



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**QUEBRAR BARREIRAS: O MARKETING INTERNO NO  
APOIO AO CRM**

**LUÍS FRANCISCO FERREIRA DIAS**

**SETEMBRO – 2012**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**QUEBRAR BARREIRAS: O MARKETING INTERNO NO  
APOIO AO CRM**

**LUÍS FRANCISCO FERREIRA DIAS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON**

**SETEMBRO – 2012**

## **Resumo**

É hoje em dia um dado adquirido que muitos projectos de CRM falham devido à inexistência de condições ao nível da organização, que não possui características de base como a orientação para o cliente. A importância dos colaboradores nas implementações de CRM torna-se assim cada vez mais notória, sendo as competências de relacionamento uma componente bastante importante para a criação e reforço da capacidade de CRM da organização. O marketing interno apresenta-se, neste contexto, como uma solução no sentido de melhorar e reforçar as competências de relacionamento dos colaboradores.

Sendo assim, este estudo procurou responder à questão “Como é que o marketing interno pode apoiar a estratégia de CRM?”. Para tanto, um dos objectivos foi “identificar um conjunto de competências que os colaboradores de uma organização envolvida num projecto de CRM devem ter”, e para isso recorreu-se a um estudo de caso interpretativista numa Instituição de Ensino Superior Portuguesa, baseado em interacções com os alunos e colaboradores, entrevistas e, por fim, a um inquérito.

Os resultados permitiram chegar a uma proposta de competências chave que poderá constituir a capacidade de CRM. A análise destas competências permite, também, chegar à conclusão que o intervalo entre as percepções dos colaboradores e dos clientes indicia a possibilidade de utilização do marketing interno como ferramenta para o reforço da capacidade de CRM da organização, potenciando a obtenção de melhores resultados na implementação de projectos de CRM.

## **Palavras Chave**

CRM, Marketing Relacional, Marketing Interno, Capacidade de CRM, Competências

## **Abstract**

It is now an established fact that many CRM implementations fail due to lack of basic features in the organization like customer orientation. The importance of employees in the process of implementation of these projects thus becomes increasingly noticeable, with the relationship competencies being a very important component for the creation and reinforcement of the organization's CRM capability.

Internal marketing is presented in this context as a possible solution to improve and strengthen the employees' relationship skills.

With this in mind, this study attempted to answer to the question "How can internal marketing support the CRM strategy?". For that, one of the objectives was to identify a set of skills that employees of an organization involved in a CRM project should have, and this led to the design of an interpretive case study in a portuguese higher education institution, based on interactions with students and employees, interviews and finally a survey.

The results led to the proposal of key competencies that can form the CRM capability. The analysis of this skills also allows the conclusion that the gap between the perceptions of employees and customers suggests the possible use of internal marketing as a tool for strengthening the CRM organizational capability, leveraging the best results in the implementation of CRM projects.

## **Key Words**

CRM, Relationship Marketing, Internal Marketing, CRM Capability, Competencies

## Índice

1. Introdução .....	6
2. Revisão de Literatura .....	8
2.1. Customer Relationship Management .....	8
2.2. Marketing Relacional .....	11
2.2.1. Orientação de marketing .....	12
2.2.2. Marketing interno .....	13
2.3. Marketing Interno .....	13
2.4. Competências no marketing relacional e no CRM .....	15
2.5. Resumo da revisão de literatura .....	16
3. Metodologia .....	18
3.1. Estudo de Caso Interpretativista .....	18
3.2. Recolha de dados de Modelo Misto (Qualitativo-Quantitativo): .....	19
3.3. Desenho do estudo .....	20
4. Estudo de Caso: O ISEG e as competências de relacionamento .....	24
4.1. Competências de relacionamento no ISEG .....	26
4.2. Resultado da avaliação de competências quanto à sua presença nos vários departamentos em análise .....	28
4.2.1. Características Pessoais .....	28
4.2.2. Profissionalismo .....	31
4.2.3. Social .....	33
4.2.4. Comunicação .....	34
5. Discussão .....	35
6. Conclusão .....	37
6.1. Análise dos objectivos e resposta à questão de investigação .....	38
6.1.1. Objectivo 1: Identificar um conjunto de competências que os colaboradores de uma organização envolvida num projecto de CRM devem ter .....	38
6.1.2. Objectivo 2: Encontrar intervalos de percepção entre a perspectiva dos clientes e dos colaboradores face às competências .....	38
6.1.3. Questão de investigação: Como é que o marketing interno pode apoiar a estratégia de CRM? .....	38
6.2. Contributos para a teoria .....	39
6.3. Contributos para a gestão .....	40
6.4. Recomendações para investigações futuras .....	40
6.5. Limitações .....	40
Referências .....	42

## 1. Introdução

O CRM e o Marketing interno são os principais temas deste trabalho, aqui analisados na realidade concreta de uma instituição portuguesa de ensino superior público.

Segundo Payne (2005), o CRM (*Customer Relationship Management*) é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, a fim de melhorar o seu valor, a rentabilidade da empresa e o valor para o acionista. É acima de tudo uma estratégia, que exige uma compreensão transversal a toda a organização do valor do cliente, sendo para isso fundamental o compromisso dos colaboradores face à organização.

Posto isto, podemos encarar o CRM como uma estratégia de marketing relacional. Segundo Gumesson (1994), o marketing relacional promove relacionamentos de longo prazo com os clientes e lealdade aos fornecedores, e faz surgir como natural a figura dos *part-time marketers*. O conceito de *part-time marketers* é definido por Gumesson (1987) como colaboradores que não fazem parte do departamento de marketing e não reportam a um gestor de marketing, mas têm uma visão orientada para o cliente. É nesta fase que entra o marketing interno, que segundo Grönroos (1995), tem o papel de preparar os *part-time marketers* para as tarefas de marketing, sendo esta uma parte fundamental de uma estratégia de marketing relacional.

Quando os projectos de CRM falham, segundo Maklan e Knox (2009), na origem da falha está muitas vezes a inexistência de uma capacidade instalada de CRM. Esta capacidade é constituída por competências dