).

Cumpridos os objectivos desta secção, com a interpretação de factos inesperados e a construção/ aperfeiçoamento do instrumento da investigação, usaram-se essas pistas de reflexão para a análise de resultados (Quivy e Campenhoudt, 2008).

7.4 | Análise de Resultados

O questionário final foi desenhado para ser de administração directa, isto é, para o próprio inquirido preencher o questionário¹⁴ (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A amostragem foi de conveniência, por a amostra estar disponível (Hill e Hill, 2000), e constituída por cento e trinta e uma chefias. Esta amostra, aparentemente considerável, não se pôde confirmar como representativa do universo total da população de estudo¹⁵ (Quivy e Campenhoudt, 2008).

¹³ Situado em Lisboa, costuma trabalhar com projectos similares ao da presente investigação, mas mais centrados no cliente externo.

¹⁴ O questionário foi enviado por *e-mail* ao universo inquirido por ser a forma mais corrente de contacto na XY. Depois de apresentado o projecto, os clientes internos acediam a um *link* de uma das ferramentas do motor de busca *online* Google (*googledocs*) que possibilita a construção de questionários e a recolha dos dados obtidos, bem como o uso de algumas técnicas de análise simples.

¹⁵ Devido à complexa estrutura organizacional da XY e à sua constante mudança (e.g. junção/ segregação de departamentos com a expansão internacional), foi impossível apurar um número total e

No questionário final não foram solicitadas quaisquer características demográficas aos respondentes (e.g. idade, género ou departamento a que pertencem), porque considerou-se esse tipo de informação irrelevante para a investigação.

Como acordado no termo de confidencialidade (anexo 2) e, mais concretamente, no “ponto 5 do artigo 1º, alínea b”, os resultados das respostas não são revelados neste trabalho, bem como as “sugestões/ observações” de alguns inquiridos (última secção do questionário final, onde os respondentes podiam escrever o que quisessem). De qualquer forma, a omissão destas partes em nada afectou este trabalho.

Assim, cento e trinta e um *e-mails*, dois *reminders* e doze dias depois, obtiveram-se setenta e uma respostas. Esta amostra foi reduzida, visto que o total do universo inquirido não respondeu, mas fez uma excelente taxa de adesão de 54,2% e ultrapassou o tamanho mínimo de cinquenta casos para se efectuar uma análise factorial exploratória (Hill e Hill, 2000).

Como referido anteriormente, a par da análise de conteúdo, a análise estatística é um dos dois métodos principais para analisar informações, daí que, sendo o conjunto de respostas codificado, só uma análise estatística permitiu comparar resultados e correlacionar variáveis (Quivy e Campenhoudt, 2008); para isso, a pesquisa recorreu ao uso do *software* estatístico IBM Statistical Package for the Social Sciences 19 (SPSS).

A análise efectuada pretendeu perceber se o modelo de análise (figura 5) que deu lugar ao questionário final (anexo 9) era consistente, isto é, se a relação entre os vinte e sete indicadores (itens) e as nove dimensões era fiável. Só assim se poderia responder à pergunta de partida - qual o modelo adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D? (ver secção 7.1).

Em estudos de dimensionamento, a “categorical principal components analysis” (CATPCA) revelou-se como o procedimento mais indicado. Esta técnica estatística surgiu da limitação de uma outra – análise de componentes principais (ACP) (Maroco, 2007).

A ACP é um procedimento que analisa dados multivariados e objectiva a redução dos conjuntos de variáveis, de forma a obter-se outros novos conjuntos de

exacto das chefias que são clientes internos do DRH, e, mais especificamente, do serviço de F&D. No entanto, empiricamente, estimou-se que esse número rondava as 250 a 300 chefias.

interpretação mais simples e fácil. Basicamente, através de combinações lineares entre as variáveis originais, a informação de correlação entre estas é resumida e transformada, resultando um menor conjunto de variáveis independentes que, a partir desse momento, passam a ser as principais. A informação obtida neste processo é passível de ser utilizada em outros tipos de análise (Maroco, 2007).

A referida limitação surge devido à ACP ser um procedimento restrito a dados quantitativos, logo, não pode analisar variáveis qualitativas, como as da presente investigação; daí que se tenha recorrido à CATPCA (Maroco, 2007).

Apropriada para o tratamento de dados qualitativos, a CATPCA insere-se dentro do procedimento *optimal scaling* e, como sugerido pela tradução deste – dimensionamento óptimo – é uma técnica que quantifica e divide as variáveis por categorias (dimensões), cuja divisão resultante é, teoricamente, óptima (Maroco, 2007).

Sendo assim, enquanto redutora da dimensionalidade de variáveis medidas em escalas diferentes ou com diferentes aceções, a CATPCA permitiu dividir, categorizar e reagrupar as vinte e sete variáveis independentes do presente estudo (indicadores da figura 5 e itens do anexo 9), através da atribuição e correspondência de valores óptimos (Maroco, 2007).

Nesta conjuntura, as nove “dimensões previstas” (anexo 9) para os indicadores do modelo de análise (figura 5) assumiram o protagonismo desta secção. Essa prévia divisão dimensional das variáveis independentes, baseada na pesquisa bibliográfica e no sentido empírico (ver secção 7.2), sugeriu uma primeira CATPCA com nove dimensões (CATPCA 9).

O *output* do quadro 1 demonstra os resultados da CATPCA 9. Como se pode observar, a cada dimensão é atribuído um valor alfa de cronbach, que é uma medida de fiabilidade, cujo valor varia de 0 a 1 e quão maior, melhor (Hill e Hill, 2000; Maroco, 2007); um valor alfa de cronbach maior que 0,9 é excelente, entre 0,8 e 0,9 é bom, entre 0,7 e 0,8 é razoável, entre 0,6 e 0,7 é fraco e abaixo de 0,6 é inaceitável (Hill e Hill, 2000).

A partir do parágrafo anterior excluía-se, à partida, cinco dimensões (5, 6, 7, 8 e 9), mas era necessário, também, verificar o valor próprio (*eigenvalue*) de cada uma. Este valor indica que a dimensão 1 tem um valor próprio de 11,811, o que corresponde à explicação de 43% da variância total (*% of variance*) do questionário final; que o

Metodologia da Investigação

valor 2 tem um valor próprio de 5,237, o que corresponde à explicação de 19% da variância total do instrumento da investigação e assim sucessivamente, até se atingir a explicação total (100%) da variância (Maroco, 2007).

Quadro 1 - Sumário do Modelo da CATPCA 9

Model Summary			
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,951	11,811	43%
2	,840	5,237	19%
3	,667	2,799	10%
4	,624	2,504	9%
5	,516	1,987	7%
6	,099	1,105	4%
7	-,121	,895	3%
8	-,399	,722	3%
9	-,568	,647	2%
Total	1,001	27,709	100%

Fonte: IBM Statistical Package for the Social Sciences 19

Claramente, a dimensão 1 domina em termos de explicação da variância total do questionário, sendo que a partir da dimensão 6 essa explicação é praticamente residual. Isto mostra que quanto mais dimensões se agregam, menos úteis se tornam, devido ao seu peso para o estudo ir diminuindo (Maroco, 2007).

Por essa razão, decidiu-se abandonar o conjunto das nove dimensões e, consequentemente, rejeitar a hipótese investigacional - este modelo (**não**) é adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D (ver secção 7.2).

Para responder definitiva e acertadamente à pergunta de partida, a investigação tinha que definir quantas dimensões seriam adoptadas para o novo modelo de análise sabendo, de antemão, que quando se trabalha com humanos, na maioria vezes, duas ou três dimensões não conseguem explicar muito mais do que 50% da variância total, sendo normal recorrer-se a cinco ou mais dimensões para uma maior, e mais

consistente, explicação (Maroco, 2007). Com esta afirmação e com a rejeição da CATPCA 9, o limite para a escolha do número dimensões situava-se entre cinco e oito.

Para a obtenção de um número óptimo de dimensões optou-se por uma aplicação universal para o efeito, que consiste em representar graficamente os valores próprios da CATPCA 9 em função das respectivas dimensões, o que resultou no tecnicamente denominado *scree plot* (Maroco, 2007) - gráfico 1.

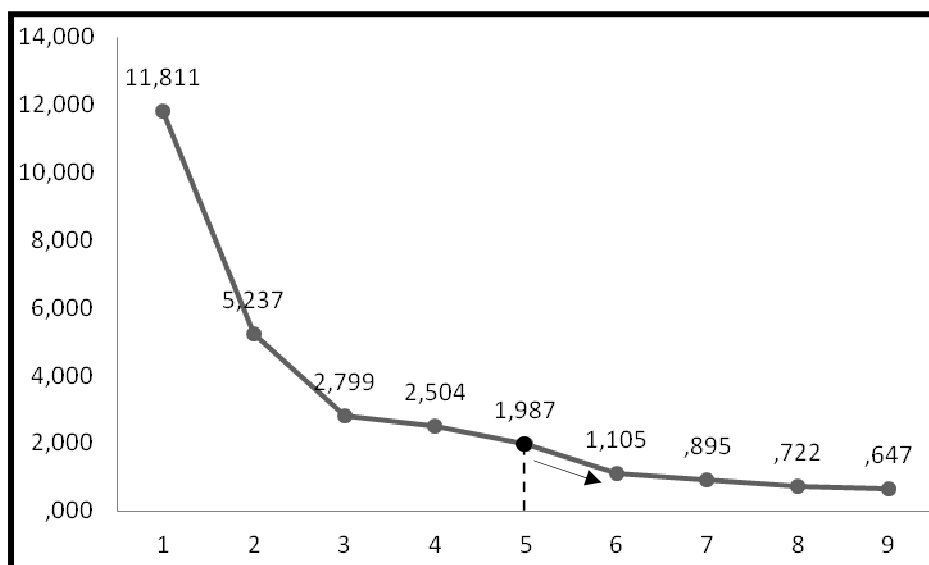


Gráfico 1 - Scree Plot da CATPCA 9

Fonte: Dados do IBM Statistical Package for the Social Sciences 19 e Transformação Gráfica do Microsoft Office Excel

A partir do *scree plot* seleccionaram-se dimensões até a linha começar a ficar horizontal (Maroco, 2007). Com a subjectividade inerente a esta acção (Maroco, 2007), observou-se que da dimensão 5 para a dimensão 6 o declive da linha era muito reduzido optando-se, assim, por uma nova CATPCA com cinco dimensões (CATPCA 5), cujo *output* pode ser analisado no quadro 2.

Praticamente, todos os valores são razoáveis, sobressaindo apenas a dimensão 5 com um valor alfa de cronbach inaceitável (Hill e Hill, 2000). Mesmo assim, decidiu-se reter as cinco dimensões, porque:

- Estavam dentro do limite imposto ao número de dimensões a adoptar (entre cinco e oito) referido anteriormente;
- Todas elas têm valores próprios (*eigenvalue*) satisfatórios;

Metodologia da Investigação

- Executaram-se CATPCA com oito, sete e seis dimensões, e todas elas sugeriram uma CATPCA de cinco dimensões como a mais fiável, nomeadamente, através dos seus valores próprios e do alfa de cronbach, que se mantiveram sempre satisfatórios nas cinco primeiras dimensões;
- E, porque a distribuição das variáveis independentes pelas cinco dimensões (tabela 1) foi considerada coerente, isto é, analisando-se o *output* da CATPCA 5 que mostra as correlações das variáveis com as cinco dimensões (anexo 10), colocou-se cada variável na dimensão cuja correlação apresentasse o valor mais forte (a negrito e sublinhado) - igual ou maior a 0,5; ou menor ou igual a - 0,5¹⁶. As únicas exceções a estes parâmetros foram as variáveis sete e treze, que não os cumpriram, correspondendo o valor mais forte de cada uma a duas dimensões, simultaneamente. Este não cumprimento significa que as variáveis referidas não têm correlações fortes com qualquer dimensão.

Quadro 2 – Sumário do Modelo da CATPCA 5

Model Summary			
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,950	11,792	48%
2	,856	5,701	23%
3	,643	2,627	11%
4	,629	2,534	10%
5	,524	2,017	8%
Total	,996	24,670	100%

Fonte: IBM Statistical Package for the Social Sciences 19

Reagrupadas as variáveis nas dimensões a partir dos valores de correlação (tabela 1), transformou-se esse procedimento na figura 6 para, através do alinhamento e

• ¹⁶ Valores mínimos de referência em estatística para indicar uma correlação forte.

visualização dos indicadores da figura 4, se poder encontrar uma lógica em cada um dos cinco grupos e, posteriormente, dotar-se a dimensão “anónima” com o nome final.

Durante esta análise:

- Eliminou-se o item três, porque é abrangido pelo item vinte e dois. Além disso, a sua única forte correlação com uma dimensão (dimensão cinco) pareceu desajustada. A confirmar este desajustamento surge o valor muito baixo - 0,089 (anexo 11, a negrito e sublinhado) - da correlação entre esta variável e a única outra (item cinco) agrupada na dimensão cinco;
- Eliminou-se o item treze, porque já antes do questionário ser finalizado, a investigação questionava se este item deveria fazer parte da sua estrutura, na medida em que ao afirmar “no final de cada acção de formação, o DRH pede-me *feedback* da sua prestação”, o item está a avaliar uma acção que não faz parte das competências do DRH da XY, isto é: se o DRH da XY fizesse sempre esta acção, teria que ter uma equipa somente para a mesma, visto que a sua grande estrutura tem imensas acções de formação a decorrer em simultâneo e ao longo de todo o ano, o que inviabiliza a pertinência e regularidade deste procedimento.

Projectos como a presente investigação são a melhor forma para o DRH “pedir *feedback* da sua prestação”. Para além (e talvez por causa) disto, o item treze não apresentou qualquer correlação forte com nenhuma dimensão (anexo 10), como referido anteriormente.

- Manteve-se o item sete na dimensão um, por causa do baixo valor da sua correlação com o item vinte e dois - 0,162 (anexo 11, a negrito e sublinhado) – na outra dimensão onde também foi agrupado (dimensão três) e da consequente falta de ligação lógica, e de sentido, entre ambos; e, embora não tenha apresentado qualquer correlação forte com nenhuma das cinco dimensões (tal como o item treze), manteve-se o item na dimensão um por causa da sua afirmação “o DRH organiza atempadamente as acções de formação” que, na opinião da investigação, é um elemento importante para ajudar a avaliar o serviço de F&D e faz todo o sentido na gradação do bloco um da figura 6.

O que falhou, talvez tenha sido a relação semântica da afirmação com os exemplos dados “aviso de datas e envio de convocatória aos colaboradores com a antecedência devida; aviso atempado dos locais, salas, conteúdos, duração e monitoria; e preocupação em minimizar-se o risco de alterações de última hora” (anexo 9). Se o item tivesse afirmado algo do género - o DRH notifica atempadamente os intervenientes nas acções de formação – a relação com os exemplos teria sido, provavelmente, mais conseguida e os níveis de correlação mais positivos; ou então fazer-se o inverso, manter a afirmação original e dar um outro tipo de exemplos, do género - se o DRH planeia uma acção de formação em gestão de serviços, já tem pensado o local, as datas de realização e quem serão os formadores;

- E, depois de uma pesquisa empírica e dialéctica, concedeu-se às cinco dimensões, respectivamente, a designação “confiança, eficácia, análise de sugestões, melhoria de desempenho e planeamento temporal” que substituem as “dimensões previstas” e passam a designar-se “dimensões CATPCA 5” (anexo 9).

Dimensões	1	2	3	4	5
Variáveis	4	1	<u>7</u>	12	3
	6	2	22	<u>13</u>	5
	<u>7</u>	10			
	8	11			
	9	<u>13</u>			
	14	21			
	15	24			
	16	25			
	17				
	18				
	19				
	20				
	23				
	26				
	27				

Tabela 1 - Distribuição das Variáveis pelas Dimensões da CATPCA 5

Metodologia da Investigação

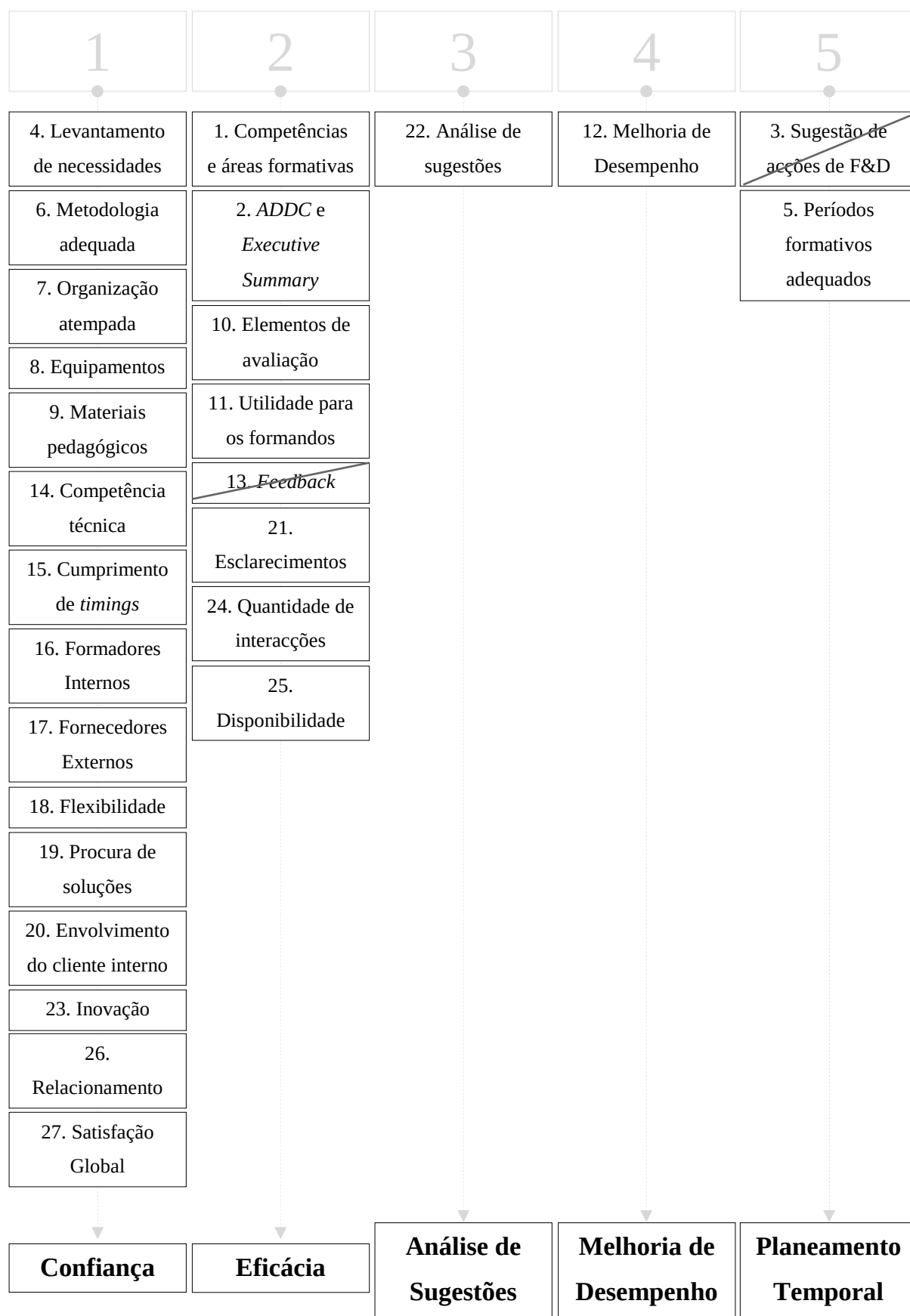


Figura 6 - Atribuição de Nomes às Cinco Dimensões da CATPCA 5

O último ponto referido, embora tenha usado, maioritariamente, o sentido empírico, inspirou-se também na literatura; ao observar-se a gradação dos blocos um e dois da figura 6, foi praticamente instintivo para a investigação recordar a secção 5 deste trabalho, onde se referiu o domínio das dimensões confiança e eficácia como factores-chave na percepção da qualidade interna (e.g. Frost e Kumar, 2000; Kang, *et al.*, 2002; Salomi e Miguel, 2002). Às restantes três dimensões foi fácil conceder um nome, visto que cada uma agrupou apenas um item. Assim, o significado de cada dimensão é:

- **Confiança:** prestação de um serviço com precisão (à primeira), cumpridor de *timings*, de promessas (Parasuraman, *et al.*, 1985, 1988, 1991) e transmissor de segurança (influência da dimensão prevista “garantia”);
- **Eficácia:** capacidade de resposta, ajuda ao cliente e prontidão no serviço (1985, 1988, 1991);
- **Análise de Sugestões:** Abertura do DRH para perceber e analisar as sugestões do cliente interno;
- **Melhoria de Desempenho:** Impacto das acções de formação no desempenho individual e de equipa;
- **E planeamento Temporal:** Correspondência ajustada da agenda de F&D com as necessidades e prioridades da organização, bem como com as datas que envolvem períodos socialmente estabelecidos (e.g. férias de verão e festividades).

Os cinco factores-chave ganharam ainda mais sentido ao pensar-se nestes como um conjunto de actividades do fluxo do serviço de F&D do DRH da XY, como mostra a figura 7. Aqui, observa-se que o planeamento temporal do serviço de F&D pode ou não englobar as sugestões dos clientes internos; caso englobe, as sugestões decidirão, também, a melhoria de desempenho dos formandos; caso as sugestões sejam rejeitadas, poderão apenas influenciar as actividades das dimensões “confiança” e “eficácia”. Estas duas dimensões influenciam sempre a melhoria de desempenho dos formandos, bem como o planeamento temporal e a análise de sugestões dos clientes internos. Assim,

assumem especial importância ao fluírem, sempre, nos restantes factores-chave, sendo o “motor” do serviço de F&D do DRH da XY.

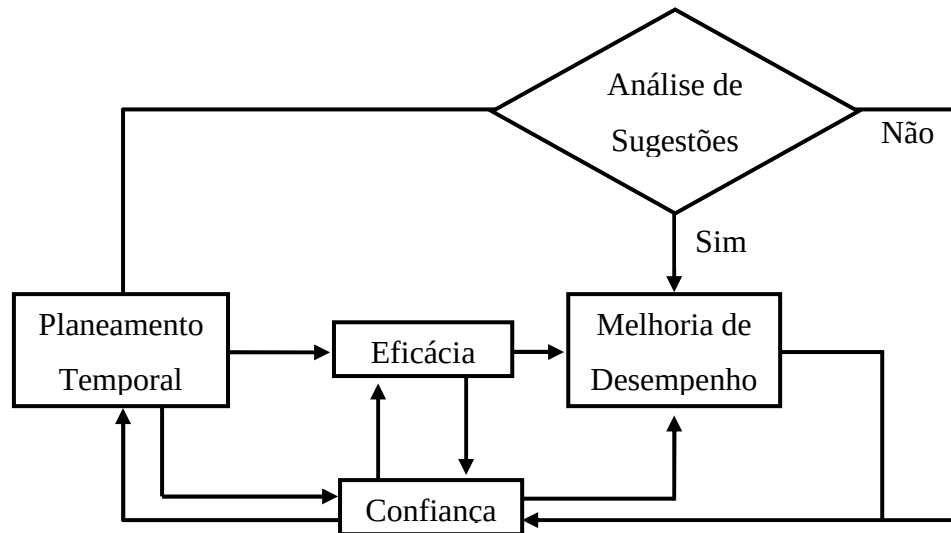


Figura 7 - Fluxo do Serviço de F&D do DRH da XY com as "Dimensões CATPCA 5"

Com a análise de dados efectuada através do procedimento estatístico “CATPCA”, os itens do modelo de análise da figura 4 ficaram agrupados em cinco dimensões (figura 6). Atribuído um nome a cada uma e eliminados dois itens, a investigação reflectiu sobre:

- O conhecimento que tinha obtido sobre o contexto investigacional;
- As temáticas “qualidade em serviços” e “satisfação dos clientes”;
- A problemática investigacional - a qualidade do serviço de F&D do DRH da XY leva à satisfação dos clientes internos;
- Os acertos que levaram à construção do modelo de análise (figura 4);
- As revisões que levaram à construção do questionário final (anexo 9);
- E os resultados da análise de dados, que emergiram as “dimensões CATPCA 5” (anexo 9) e enfatizaram o domínio de duas delas - confiança e eficácia (figuras 6 e 7).

Metodologia da Investigação

Após este caminho metodológico respondeu-se à pergunta de partida - qual o modelo adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D? – através da figura 8.

Esse modelo é constituído por vinte e cinco indicadores, cinco dimensões e a problemática investigacional, aspectos estes considerados como essenciais à qualidade do serviço de F&D do DRH da XY.

Assim, caso se pretendesse, neste momento, aplicar um novo questionário às chefias para medir o seu grau de satisfação e perceber-se se a qualidade do serviço de F&D estava a corresponder às suas necessidades, os itens seguiriam a ordem dos indicadores da figura 8 e poder-se-ia manter os grupos de itens do anexo 9; as únicas excepções seriam os itens três e treze que, como referido anteriormente, foram eliminados durante a análise “CATPCA 5”; também em virtude desta análise, as “dimensões empíricas” seriam substituídas pelas “dimensões CATPCA 5”.

Concluído o estágio e respondida a pergunta de partida apresentam-se, na próxima secção, as conclusões do presente trabalho.

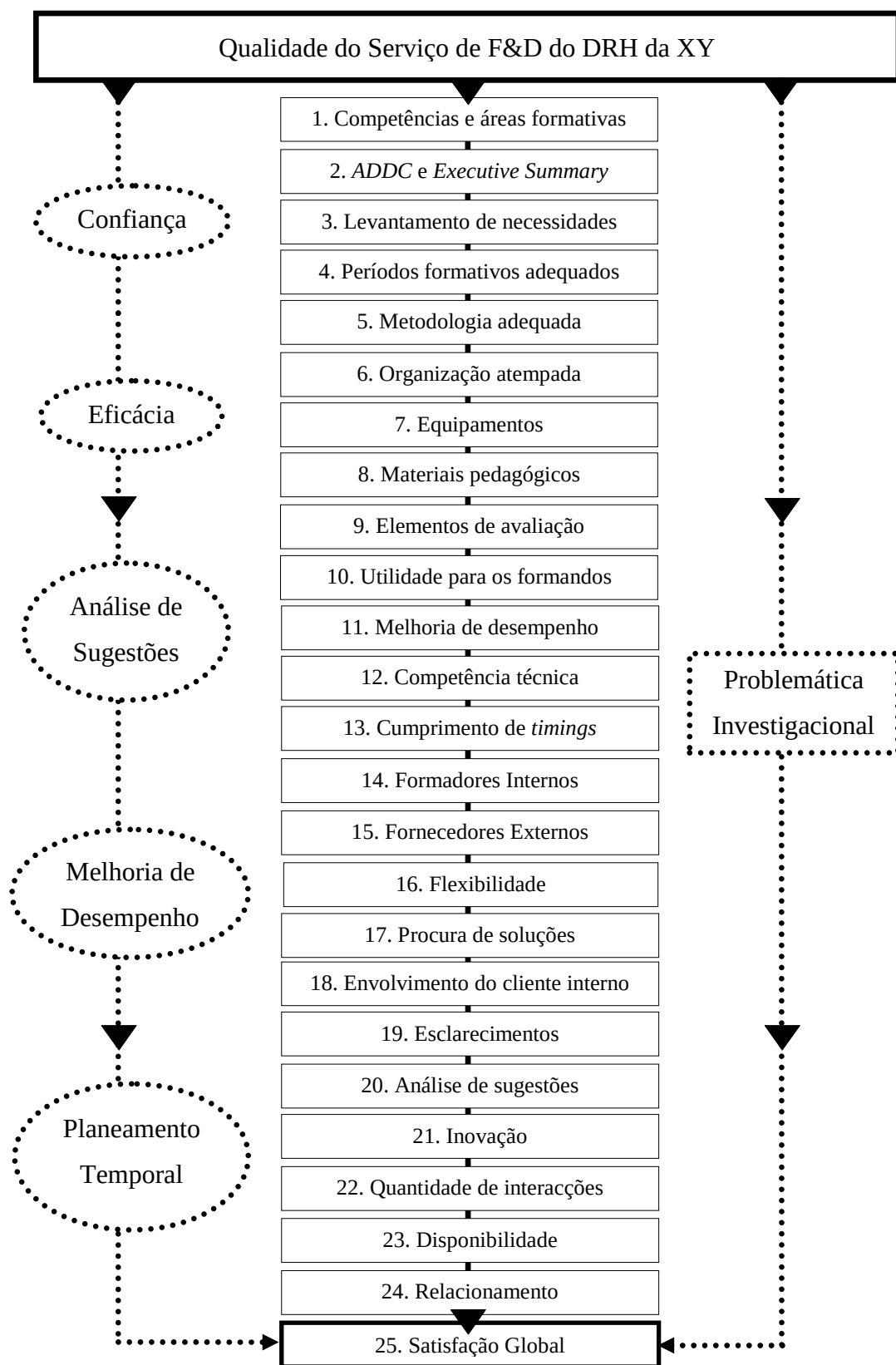


Figura 8 – Modelo de Análise Adequado para o DRH da XY Medir a Satisfação das Chefias (Clientes Internos), relativamente à Qualidade do Serviço de F&D

8 | Conclusões

A presente investigação considera ter cumprido o seu objectivo, o de construir um modelo adequado para o DRH da XY medir a satisfação das chefias (clientes internos), relativamente à qualidade do serviço de F&D.

A figura 8 foi o culminar de um caminho teórico que começou na génese dos serviços, continuou na importância do factor satisfação dos clientes e da qualidade em serviços, bifurcou para o nível interno das organizações, encontrou a figura de clientes internos e terminou num DRH enquanto potenciador de qualidade interna.

Ao caminho teórico juntou-se a observação participante e indirecta, fortemente estimuladas pela existência de inúmeros modelos, dimensões e adaptações para a medição da satisfação dos clientes (internos e externos) com um serviço.

Assim, a prática metodológica baseou-se, maioritariamente, na subjectividade e no pensamento livre, mas dialéctico, em detrimento de uma postura que fosse totalmente limitada pela literatura.

O parágrafo anterior deveu-se à pesquisa que, concretizada em ambiente de estágio, proporcionou ao investigador uma vivência e contactos diários com o contexto estudado, e despoletou especificidades que a literatura não conseguiu mostrar.

A forte auscultação empírica (normal e natural em condições como as da presente investigação – e.g. inserção na rotina laboral da XY), com o seu carácter simultaneamente indutivo e dedutivo, permitiu transformar conceitos encontrados na literatura, descobrir outros que esta não possuía e detectar fases de revisão, correcção e aperfeiçoamento emancipadoras de aspectos essenciais ao serviço de F&D do DRH da XY.

Neste cenário, os principais contributos da presente investigação foram:

- Demonstrar que o sentido empírico em pesquisas *sui generis* revela-se como pioneiro na maioria das opções investigacionais tomadas;
- Evidenciar que as temáticas “satisfação dos clientes”, “qualidade em serviços”, “modelos para os clientes medirem a qualidade dos serviços” e “marketing interno” possuem uma grande variedade de ideias, lógicas e opiniões que, conseqüentemente, resultam em discordância ao nível da literatura, daí que a condução deste tipo de investigação seja,

Conclusões

inevitavelmente, diferente para cada investigador, até num mesmo contexto, devendo as suas adaptações ser cuidadosas e coerentes;

- Construir um modelo (figura 8) e um questionário (anexo 9) apropriados para o DRH da XY avaliar a qualidade do seu serviço de F&D, através da medição do grau de satisfação das chefias (clientes internos);
- Devido ao ponto anterior, acrescentar valor à XY com um novo modelo e questionário que possibilitam uma compreensão mais profunda do serviço de F&D, e, conseqüentemente, uma relação mais próxima com as chefias, seus clientes internos;
- E, juntar o ponto anterior à problemática investigacional - a qualidade do serviço de F&D do DRH da XY leva à satisfação dos clientes internos – cuja aliança deve ser um indicador de oportunidades de melhoria no fluxo do referido serviço, através das “dimensões CATPCA 5” (confiança, eficácia, análise de sugestões, melhoria de desempenho e planeamento temporal), respectivos indicadores (figura 8) e itens do questionário final (anexo 9).

Neste ponto importa referir que nem sempre um baixo grau de satisfação com a qualidade de um serviço, ou parte dele, representa a necessidade de melhoria, podendo esse grau ser baixo, somente, porque determinado factor é pouco importante para os clientes.

Em termos práticos, o modelo e o questionário finais estão direccionados e adaptados, unicamente, para o serviço de F&D do DRH da XY. Contudo, quaisquer indicadores ou itens (principalmente os pertencentes ao grupo “avaliação transversal”) podem ser apropriados, e ajustados, a outros contextos.

Essa especificidade da pesquisa justifica-se por se ter pretendido um trabalho o mais singular possível, para além de que, um modelo para ser declarado como genérico precisa de um tipo de investigação muito mais exaustiva do que a actual.

Em suma, o presente documento pode interessar a quem pretenda construir um modelo para medir o grau de satisfação de clientes internos com um serviço, num contexto específico e com recurso ao uso do instrumento questionário.

Conclusões

Em virtude dos assuntos abordados e tal como verificado em grande parte da literatura, esta pesquisa apresentou-se com várias contradições, conjunturas, possibilidades e técnicas, mas foi exactamente isso que a tornou única e fez das dificuldades factores de motivação para a conclusão desta dissertação de mestrado.

8.1 | Limitações Encontradas

A investigação decorreu sem percalços de maior, mas não conseguiu evitar algumas limitações na sua ordem de trabalhos, sendo estas:

- O excesso de contradições na literatura sobre algumas temáticas, que dificultou a orientação investigacional em alguns momentos;
- A existência de pouca literatura que aborda a detecção de dimensões-chave na área do marketing interno e da qualidade interna, e o impacto dessas dimensões na satisfação do cliente interno;
- A inexistência de literatura sobre avaliação da qualidade do serviço de F&D, num DRH e com clientes internos;
- E o factor tempo (quatro meses), que foi suficiente para efectuar a pesquisa, responder à pergunta de partida e honrar todos os compromissos com a XY, mas não permitiu aprofundar mais a investigação, nomeadamente, com o envio do questionário uma segunda vez. Este segundo envio serviria para aumentar o número de respostas e permitir a validação do modelo, através da modelação em equações estruturais, considerado como o melhor procedimento para esse fim.

8.2 | Trabalho Futuro

Em trabalhos futuros e similares, o modelo adoptado poderá ser testado com mais estudos de fiabilidade; aperfeiçoado em termos de utilidade, devido às grandes e constantes mudanças da XY; e validado. Para esta validação sugere-se o recurso à modelação em equações estruturais (como referido na subsecção anterior) através, por exemplo, do *software* estatístico LISREL.

9 | Bibliografia

- Baron, S. (Ed.). (2010). *The Development of Ideas for the Marketing of Services* (Steve Baron ed. Vol. I). London: Sage Publications, Ltd.
- Barrutia, J. M., Charterina, J., e Ainhize, G. (2009). "E-service Quality: an Internal, Multichannel and Pure Service Perspective". *The Service Industries Journal* 29(12), 1707-1721.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., e Burke, M. C. (1976). "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response". *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L. L., e Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Nova Iorque: The Free Press.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., e Parasuraman, A. (1985). "Quality Counts in Services, Too". *Business Horizons*, 28(3), 44-52.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., e Parasuraman, A. (1990). "Five Imperatives for Improving Service Quality". *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., e Tetreault, M. S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bolton, R. D., e Drew, J. H. (1991). "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value ". *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bowen, D. E. (1996). "Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers ". *Journal of Market-Focused Management* 1(1), 31-47.
- Brown, S. W., Fisk, R. P., e Bitner, M. J. (1994). "The Development and Emergence of Services Marketing Thought". *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21-48.
- Brown, S. W., e Swartz, T. A. (1989). "A Gap Analysis of Professional Service Quality". *Journal of Marketing*, 53(2), 92-98.
- Chang, A. W.-J., e Huang, T. C. (2010). "The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organisational Effectiveness". *Total Quality Management*, 21(6), 633-648.
- Ćoric, D. S., e Vokić, N. P. (2009). "The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy ". *Zagreb International Review of Economics & Business* 12(2), 87-105.
- Cronin, J., e Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J., e Taylor, S. (1994). "Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality ". *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Cua, K. O., McKone, K. E., e Schroeder, R. G. (2001). "Relationships Between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance". *Journal of Operations Management*, 19(6), 675-694.
- Curry, A. (1999). "Innovation in Public Service Management". *Managing Service Quality*, 9(3), 180-190.
- Davies, G., Chun, R., e Kamins, M. (2010). "Reputation Gaps and the Performance of Service Organizations". *Strategic Management Journal*, 31(5), 530-546.

Bibliografia

- Edvardsson, B., Gustafsson, A., e Roos, I. (2005). "Service Portraits in Service Research: a Critical Review". *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., e Strandvik, T. (2000). "The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services". *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.
- Ehrlich, C. (2006). "The EFQM-Model and Work Motivation". *Total Quality Management*, 17(2), 131-140.
- Ekinici, Y., e Riley, M. (2001). "Validating Quality Dimensions". *Annals of Tourism Research*, 28(1), 202-223.
- Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., e Anderson, R. (1996). "Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36-50.
- Fitzsimmons, J. A., e Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frost, F. A., e Kumar, M. (2000). "INTSERVQUAL - an Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organization ". *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Gabbott, M., e Hogg, G. (1994). "Consumer Behaviour and Services: A Review". *Journal of Marketing Management*, 10, 311-324.
- Gilbert, G. R. (2000). "Measuring Internal Customer Satisfaction". *Managing Service Quality*, 10(3), 178-186.
- Gounaris, S. (2006). "Internal-market Orientation and its Measurement". *Journal of Business Research*, 59(432-448).
- Gounaris, S. (2008). "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence". *International Journal of Service Industry Management* 19(3), 400-434.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J., e Evans, K. R. (1994). "The Internal Service Encounter ". *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1998). "Marketing Services: the Case of a Missing Product". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 332-338.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Mangement in Service Competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., e John, J. (2003). "The Future of Services Marketing: Forecasts from Ten Services Experts". *Journal of Services Marketing*, 17(2), 121.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de Relacionamento Total* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora - Artmed Editora S.A.
- Gummesson, E. (2007). "Exit Services Marketing - Enter Service Marketing". *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113-141.
- Gutiérrez Gutiérrez, L. J., Torres, I. T., e Molina, V. B. (2010). "Quality Management Initiatives in Europe: an Empirical Analysis According to Their Structural Elements". *Total Quality Management*, 21(6), 577-601.
- Hackman, J. R., e Wageman, R. (1995). "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues". *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.

Bibliografia

- Halstead, D., Hartman, D., e Schmidt, S. L. (1994). "Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129.
- Hill, e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, P. (1999). "Tangibles, Intangibles and Services: a New Taxonomy for the Classification of Output". *Canadian Journal of Economics* 32(2), 426-446.
- Hill, T. P. (1977). "On Goods and Services". *Review of Income & Wealth*, 23(4), 315-338.
- Hoffman, K. D., e Bateson, J. E. G. (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases* (3rd ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Hubbard, R., Norman, A. T., e Miller, C. E. (2005). "Examining the Influence of Articles Involving Marketing History, Thought, and Theory: a Journal of Marketing Citation Analysis, 1950s-1990s". *Marketing Theory*, 5(3), 323-336.
- Ioncică, M., Negoită, I. M., Petrescu, E.-C., e Ioncică, D. (2009). "Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of Organizations. Case Study on Educational Services". *Amfiteatru Economic*, 11(26), 402-411.
- Jamrog, J. J., e Overholt, M. H. (2004). "Measuring HR and Organizational Effectiveness". *Employment Relations Today*, 31(2), 33-45.
- Joseph, W. B. (1996). "Internal Marketing Builds Service Quality". *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Jun, M., e Cai, S. (2010). "Examining the Relationships between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction". *Total Quality Management*, 21(2), 205-223.
- Kandampully, J. (1998). "Service Quality to Service Loyalty: a Relationship wich Goes Beyond Customer Services". *Total Quality Management*, 9(6), 431-443.
- Kang, G., James, J., e K., A. (2002). "Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality". *Managing Service Quality*, 12(5).
- Karami, A., Analoui, F., e Cusworth, J. (2004). "Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry". *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., e Babakus, E. (2005). "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 373-383.
- Kaur, G., Sharma, R. D., e Seli, N. (2010). "An Assessment of Internal Market Orientation in Jammu and Kashmir Bank Through Internal Suppliers' Perspective". *Journal of Services Research*, 10(2), 117-141.
- Kilburn, A. J., e Kilburn, B. R. (2008). "Internal Relationship Quality: the Impact of Relationship Quality on Internal Customer Perceptions". *Academy of Marketing Studies Journal*, 12(1), 43-56.
- Koetz, I., Pizzutti dos Santos, C., e Kopschina, L. C. Y. (2009). "A Sinalização da Qualidade nos Serviços". *Revista de Gestão USP*, 16(3), 81-97.
- Ladhari, R. (2008). "Alternative Measures of Service Quality: a Review ". *Managing Service Quality*, 18(1), 65-86.
- Ladhari, R. (2009). "A Review of Twenty Years of Servqual research". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.

Bibliografia

- Large, R. O., e König, T. (2009). "A Gap Model of Purchasing's Internal Service Quality: Concept, Case Study and Internal Survey". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(1), 24-32.
- Lings, N. I. (2004). "Internal Market Orientation: Construct and Consequences". *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lovelock, C. H., e Gummesson, E. (2004). "Whiter Services Marketing? In search of a New Paradigm and Fresh Perspectives ". *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lovelock, C. H., e Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Luk, S. T. K., e Layton, R. (2002). "Perception Gaps in Customer Expectations: Managers versus Service Providers and Customers ". *The Service Industries Journal*, 22(2), 109-128.
- Ma, Z., e Dubé, L. (2011). "Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters". *Journal of Marketing*, 75(3), 83-98.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística: Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marshall, G. W., Baker, J., e Finn, D. W. (1998). "Exploring Internal Customer Service Quality". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 381-392.
- Mayo, M. C., e Brown, G. S. (1999). "Building a Competitive Business Model". *Ivey Business Journal*, 63(3), 18-23.
- Miguel, P. A. C., e Salomi, G. E. (2004). "Uma Revisão dos Modelos para Medição da Qualidade em Serviços ". *Revista Produção*, 14(1), 12-30.
- Moeller, S. (2010). "Characteristics of Services - a New Approach Uncovers Their Value". *Journal of Services Marketing* 24(5), 359-368.
- Mohr-Jackson, I. (1992). "Broadening the Market Orientation: an Added Focus on Internal Customers". *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W. v. d., e Jansen, P. (2001). "Improving the EFQM Model: an Empirical Study on Model Development and Theory Building Using Concept Mapping ". *Total Quality Management*, 12(1), 69-81.
- Nwabueze, U., e Mileski, J. P. (2008). "The Three Dimensions of Quality Service: the Case of Service Quality Gaps in the U.K. National Health Service". *Journal of Public Administration*, 31(10-11), 1328-1353.
- Oliver, R. L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1993). "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., e Abratt, R. (2009). "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: a Ghanaian Case". *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317-329.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., e Zeithaml, V. A. (1990). "Guidelines for Conducting Service Quality Research". *Marketing Research*, 2(4), 34-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Bibliografia

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Malhotra, A. (2005). "A Multiple-item Scale for Assessing Electronic Service Quality". *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Pindur, W., e Kim, P. S. (1993). "Total Quality Management as a Vehicle for Strategic Management Innovation in Eastern and Central European Countries". *Journal of Strategic Change*, 2(5), 275-285.
- Powell, T. C. (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. v. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (1993). "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management". *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219- 232.
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension". *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ramseook-Munhurrin, P., Naidoo, P., e Lukea-Bhiwajee, S. D. (2010). "Measuring Service Quality: Perceptions of Employees". *Global Journal of Business Research*, 4(1), 47-57.
- Rathmell, J. M. (1966). "What Is Meant by Services?". *Journal of Marketing*, 30(4), 32-36.
- Reeves, C. A., e Bednar, D. A. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reynoso, J., e Moore, B. (1995). "Towards the Measurement of Internal Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.
- Roberts-Lombard, M. (2010). "Employees as Customers - an Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa". *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Rusjan, B. (2005). "Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues". *Total Quality Management*, 16(3), 363-380.
- Salomi, G. G. E., e Miguel, P. A. C. (2002). *Aplicação de Modelos de Avaliação da Qualidade em Serviços para Mensuração da Satisfação de Clientes Internos em uma Empresa do Setor Industrial*. Paper presented at the Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Sasser, W. E., e Arbeit, S. P. (1976). "Selling Jobs in the service Sector". *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62, 133-139.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., e Gutman, E. G. (1985). "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter". *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Sousa, R., e Voss, C. A. (2002). "Quality Management Re-visited: a Reflective Review and Agenda for Future Research ". *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.

Bibliografia

- Spencer, B. A. (1994). "Models of Organization and Total Quality Management: a Comparison and Critical Evaluation". *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Spreng, R. A., e Page, J. T. J. (2001). "The Impact of Confidence in Expectations on Consumer Satisfaction". *Psychology & Marketing*, 18(11), 1187-1204.
- Stanley, L. L., e Wisner, J. D. (2002). "The Determinants of Service Quality: Issues for Purchasing". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 97-109.
- Steed, C., Maslow, D., e Mazaletskaya, A. (2005). "The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: a British-Russian Journey". *Higher Education in Europe*, 30(3-4).
- Teas, R. K. (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Teo, S. T. T., e Crawford, J. (2005). "Indicators of Strategic HRM Effectiveness: a Case Study of an Australian Public Sector Agency During Commercialization". *Public Personnel Management*, 34(1), 1-16.
- Tsai, Y., e Tang, T.-W. (2008). "How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor". *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.
- Tsui, A. S., e Milkovich, G. T. (1987). "Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences". *Personnel Psychology*, 40(3), 519-537.
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Tamilia, R. D., e Yannopoulos, P. (2004). "Cross-cultural Invariance of Measures of Satisfaction and Service Quality". *Journal of Business Research*, 57(8), 901-912.
- Ulrich, D. (1987). "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners". *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.
- Vargo, S. L., e Lusch, R. F. (2008). "Why "service"?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Waldman, D. A. (1994). "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., e van Dick, R. (2009). "The Role of Leaders in Internal Marketing". *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Wruck, K. H., e Michael, C. J. (1994). "Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 247-287.
- Yeung, A. K., e Berman, B. (1997). "Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance". *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.
- Zbaracki, M. J. (1998). "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management". *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., e Parasuraman, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., e Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (4th ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., e Berry, L. L. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

10 | Anexos

Anexos

Anexo 1

Questionários do servqual.

Anexo 1

Item	Dimensão	Expectativas	Percepções
1	Aspectos Tangíveis	O espaço organizacional terá equipamentos modernos.	O espaço organizacional tem equipamentos modernos.
2		As instalações físicas serão visualmente atractivas.	As instalações físicas são visualmente atractivas.
3		Os colaboradores estarão bem vestidos e asseados.	Os colaboradores são bem vestidos e asseados.
4		A aparência das instalações estará de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações está de acordo com o serviço oferecido.
5	Confiança	Quando esta organização promete fazer algo, num determinado tempo, cumprirá.	Quando esta organização promete fazer algo, num determinado tempo, cumpre.
6		Se os clientes tiverem algum problema, a organização será solidária e os deixará seguros.	Se os clientes têm algum problema, a organização é solidária e deixa-os seguros.
7		Esta organização será de confiança.	Esta organização é de confiança.
8		Esta organização fornecerá o serviço no tempo prometido.	Esta organização fornece o serviço no tempo prometido.
9		Esta organização manterá as informações dos clientes de forma correcta.	Esta organização mantém as informações dos clientes de forma correcta.

Anexo 1

10	Eficácia	Não será de esperar que a organização informe exactamente os clientes de quando os serviços serão executados.	A organização não informa exactamente os clientes de quando os serviços serão executados.
11		Não será razoável esperar por um serviço imediato dos colaboradores da organização.	Os colaboradores da organização não prestam um serviço imediato.
12		Os colaboradores da organização não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	Os colaboradores da organização não estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.
13		É normal que os colaboradores da organização estejam muito ocupados a responder prontamente aos pedidos dos clientes.	Os colaboradores da organização estão muito ocupados a responder prontamente aos pedidos.
14	Garantia	Os clientes deverão estar dispostos a acreditar nos colaboradores desta organização.	Os clientes podem acreditar nos colaboradores da organização.
15		Os clientes deverão estar dispostos a sentirem segurança na negociação com os colaboradores da organização.	Os clientes sentem segurança na negociação com os colaboradores da organização.
16		Os colaboradores da organização serão educados.	Os colaboradores da organização são educados.

Anexo 1

17		Os colaboradores deverão ter o suporte adequado da organização para cumprir as suas funções correctamente.	Os colaboradores têm o suporte adequado da organização para cumprir as suas funções correctamente.
18	Empatia	Não se poderá esperar que a organização dê atenção individual aos clientes.	A organização não dá atenção individual aos clientes.
19		Não se poderá esperar que os colaboradores da organização dêem atenção pessoal aos clientes.	Os colaboradores da organização não dão atenção pessoal aos clientes.
20		Não se poderá esperar que os colaboradores da organização saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os colaboradores da organização não sabem quais são as necessidades dos clientes.
21		Não se poderá esperar que a organização tenha os melhores interesses dos clientes como um dos seus principais objectivos.	A organização não tem os melhores interesses dos clientes como um dos seus principais objectivos.
22		Não se poderá esperar que o horário de funcionamento seja conveniente para todos os clientes.	A organização não tem o horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988)

Anexos

Anexo 2

Termo de confidencialidade.

Anexo 2

Termo de Confidencialidade Anexo à Adenda ao Protocolo Geral de Colaboração

O presente Acordo é estabelecido no âmbito da adenda ao Protocolo Geral de Cooperação assinado entre, a [REDACTED], doravante designada por [REDACTED], a Faculdade de Economia da Universidade do Porto e Élio Fonseca, em Fevereiro de 2011, para a realização de Dissertação de Mestrado em Ambiente/Colaboração Empresarial.

Considerando que:

- Élio Fonseca vai cumprir um estágio nas instalações da [REDACTED];
- Neste âmbito Élio Fonseca tem acesso a um conjunto de informações privilegiadas do processo produtivo da [REDACTED] comprometendo-se a tratá-la nos termos abaixo descritos.

Artigo 1º

(Informação privilegiada/confidencial)

- 1- O Orientador da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e Élio Fonseca, envolvidos na dissertação objecto deste Termo, comprometem-se a, durante o período de vigência do mesmo, e após o seu termo, não revelar ou transmitir a terceiros, firmas concorrentes ou não, qualquer informação considerada como confidencial pela [REDACTED], abstendo-se de proceder à sua divulgação - independentemente do meio usado e/ou do local da divulgação - assegurando, assim, a máxima confidencialidade da mesma.
- 2- Qualquer publicação, com origem em trabalho desenvolvido no âmbito da execução da dissertação objecto do presente Termo, sob a forma de artigos em revistas, congressos, seminários, ou outra, dependerá de acordo prévio entre as partes.
- 3- Sem prejuízo do estipulado no número anterior, a [REDACTED] autorizará, sob prévia análise, a divulgação de informação envolvida na Dissertação, na forma de páginas web de acesso restrito, resumos estendidos e apresentações na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, nomeadamente em âmbito de provas públicas académicas a avaliar por um júri, em que pelo menos um dos membros é um professor ou investigador doutorado externo à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- 4- A [REDACTED] autorizará ainda a inclusão de informação no relatório final de Dissertação do estudante, a avaliar pelo júri das provas académicas referidas e a publicar na biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e na Biblioteca Nacional de acordo com a legislação em vigor, podendo solicitar, aquando da sua finalização, a restrição de acesso ao conteúdo do mesmo por um período de 10 anos.
- 5- Sem prejuízo do disposto nos artigos anteriores, Élio Fonseca obriga-se a respeitar as seguintes condições de confidencialidade no âmbito de todos os documentos produzidos pelo próprio:
 - a) Não identificação do nome da empresa
 - b) Não inclusão de dados reais da empresa, ou introdução de factor que os descaracterize.
 - c) Não inclusão das conclusões práticas desenvolvidas no âmbito da alínea i) do artigo 5º da Adenda ao Protocolo de Colaboração, firmada pelas partes.

Artigo 2º

(Restituição)

Élio Fonseca, no final da dissertação/estágio, compromete-se a devolver à [REDACTED] todos os objectos, documentos ou reproduções que contenham informações confidenciais e que se encontrem em seu poder, por terem sido por si elaborados no desenvolvimento da dissertação, ou por terem vindo à sua posse em virtude do desenvolvimento da mesma.

Artigo 3º

A obrigação de confidencialidade estabelecida neste documento mantém-se por todo o período de execução da dissertação/estágio e ainda pelo período de 10 anos após o seu termo, excepto existindo prévio e expreso consentimento da [REDACTED] em sentido contrário ao aqui estipulado.

De como assim o disseram e reciprocamente aceitaram, vai o presente Termo de Confidencialidade ser assinado, destinando-se uma via a cada uma das partes.

Élio Fonseca | FEP | MGS | Setembro 2011

Anexo 3

Aspectos que, na opinião dos colaboradores, prejudicavam o fluxo de serviço de F&D do DRH; detectados em conversas formais durante o estágio metodológico “conhecimento do terreno e da temática”.

Pontos de Melhoria	Descrição Resumida
Avaliação Interna de Serviços	Em relação à avaliação interna de serviços, a maioria dos documentos são muito gerais e empíricos (e.g. questionários para avaliar a área de recrutamento & selecção). Não existe, ainda, um modelo de avaliação adoptado para as várias áreas de serviço do DRH. Apenas relatórios anuais frisam resultados e métricas (e.g. quantas pessoas atendemos? Quanto tempo demoramos a resolver determinado problema?).
Despreocupação com a Área de F&D	Embora o DRH se preocupe em incorporar uma estrutura de F&D cada vez mais completa e actual, isso parece não surtir efeito sobre alguns chefes de equipa e respectivos departamentos que, por vezes, devido à carga de trabalho ou desconhecimento, não dão a devida importância a essas acções ou não se informam, repercutindo-se isto nas suas equipas.
Sistema Informático	O sistema informático do DRH, mais especificamente o <i>software</i> de gestão de negócios SAP torna-se, por vezes, muito lento.
Reprografia	A reprografia, por vezes, não tem capacidade para dar uma resposta às necessidades do DRH.
Conhecimento do Cliente Interno sobre os Procedimentos do DRH	Denota-se alguma falta de informação do cliente interno em relação às equipas, serviços e práticas do DRH.

Anexo 4

Resumo das lacunas do serviço de F&D detectadas nas entrevistas exploratórias realizadas a seis colaboradores do DRH que trabalham com esse serviço.

Lacunas Detectadas	Descrição Resumida
Os Clientes Internos do DRH Não Têm a Obrigatoriedade de Frequentar as Acções de Formação	Mesmo com a consciencialização dos colaboradores para a importância da F&D, alguns faltam a acções de formação pagas ou avisam em cima do acontecimento que não podem ir, não dando, muitas vezes, para recuperar o dinheiro perdido (este problema com a recuperação de dinheiro é raro, mas possível, principalmente quando as acções de formação são no estrangeiro).
Sistema Informático	O <i>software</i> de gestão de negócios SAP (apontado durante as “conversas formais” - anexo 2) é criticado pela sua morosidade, sendo um <i>software</i> interno que deve ser reestruturado. O <i>software</i> interno exclusivo para a área de F&D (e.g. para partilhar informações e calendarização de actividades), também pode ser melhorado.
Pivô de F&D	Os pivôs de F&D (colaboradores escolhidos por chefes de equipa para serem mediadores entre estas e o serviço de F&D do DRH), por serem nomeados e não por ter sido sua iniciativa sê-lo, podem não se sentir motivação para o fazer, revendo nesta função uma mais a acumular. Isto pode repercutir-se numa passagem de informação despreocupada o que, por sua vez, pode prejudicar as políticas de marketing interno. De salvaguardar, o facto de esta figura de pivô de F&D ser recente (Janeiro de 2011) e de esta lacuna não ser abrangente a todos os pivôs de F&D.
Pouca Análise e Comparação de Resultados dos Formandos	A avaliação da qualidade de oferta formativa é pouco frequente, isto é, muitas vezes as acções de formação acontecem e não se analisam os relatórios de avaliação de reacção ou de conhecimentos. A percepção sobre uma acção de formação que possa ter corrido bem ou mal dá-se informalmente ou com

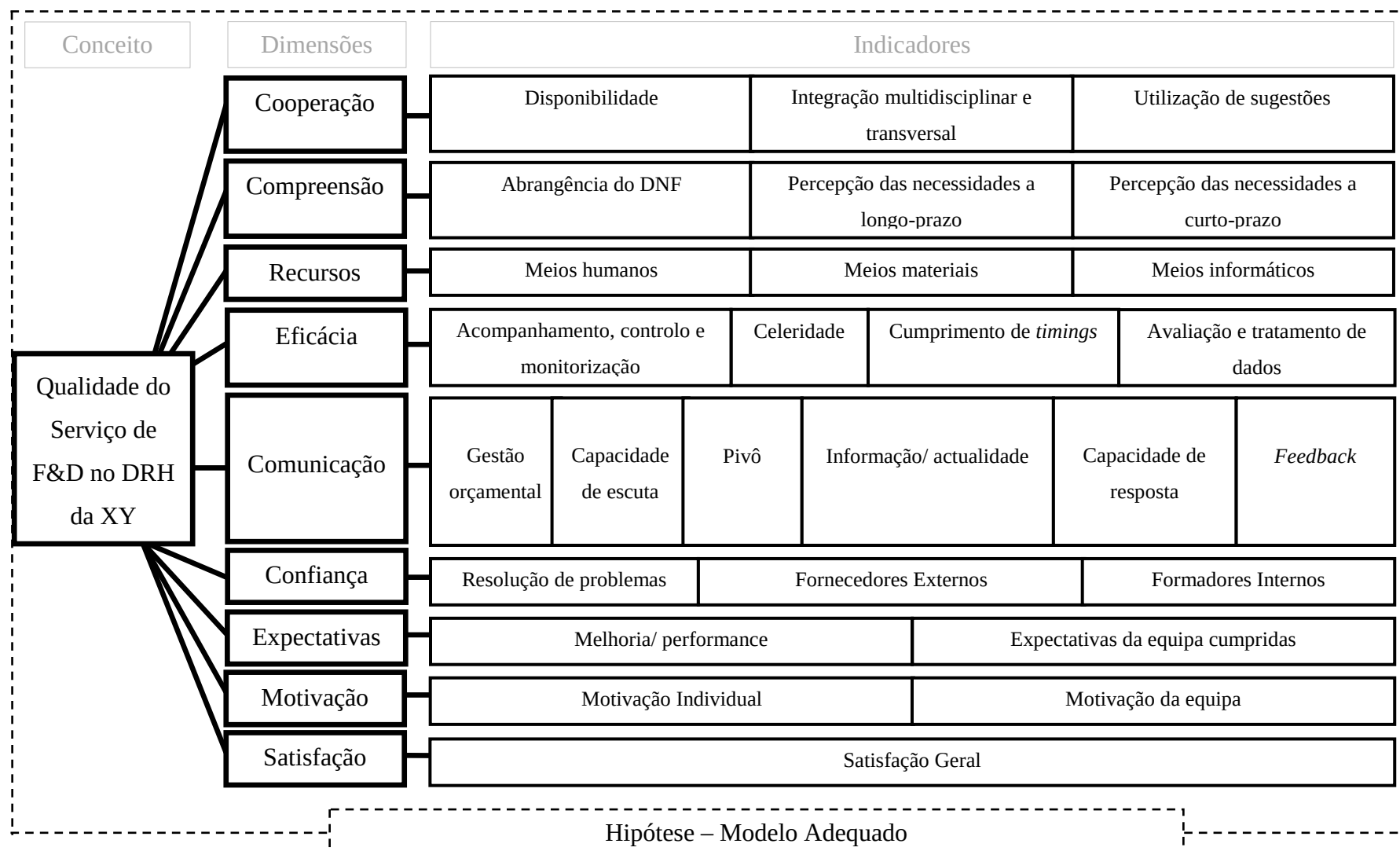
	acontecimentos de última hora (e.g. o formador faltou ou os materiais não chegaram a tempo).
Estimular e Ter Mais Pessoas em F&D	Não parece existir publicidade à importância da área da F&D, embora esta seja reconhecida como tal. Muitos colaboradores da XY desconhecem ou relativizam as oportunidades que a organização oferece nesta área (tem que ver com os pontos de melhoria “despreocupação com a área de F&D” e “conhecimento do cliente interno sobre os procedimentos do DRH”, do anexo 2; e, com as lacunas “os clientes internos do DRH não têm a obrigatoriedade de frequentar as acções de formação” e “pivôs de F&D”, deste anexo. De salvaguardar, o facto do serviço da F&D na XY estar a crescer exponencial e positivamente, o que denota melhorias contínuas e cada vez mais ajustadas.
Uma Concepção de F&D Mais Próxima do Front-office	Avaliar-se no terreno de forma mais assídua e profunda as necessidades de F&D.
Divisão de Funções Imperceptível / Falhas de Comunicação	Existe, por vezes, alguma dispersão de informação entre as várias equipas do DRH, visto que uma mesma informação pode estar a ser trabalhada por equipas diferentes sem estas saberem; ou pessoas que trabalham frente-a-frente não sabem (a não ser informalmente), o que o colega está a fazer. Um colaborador chegou mesmo a referir-se aos armários que dividiam um dos sectores do DRH (onde trabalhavam de um lado equipas que tratavam de assuntos internacionais e do outro as que tratavam de assuntos nacionais) como “muro de Berlim”, visto que esconde de ambos os lados informações que podem ser partilhadas (por coincidência, mais tarde, esses armários foram retirados. Não por esta razão em concreto, mas por uma questão de espaço e clima laboral).

Avaliações de Desempenho	Embora haja trabalho nesse sentido, a inserção da avaliação de desempenho necessita de uma estrutura mais sólida.
Algumas Entidades Externas Ainda Têm Muito Reconhecimento	Embora uma acção de formação possa ser bem leccionada por um colaborador da XY, algumas pessoas perguntam - porque não a outra pessoa/ instituição mais reconhecida a palestrar? Isto leva ao condicionamento de algumas actividades internas de F&D. De qualquer forma, a cooperação com entidades externas de F&D tem de existir pelo prestígio e <i>know-how</i> em algumas áreas.

Anexos

Anexo 5

Modelo de análise inicial.



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008)

Anexos

Anexo 6

Motivos para a adopção dos indicadores do modelo de análise inicial.

Os indicadores da tabela 1, que são os do modelo de análise inicial (anexo 5) inspiraram-se na tabela 2, cuja correspondência pode ser observada através de cores semelhantes; e, no sentido empírico e subjectividade do investigador.

Alguns itens (em branco) não foram relacionados, porque:

- Na tabela 1:
 - o São específicos da realidade da XY e chegou-se até eles empiricamente (e.g. através de análise documental interna, conversas informais e reuniões com a pessoa responsável internamente pelo projecto);
- Na tabela 2:
 - o Os itens 1, 2, 3 e 4, respeitantes à dimensão “aspectos tangíveis” do servqual (anexo 1), não faziam sentido para a investigação, por se tratar de uma pesquisa com clientes internos (Large e König, 2009; Salomi e Miguel, 2002). Isto acontece, porque a maioria das vezes os clientes internos do DRH da XY não têm que se deslocar às instalações deste departamento;
 - o Na sequência do ponto anterior, o item 22, que aborda o indicador “horário”, também não tem lógica para a investigação, visto que sendo todos membros de uma mesma organização o horário deverá ser igual para os seus vários departamentos (exceptuando departamentos internacionais);
 - o E o item 16, porque para além de ser uma questão sensível, isto é, o respondente pode não estar interessado em responder (Hill e Hill, 2000), partiu-se do princípio que os membros envolvidos numa mesma organização não têm problemas relacionados com questões de educação, sendo considerado um item escusado.

Anexo 6

Item	Indicadores do Modelo de Análise Inicial (Itens do Questionário Piloto)
1	O DRH está disponível para os assuntos de F&D.
2	O DRH é activo na integração multidisciplinar e transversal do mote F&D.
3	O DRH utiliza as sugestões dos seus Clientes Internos para melhorar o seu serviço de F&D.
4	O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) traduz as necessidades de F&D existentes.
5	O DRH percebe as necessidades de F&D a longo-prazo (entre 4 a 8 meses).
6	O DRH percebe as necessidades de F&D a curto-prazo (entre 1 a 3 meses).
7	O DRH tem os meios humanos para responder às necessidades de F&D.
8	O DRH tem os meios materiais para responder às necessidades de F&D.
9	O DRH tem os meios informáticos para responder às necessidades de F&D.
10	O DRH acompanha, controla e monitoriza as actividades formativas.
11	O DRH é célere na resposta às solicitações urgentes de F&D.
12	O DRH cumpre os tempos combinados com os seus Clientes Internos.
13	O DRH avalia e trata os dados de cada actividade formativa.
14	A gestão do orçamento destinado à F&D é transparente e justa.
15	Se há algum problema com a área da F&D, o DRH escuta-me ou a qualquer Colaborador da minha Equipa.
16	A recente figura do <i>pivot</i> de F&D é importante para a mediação da relação formativa, entre o DRH e os seus Clientes Internos.
17	Durante os trabalhos com F&D, a minha Equipa é informada pelo DRH da actualidade de cada caso.
18	O DRH está preparado para responder a quaisquer dúvidas relacionadas com F&D.
19	O DRH requer <i>feedback</i> das actividades formativas.
20	Se existirem problemas com o serviço formativo, confio no DRH para resolvê-los.
21	Confio no DRH para escolher os Fornecedores Externos de F&D.
22	Confio no DRH para escolher os Formadores Internos.
23	Após uma Acção de Formação, Eu ou qualquer Colaborador da minha Equipa melhoraremos a nossa performance no âmbito dessa actividade formativa.
24	Pelo <i>feedback</i> que recebo, as expectativas da minha Equipa com F&D são cumpridas.
25	Estou motivado/a para trabalhar com o DRH e a área da F&D.
26	Pelo <i>feedback</i> que recebo, a minha Equipa está motivada para trabalhar com o DRH e a área F&D.
27	O meu nível geral de satisfação com o serviço de F&D do DRH é...

Tabela 1 - Indicadores do Modelo de Análise inicial (Itens do Questionário Piloto)

Anexo 6

Item	Itens (Indicadores) do Servqual
1	Equipamentos modernos
2	As instalações físicas são visualmente atractivas
3	Os empregados são bem-vestidos e asseados
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido
5	Quando algo é prometido num determinado tempo, é cumprido
6	Quando há algum problema com a organização, ela solidária e deixa-o seguro
7	É de confiança
8	Fornece o serviço no tempo prometido
9	Mantém as informações de forma correcta
10	Informa-me exactamente de quando os serviços serão executados
11	Recebe-se serviço imediato
12	Colaboradores sempre dispostos a ajudar os clientes
13	Os colaboradores não estão sempre ocupados a responder aos pedidos dos clientes
14	Os colaboradores são de confiança
15	O sentimento de segurança em negociar com os colaboradores da organização
16	Os colaboradores são educados
17	Suporte adequado da organização para os colaboradores cumprirem as suas funções correctamente
18	Atenção individual
19	Os colaboradores dão atenção pessoal
20	Os colaboradores sabem quais são as suas necessidades
21	Os seus melhores interesses são o objectivo da organização
22	Horário de trabalho conveniente

Tabela 2 - Indicadores do Modelo de Análise inicial (Itens do Questionário Piloto)

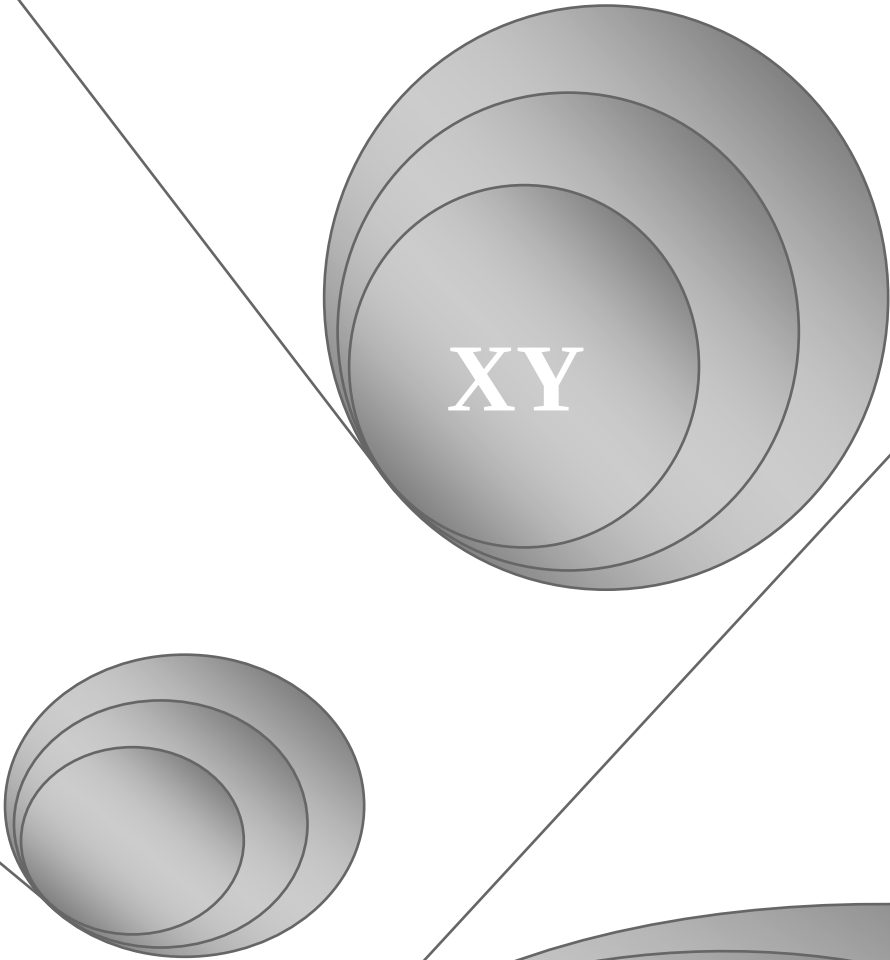
Fonte: Adaptado do Questionário de Importância dos Itens de Cronin e Taylor (1992)

Anexos

Anexo 7

Questionário Piloto.

Anexo 7



XY

Projecto na XY

Questionário Piloto para a área de F&D.

Élio Fonseca

Maio 2011



DRH

Apresentação:

O DRH da XY pretende construir um modelo de avaliação para a área da **Formação & Desenvolvimento** (F&D), com vista à sua aplicação anual. Para já, o instrumento visado será somente o questionário. Estando-se na fase piloto, é necessário que este fique coerente e claro.

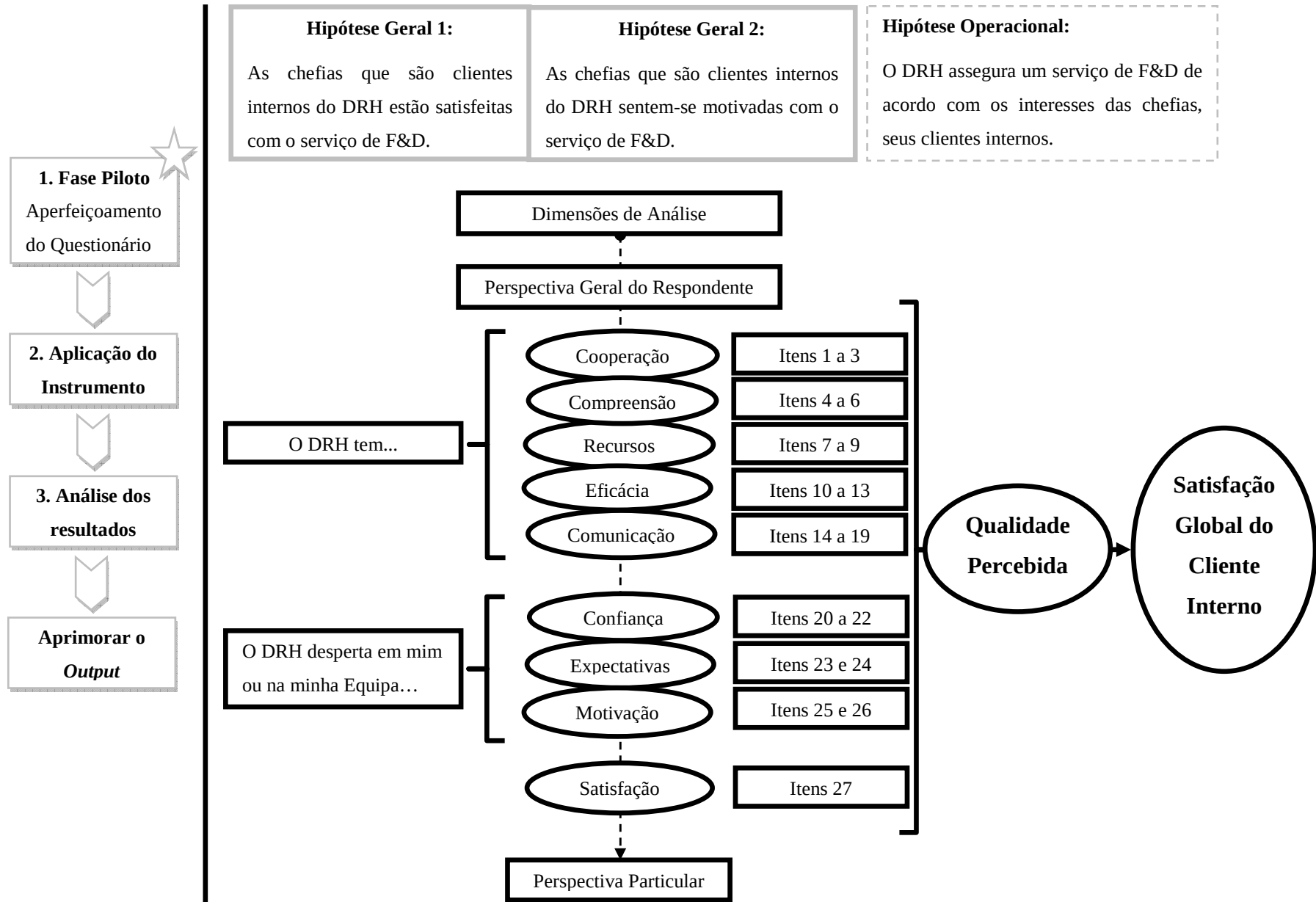
Sendo assim, a sua ligação com o serviço de F&D e opinião são fundamentais para aperfeiçoar o questionário, que objectiva **medir o grau de satisfação dos clientes internos** com o referido serviço.

Seguidamente, tudo tem carácter provisório, por isso, pedimos que leia atentamente o questionário e que, no final, dê livremente a sua opinião sobre quaisquer aspectos.

A estrutura do questionário baseia-se em pesquisas relacionadas com a avaliação da qualidade de um serviço, bem como, num conjunto de conversas formais e informais com colaboradores da XY.

O esquema da página seguinte explica a lógica (simplificada) do questionário.

Obrigado pela sua colaboração.



Anexo 7

Discordo Totalmente —————> Concordo Totalmente						Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	S/O

DRH F&D								
1.	O DRH está disponível para os assuntos de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
2.	O DRH é activo na integração multidisciplinar e transversal do mote F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
3.	O DRH utiliza as sugestões dos seus Clientes Internos para melhorar o seu serviço de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
4.	O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) traduz as necessidades de F&D existentes.	1	2	3	4	5	6	S/O
5.	O DRH percebe as necessidades de F&D a longo-prazo (entre 4 a 8 meses).	1	2	3	4	5	6	S/O
6.	O DRH percebe as necessidades de F&D a curto-prazo (entre 1 a 3 meses).	1	2	3	4	5	6	S/O
7.	O DRH tem os meios humanos para responder às necessidades de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
8.	O DRH tem os meios materiais para responder às necessidades de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
9.	O DRH tem os meios informáticos para responder às necessidades de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
10.	O DRH acompanha, controla e monitoriza as actividades formativas.	1	2	3	4	5	6	S/O
11.	O DRH é célere na resposta às solicitações urgentes de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
12.	O DRH cumpre os tempos combinados com os seus Clientes Internos.	1	2	3	4	5	6	S/O
13.	O DRH avalia e trata os dados de cada actividade formativa.	1	2	3	4	5	6	S/O
14.	A gestão do orçamento destinado à F&D é transparente e justa.	1	2	3	4	5	6	S/O
15.	Se há algum problema com a área da F&D, o DRH escuta-me ou a qualquer Colaborador da minha Equipa.	1	2	3	4	5	6	S/O

Anexo 7

16.	A recente figura do pivô de F&D é importante para a mediação da relação formativa, entre o DRH e os seus Clientes Internos.	1	2	3	4	5	6	S/O
17.	Durante os trabalhos com F&D, a minha Equipa é informada pelo DRH da actualidade de cada caso.	1	2	3	4	5	6	S/O
18.	O DRH está preparado para responder a quaisquer dúvidas relacionadas com F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
19.	O DRH requer <i>feedback</i> das actividades formativas.	1	2	3	4	5	6	S/O

20.	Se existirem problemas com o serviço formativo, confio no DRH para resolvê-los.	1	2	3	4	5	6	S/O
21.	Confio no DRH para escolher os Fornecedores Externos de F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
22.	Confio no DRH para escolher os Formadores Internos.	1	2	3	4	5	6	S/O
23.	Após uma Acção de Formação, Eu ou qualquer Colaborador da minha Equipa melhoraremos a nossa performance no âmbito dessa actividade formativa.	1	2	3	4	5	6	S/O
24.	Pelo <i>feedback</i> que recebo, as expectativas da minha Equipa com F&D são cumpridas.	1	2	3	4	5	6	S/O
25.	Estou motivado/a para trabalhar com o DRH e a área da F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O
26.	Pelo <i>feedback</i> que recebo, a minha Equipa está motivada para trabalhar com o DRH e a área F&D.	1	2	3	4	5	6	S/O

Bastante Insatisfeito —————▶ Bastante Satisfeito					
1	2	3	4	5	6

27.	O meu nível geral de satisfação com o serviço de F&D do DRH é	1	2	3	4	5	6
-----	---	---	---	---	---	---	---

Observações

Escreva livremente a sua opinião, critique, dê sugestões.

(*e.g.* Retiraria alguma questão? | Acrescentaria uma outra? | A escala está adequada? | Escreveria algum item de outra forma?)

Anexos

Anexo 8

Comentários dos colaboradores ao questionário piloto e respectiva análise.

Comentários ao questionário piloto:

1. Não percebi a hipótese geral 2 de motivação
2. Em relação ao item 1, mudar para “o grau de disponibilidade que o DRH tem pelos assuntos de F&D é”;
3. Em relação ao item 2, “simplificar a linguagem, não se compreende, não se percebe claramente o âmbito; o item está muito genérico”;
4. Em relação ao item 4, acrescentar “o DRH utiliza as ferramentas mais adequadas para identificar as necessidades de F&D”;
5. Em relação ao item 5, “isso também pode ser curto/ médio prazo? Não percebi bem”;
6. Em relação ao item 6, “não percebi bem; definir melhor o conceito de curto-prazo; dar exemplos, tais como projectos no âmbito de mudanças legais”;
7. Em relação ao item 8, “definir o que são «meios materiais»; deve ser questionada a satisfação com os materiais/ equipamentos utilizados nas actividades de F&D; dar exemplos”;
8. Em relação ao item 9, “item desnecessário; deve ser questionada a satisfação com os materiais pedagógicos entregues aos formandos; dar exemplos”;
9. Em relação ao item 10, “parece que se está a questionar três coisas ao mesmo tempo, sendo essas diferentes”;
10. Em relação ao item 11, “o que é célere? E urgente?”;
11. Em relação ao item 14, “dividir «transparente e justa»; o item não se adapta bem à realidade de alguns negócios que gerem o seu próprio orçamento de F&D”;
12. Em relação ao item 15, “a palavra «escuta-me» não soa bem”;
13. Em relação ao item 16, “não conheço a figura de *pivot*; não existe em alguns negócios”;
14. Em relação ao item 17, “o que é actualidade? Não será melhor, primeiro, definir *timings*, do ponto de situação e de *feedbacks*?; reformular o «português» do item”;

15. Em relação ao item 19, “dar exemplos, tais como questionários, telefonemas, reuniões específicas, participação em reuniões com a administração, entre outros”;
16. Em relação ao item 21, “será que o cliente precisa de distinguir a proveniência do serviço de F&D?”;
17. Em relação ao item 22, o mesmo que o ponto anterior; “em alguns negócios, não é o DRH a escolher os formadores”;
18. Em relação ao item 25, “clarificar o sentido do item”;
19. Em relação ao item 26, o mesmo que o ponto anterior;
20. Conjunto de comentários que não especificaram nenhum item:
 - 20.1. Como se pretende abordar a questão do orçamento?
 - 20.2. O orçamento de cada departamento não é divulgado em algumas estruturas do negócio?
 - 20.3. A competência técnica do DRH não é avaliada? Neste caso, a adequação dos programas apresentados?
 - 20.4. Cuidado com a linguagem introdutória – mais simples e objectiva;
 - 20.5. O questionário não se coaduna com algumas áreas de negócio, por isso, é pouco específico;
 - 20.6. Abordar mais a F&D como um processo;
21. E itens que se devem acrescentar:
 - 21.1. Quanto ao planeamento e concepção da F&D:
 - 21.1.1. O plano de F&D é elaborado conjuntamente com o negócio?
 - 21.1.2. Existe flexibilidade para a adaptação ao planeado, tendo em conta o pedido do cliente interno?
 - 21.1.3. O plano estratégico e tático (PET) da F&D do DRH é construído com base no PET do negócio do cliente interno?
 - 21.1.4. O diagnóstico (utilizando as fontes adequadas) é efectuado conjuntamente com o negócio?
 - 21.2. Quanto à organização da F&D:
 - 21.2.1. Organiza-se atempadamente a F&D?
 - 21.2.2. Respeita-se os períodos de maior operação nas lojas? (e.g. inventários, sextas-feiras, períodos festivos);

21.3. E Quanto à avaliação da F&D:

21.3.1. A avaliação da F&D é feita com o negócio e de forma periódica?

21.3.2. E, existem reuniões de pontos de situação regulares com o negócio para projectos de maior relevância? (e.g. reuniões com a administração)

Estes exemplos foram requeridos por escrito, mas também foram conjecturados aquando da recolha individualizada e pessoal do documento do anexo 7, onde se aproveitava para requerer pontos de melhoria para o trabalho através das opiniões verbais e informais cedidas pelos colaboradores.

Análise dos comentários ao questionário piloto:

Inicialmente, a investigação pensou que os comentários aos questionários piloto seriam apenas mais uma etapa a cumprir, mas quando se analisou com atenção os mesmos, reparou-se que o caminho que se estava a seguir para responder à pergunta de partida estava errado.

A lógica do questionário piloto (anexo 7) baseou-se numa gradação de itens que ia desde uma perspectiva geral até uma perspectiva pessoal do respondente, com vista a proporcionar uma espécie de diálogo com este, mas a análise de conteúdo aos comentários dos colaboradores revelou que:

- Embora a gradação de dimensões tivesse lógica, a gradação de itens estava confusa, revelando que se deveria adoptar uma perspectiva mais processual, onde as fases desde a concepção de um currículo formativo até à sua adopção estivessem mais explícitas – e.g. comentários 20.6 e 21;
- Devido ao ponto anterior, a questão temporal estava também confusa – e.g. comentários 5, 6, 10 e 14;
- A linguagem utilizada devia ser mais simples, directa, objectiva e menos genérica – e.g. comentários 3 e 20.4;
- Devido aos pontos anteriores, denotava-se alguma desarrumação nas ideias transmitidas – e.g. comentários 8, 9 e 14;

Anexo 8

- Dever-se-ia dar mais exemplos para melhor percepção dos itens – e.g. comentários 6, 7, 8 e 15;
- E, a dimensão “motivação” incutida nos itens 25 e 26 parecia não fazer sentido – e.g. comentários 18 e 19.

Os comentários dos colaboradores ao questionário piloto mostraram que a investigação estava a guiar-se por caminhos genéricos o que, conseqüentemente, levou a que indicadores que pareciam muito específicos fossem considerados como muito generalistas ou pouco claros (e.g. comentários 20, 3 e 11).

As principais lacunas detectadas foram:

- A confusão na localização temporal do processo;
- Utilização de uma linguagem confusa e genérica;
- Ideias dispersas;
- Existência de poucos exemplos;
- A dimensão “motivação” deslocada do estudo;
- E a dispersão desorganizada das fases basilares do fluxograma do serviço de F&D do DRH da XY:
 - o Gestão de políticas e estratégias globais de F&D – e.g. item 2;
 - o Diagnóstico de necessidades de F&D – e.g. item 4;
 - o Elaboração do orçamento de F&D – e.g. item 14;
 - o Gestão da oferta formativa – e.g. itens 5 e 6;
 - o Concepção da F&D – e.g. item 22;
 - o Gestão de fornecedores de F&D – e.g. item 21;
 - o Execução da F&D – e.g. itens 11, 12;
 - o Controlo e monitorização da F&D – itens 1, 10, 17 e 20;
 - o Avaliação da F&D – e.g. item 13 e 19;
 - o E, administração de sistemas de informação e de F&D – e.g. item 9.

Com estas coordenadas:

- Decidiu manter-se o conceito e a hipótese investigacionais;

- Decidiu mudar-se as dimensões e os itens do ponto anterior, que passaram de uma gradação que ia desde uma perspectiva geral do respondente até uma pessoal, para uma gradação demonstradora do fluxo de serviço de F&D do DRH da XY, isto é, ao contrário do questionário piloto, as fases do serviço de F&D do DRH da XY não seriam dispersas pelo questionário final, mas seriam a ordem do mesmo;
- Devido ao ponto anterior, como existiam dez fases basilares do fluxograma do serviço de F&D do DRH da XY (referidas anteriormente), decidiu-se, juntamente com a pessoa responsável internamente pelo projecto, simplificar esse conjunto para o questionário não ficar muito longo e para ser mais fácil ao respondente enquadrar-se, sendo essas linhas orientadoras – diagnóstico, planeamento, execução e avaliação;
- Devido ao ponto anterior e como se quis avaliar pontos que não estavam incluídos em nenhuma das referidas linhas, estabeleceu-se uma outra – avaliação transversal;
- E, depois dos dois pontos anteriores, o questionário final seria concluído com o item de satisfação do questionário piloto.

Anexos

Anexo 9

Questionário Final.

Nº Itens	Grupos	Itens	Dimensões Empíricas	Dimensões CATPCA 5	Escala de Avaliação
Avalie por favor o processo de Formação & Desenvolvimento no que diz respeito a...					
1	Diagnóstico	O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) inclui todas as competências/ áreas formativas adequadas à minha equipa Ex: Os conteúdos do DNF (áreas e disciplinas) abrangem a F&D necessária para o trabalho da minha Equipa.	Compreensão	Eficácia	0
1					
2					
3					
4					
5					
2		O DNF tem em consideração as necessidades registadas em ADDC e Executive Summary Ex: Identificação de necessidades de F&D específicas para cada colaborador.	Compreensão	Eficácia	6
0					
1					
2					
3					
4					
3		O DNF permite a inclusão de sugestões de acções de formação específicas, para necessidades individuais ou de equipa Ex: Participação de um colaborador num curso específico/ com uma entidade específica; permite a satisfação de uma necessidade individual de algum colaborador ou uma necessidade específica de parte de uma equipa, ou da equipa.	Cooperação	(item eliminado)	5
0					
1					
2					
3					
4					
				6	

4	Planeamento	O Plano de F&D reflecte o levantamento de necessidades efectuado no DNF Ex: As áreas de competência identificadas no DNF (gestão de equipas, gestão do tempo, informática, línguas, entre outras) constam no Plano de F&D.	Compreensão	Confiança	0	
					1	
					2	
					3	
					4	
					5	
			6			
5			O DRH tem em consideração os períodos adequados para a realização de acções de formação Ex: Períodos de maior actividade, períodos festivos ou férias.	Compreensão	Planeamento Temporal	0
			1			
			2			
			3			
			4			
			5			
			6			
6			O DRH adequa a metodologia das acções de formação à realidade das equipas e às competências a serem desenvolvidas Ex: Antes de se avançar com a acção de formação, definem-se os locais, as salas, os conteúdos, exercícios, duração e a monitoria.	Compreensão	Confiança	0
			1			
			2			
			3			
		4				
		5				
		6				
7	Execução	O DRH organiza atempadamente as acções de formação Ex: Aviso de datas e envio de convocatória aos colaboradores com a antecedência devida; aviso atempado dos locais, salas, conteúdos, duração e monitoria; e preocupação em minimizar-se o risco de alterações de última hora.	Confiança	Confiança	0	
					1	
					2	
					3	
					4	
					5	
			6			
8			Pelo <i>feedback</i> que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os equipamentos utilizados nas acções de formação Ex: Condições das salas, mesas, cadeiras e projectores.	Recursos	Confiança	0
			1			
			2			
			3			
			4			
		5				
		6				

9	Avaliação	Pelo <i>feedback</i> que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os materiais pedagógicos distribuídos nas acções de formação Ex: Cadernos, canetas, jogos para interacção grupal e manuais.	Recursos	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
10		Se solicitar, o DRH disponibiliza-me quaisquer elementos de avaliação de uma acção de formação que me envolva a mim ou à minha equipa Ex: Avaliações de reacção à acção formação ou avaliações de conhecimento.	Garantia	Eficácia	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
11		As acções de formação efectuadas têm utilidade para o desenvolvimento dos participantes Ex: Pense nas questões - Eu e a minha equipa ficámos satisfeitos com a acção de formação? As competências trabalhadas em sala são úteis para o desempenho das nossas funções? Sentimos que aprendemos?	Confiança	Eficácia	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
12		Após uma acção de formação, os participantes melhoram o seu desempenho Ex: Eu e a minha equipa sentimos que o trabalho flui melhor, devido aos conhecimentos adquiridos com a acção de formação.	Confiança	Melhoria de Desempenho	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6

13		No final de cada acção de formação, o DRH pede-me <i>feedback</i> da sua prestação Ex: Através de um telefonema, <i>e-mail</i> ou reunião, o DRH pretende saber se a acção de formação correspondeu às minhas expectativas e da minha equipa.	Proactividade	(item eliminado)	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
Pensando agora de uma forma global no serviço de Formação & Desenvolvimento prestado pelo DRH...					
14	Avaliação Transversal	O DRH é tecnicamente competente Ex: Forma como trata das situações; conhecimento aprofundado da área de F&D; e antecipação a possíveis contratempos.	Garantia	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
15		Se há estabelecimento de <i>timings</i>, o DRH cumpre Ex: Se combino com o DRH uma data para a apresentação de um projecto de F&D, sei que nesse dia terei o projecto; se o DRH me diz que responderá a um <i>e-mail</i> dia "X", sei que cumprirá.	Confiança	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
16		O DRH selecciona os Formadores Internos adequados aos projectos de F&D Ex: Selecção de colaboradores com experiência relevante para a prática de F&D, em áreas específicas de um só negócio ou de vários.	Garantia	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6

17	O DRH selecciona/ contrata os Fornecedores Externos adequados aos projectos de F&D Ex: Contratação de serviços especializados a Entidades de F&D.	Garantia	Confiança	0
				1
				2
				3
				4
				5
				6
18	O DRH é flexível para se adaptar a situações inesperadas/ urgentes Ex: Apressar <i>timings</i> combinados ou mudar as datas das acções de formação por indisponibilidade dos formandos; gostava de ter um ou mais colaboradores da minha equipa a frequentar uma acção de formação que começa dentro de dois dias.	Cooperação	Confiança	0
				1
				2
				3
				4
				5
				6
19	Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH procura soluções Ex: A proposta apresentada pela entidade formadora pré-seleccionada não corresponde aos objectivos inicialmente definidos e o DRH procura de imediato novos parceiros.	Garantia	Confiança	0
				1
				2
				3
				4
				5
				6
20	Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH envolve-me Ex: O DRH consulta-me caso a proposta de F&D da entidade formadora não corresponda ao solicitado; caso a acção de formação que é importante para a minha equipa seja adiada/ cancelada; ou um colaborador da minha equipa falte.	Proactividade	Confiança	0
				1
				2
				3
				4
				5
				6

21		Se necessitar de esclarecimentos no âmbito da área de F&D, o DRH esclarece-me Ex: Quais são os conteúdos da acção de formação e porquê? Qual a duração da acção de formação?	Garantia	Eficácia	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
22		Quando dou uma sugestão para o serviço de F&D, o DRH analisa e dá-me <i>feedback</i> Ex: Se disser ao DRH que se deverá realizar uma acção de formação numa determinada área, o DRH examinará a minha proposta.	Cooperação	Análise de Sugestões	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
23		O DRH é inovador nas suas metodologias, no que concerne ao serviço de F&D Ex: O DRH adopta novas práticas de F&D, variando e adaptando as áreas formativas; o DRH filtra melhor a informação (por causa de melhorias no sistema informático); e noto a actualização, e melhoria contínua, das práticas de Recursos Humanos.	Proactividade	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
24		O número de colegas do DRH que interage comigo para tratar de casos de F&D é adequado Ex: Pense na questão - Acha que o DRH tem muito interlocutores?	Eficácia	Eficácia	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6

25		Estou satisfeito/a com a disponibilidade do DRH Ex: Celeridade na resposta a um <i>e-mail</i> ; facilidade em encontrar alguém que pretendo via telefone; receptividade, atenção e paciência no atendimento; e abertura para quaisquer esclarecimentos.	Eficácia	Eficácia	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
26		Estou satisfeito/a com a relação criada com os/as Técnicos/as do DRH que tratam dos assuntos de F&D Ex: Fluxos de comunicação (conversas, entre outros) concisos, directos, atenciosos, empáticos e pacientes.	Empatia	Confiança	0
					1
					2
					3
					4
					5
					6
27	Satisfação Global	Estou satisfeito/a com a Globalidade do serviço de F&D	Satisfação Global	Confiança	1
					2
					3
					4
					5
					6
Escreva livremente as suas SUGESTÕES/ OBSERVAÇÕES					
O DRH AGRADECE A SUA COLABORAÇÃO.					

Anexos

Anexo 10

Quadro de correlações das variáveis com as “dimensões CATPCA 5”.

	Component Loadings				
	Dimension				
	1	2	3	4	5
1. O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) inclui todas as competências/ áreas formativas adequadas à minha equipa	,311	<u>,565</u>	-,221	,450	,203
2. O DNF tem em consideração as necessidades registadas em ADDC e Executive Summary	,272	<u>,617</u>	-,150	,461	,392
3. O DNF permite a inclusão de sugestões de acções de formação específicas, para necessidades individuais ou de equipa	,191	,456	,164	,351	<u>,619</u>
4. O Plano de F&D reflecte o levantamento de necessidades efectuado no DNF	<u>,590</u>	,438	-,105	,207	,533
5. O DRH tem em consideração os períodos adequados para a realização de acções de formação	,161	,430	,469	,360	<u>-,548</u>
6. O DRH adequa a metodologia das acções de formação à realidade das equipas e às competências a serem desenvolvidas	<u>,693</u>	-,021	,055	,666	-,089
7. O DRH organiza atempadamente as acções de formação	<u>,402</u>	,333	<u>-,402</u>	-,346	-,218

8. Pelo feedback que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os equipamentos utilizados nas acções de formação	<u>,888</u>	,070	,099	-,149	,134
9. Pelo feedback que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os materiais pedagógicos distribuídos nas acções de formação	<u>,822</u>	,296	,503	-,257	-,045
10. Se solicitar, o DRH disponibiliza-me quaisquer elementos de avaliação de uma acção de formação que me envolva a mim ou à minha equipa	,204	<u>,664</u>	,434	-,175	,235
11. As acções de formação efectuadas têm utilidade para o desenvolvimento dos participantes	,292	<u>,688</u>	,561	-,266	,123
12. Após uma acção de formação, os participantes melhoram o seu desempenho	,166	,325	-,048	<u>,757</u>	-,528
13. No final de cada acção de formação, o DRH pede-me feedback da sua prestação	,151	<u>,437</u>	-,180	<u>-,437</u>	,320
14. O DRH é tecnicamente competente	<u>1,019</u>	-,421	-,011	-,031	,026

15. Se há estabelecimento de timings, o DRH cumpre	,638	,339	-,480	,009	-,133
16. O DRH selecciona os Formadores Internos adequados aos projectos de F&D	,744	,330	,144	,016	-,279
17. O DRH selecciona/contrata os Fornecedores Externos adequados aos projectos de F&D	<u>1,019</u>	-,404	,047	-,030	,033
18. O DRH é flexível para se adaptar a situações inesperadas/urgentes	<u>1,005</u>	-,436	-,035	-,019	,025
19. Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH procura soluções	<u>1,008</u>	-,444	-,028	-,029	,019
20. Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH envolve-me	<u>1,019</u>	-,406	,012	-,030	-,007
21. Se necessitar de esclarecimentos no âmbito da área de F&D, o DRH esclarece-me	,041	<u>,551</u>	-,451	-,353	-,146
22. Quando dou uma sugestão para o serviço de F&D, o DRH analisa e dá-me feedback	,319	,521	<u>,663</u>	-,301	-,297
23. O DRH é inovador nas suas metodologias, no que concerne ao serviço de F&D	<u>1,032</u>	-,378	-,036	,024	,019

Anexo 10

24. O número de colegas do DRH que interage comigo para tratar de casos de F&D é adequado	,297	<u>,650</u>	-,273	,008	-,235
25. Estou satisfeito/a com a disponibilidade do DRH	,360	<u>,602</u>	-,512	-,169	-,188
26. Estou satisfeito/a com a relação criada com os/as Técnicos/as do DRH que tratam dos assuntos de F&D	<u>,649</u>	,430	-,310	-,238	-,166
27. Estou satisfeito/a com a Globalidade do serviço de F&D do DRH	<u>1,009</u>	-,444	-,006	-,016	,029
Variable Principal Normalization					

Fonte: IBM Statistical Package for the Social Sciences 19

Anexos

Anexo 11

Quadro de correlações entre variáveis - CATPCA 5.

Anexo 11

Correlations Transformed Variables																											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.
1. O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) inclui todas as competências/ áreas formativas adequadas à minha equipa	1,00 0	,706	,427	,633	,198	,281	,200	,190	,179	,310	,256	,379	,124	,071	,446	,307	,075	,078	,060	,067	,194	,089	,117	,392	,429	,373	,060
2. O DNF tem em consideração as necessidades registadas em ADDC e Executive Summary ^a	,706	1,00 0	,603	,701	,173	,324	,135	,246	,208	,351	,371	,322	,205	-,032	,355	,224	-,027	-,035	-,046	-,047	,184	,060	,045	,402	,360	,314	-,041
3. O DNF permite a inclusão de sugestões de acções de formação específicas, para necessidades individuais ou de equipa ^a	,427	,603	1,00 0	,602	<u>,089</u>	,339	-,090	,203	,205	,396	,389	,096	,249	-,049	,100	,172	-,033	-,051	-,057	-,047	,048	,130	-,034	,169	,058	,025	-,053

Anexo 11

4. O Plano de F&D reflecte o levantamento de necessidades efectuado no DNF ^a	,633	,701	,602	1,00 0	,050	,378	,269	,478	,436	,382	,372	- ,009	,344	,347	,496	,366	,350	,331	,335	,342	,102	,187	,382	,358	,351	,430	,335
5. O DRH tem em consideração os períodos adequados para a realização de acções de formação	,198	,173	<u>,089</u>	,050	1,00 0	,342	,134	,004	,315	,241	,310	,556	,032	- ,033	,025	,319	,005	- ,036	- ,031	,003	- ,067	,501	- ,001	,236	,098	,133	-,027
6. O DRH adequa a metodologia das acções de formação à realidade das equipas e às competências a serem desenvolvidas	,281	,324	,339	,378	,342	1,00 0	,034	,390	,324	,028	,024	,559	- ,088	,564	,332	,421	,567	,559	,565	,563	- ,156	,048	,593	,242	,084	,201	,567
7. O DRH organiza atempadamente as acções de formação ^a	,200	,135	- ,090	,269	,134	,034	1,00 0	,354	,293	,144	,155	,041	,399	,227	,504	,314	,211	,212	,224	,224	,394	<u>,162</u>	,237	,439	,582	,480	,214

Anexo 11

8. Pelo feedback que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os equipamentos utilizados nas acções de formação	,190	,246	,203	,478	,004	,390	,354	1,00 0	,820	,329	,449	,067	,204	,699	,467	,610	,686	,681	,682	,680	,082	,271	,726	,194	,259	,552	,687
9. Pelo feedback que recebo e pela minha experiência, estou satisfeito/a com os materiais pedagógicos distribuídos nas acções de formação	,179	,208	,205	,436	,315	,324	,293	,820	1,00 0	,518	,720	,028	,217	,569	,346	,712	,594	,548	,552	,583	,094	,728	,586	,274	,230	,525	,559
10. Se solicitar, o DRH disponibiliza-me quaisquer elementos de avaliação de uma acção de formação que me envolva a mim ou à minha equipa ^a	,310	,351	,396	,382	,241	,028	,144	,329	,518	1,00 0	,836	,082	,365	,034	,112	,324	,018	,056	,048	,026	,218	,494	,018	,217	,289	,245	-,041

Anexo 11

11. As acções de formação efectuadas têm utilidade para o desenvolvimento dos participantes	,256	,371	,389	,372	,310	,024	,155	,449	,720	,836	1,000	,022	,325	,006	,132	,418	,062	,012	,009	,025	,266	,686	,024	,292	,276	,357	-,003
12. Após uma acção de formação, os participantes melhoram o seu desempenho ^a	,379	,322	,096	,009	,556	,559	,041	,067	,028	,082	,022	1,000	,187	,014	,233	,334	,015	,015	,015	,017	,075	,020	,049	,257	,239	,133	-,013
13. No final de cada acção de formação, o DRH pede-me feedback da sua prestação ^a	,124	,205	,249	,344	,032	,088	,399	,204	,217	,365	,325	,187	1,000	,026	,144	,121	,028	,002	,012	,029	,330	,134	,020	,277	,376	,329	,014
14. O DRH é tecnicamente competente ^a	,071	,032	,049	,347	,033	,564	,227	,699	,569	,034	,006	,014	,026	1,000	,407	,493	,995	,992	,998	,995	,136	,078	,992	,005	,107	,397	,999
15. Se há estabelecimento de timings, o DRH cumpre ^a	,446	,355	,100	,496	,025	,332	,504	,467	,346	,112	,132	,233	,144	,407	1,000	,474	,381	,408	,409	,410	,453	,136	,438	,518	,620	,658	,390
16. O DRH selecciona os Formadores Internos adequados aos projectos de F&D ^a	,307	,224	,172	,366	,319	,421	,314	,610	,712	,324	,418	,334	,121	,493	,474	1,000	,492	,463	,469	,489	,213	,471	,509	,384	,406	,558	,476

Anexo 11

17. O DRH selecciona/ contrata os Fornecedores Externos adequados aos projectos de F&D ^a	,075	- ,027	- ,033	,350	,005	,567	,211	,686	,594	,018	,062	- ,015	,028	,995	,381	,492	1,00 0	,988	,994	,994	- ,151	,126	,986	- ,016	,098	,375	,996
18. O DRH é flexível para se adaptar a situações inesperadas/ urgentes ^a	,078	- ,035	- ,051	,331	- ,036	,559	,212	,681	,548	- ,056	- ,012	- ,015	- ,002	,992	,408	,463	,988	1,00 0	,994	,990	- ,115	,068	,986	- ,012	,103	,389	,993
19. Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH procura soluções ^a	,060	- ,046	- ,057	,335	- ,031	,565	,224	,682	,552	- ,048	- ,009	- ,015	,012	,998	,409	,469	,994	,994	1,00 0	,996	- ,132	,074	,989	- ,015	,098	,388	,998
20. Se há alguma contingência num projecto de F&D/ acção de formação, o DRH envolve-me ^a	,067	- ,047	- ,047	,342	,003	,563	,224	,680	,583	- ,026	,025	- ,017	,029	,995	,410	,489	,994	,990	,996	1,00 0	- ,124	,129	,984	,018	,103	,397	,995

Anexo 11

21.Se necessitar de esclarecimentos no âmbito da área de F&D, o DRH esclarece-me ^a	,194	,184	,048	,102	-,067	-,156	,394	,082	,094	,218	,266	,075	,330	-,136	,453	,213	-,151	-,115	-,132	-,124	1,00 0	,183	-,126	,421	,576	,482	-,155
22. Quando dou uma sugestão para o serviço de F&D, o DRH analisa e dá-me feedback ^a	,089	,060	,130	,187	,501	,048	<u>,162</u>	,271	,728	,494	,686	-,020	,134	,078	,136	,471	,126	,068	,074	,129	,183	1,00 0	,079	,312	,161	,303	,074
23. O DRH é inovador nas suas metodologias, no que concerne ao serviço de F&D ^a	,117	,045	-,034	,382	-,001	,593	,237	,726	,586	-,018	,024	,049	,020	,992	,438	,509	,986	,986	,989	,984	-,126	,079	1,00 0	,033	,146	,424	,991
24. O número de colegas do DRH que interage comigo para tratar de casos de F&D é adequado ^a	,392	,402	,169	,358	,236	,242	,439	,194	,274	,217	,292	,257	,277	-,005	,518	,384	-,016	-,012	-,015	,018	,421	,312	,033	1,00 0	,584	,547	-,024
25. Estou satisfeito/a com a disponibilidade do DRH ^a	,429	,360	,058	,351	,098	,084	,582	,259	,230	,289	,276	,239	,376	,107	,620	,406	,098	,103	,098	,103	,576	,161	,146	,584	1,00 0	,687	,091

Anexo 11

26. Estou satisfeito/a com a relação criada com os/as Técnicos/as do DRH que tratam dos assuntos de F&D ^a	,373	,314	,025	,430	,133	,201	,480	,552	,525	,245	,357	,133	,329	,397	,658	,558	,375	,389	,388	,397	,482	,303	,424	,547	,687	1,000	,370
27. Estou satisfeito/a com a Globalidade do serviço de F&D do DRH	,060	,041	,053	,335	,027	,567	,214	,687	,559	,041	,003	,013	,014	,999	,390	,476	,996	,993	,998	,995	,155	,074	,991	,024	,091	,370	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Eigenvalue	9,876	5,284	2,411	2,301	1,854	,862	,694	,626	,498	,446	,409	,359	,289	,265	,211	,183	,139	,120	,086	,059	,013	,007	,005	,002	,001	,000	,000

a. Missing values were imputed with the mode of the quantified variable.

Fonte: IBM Statistical Package for the Social Sciences 19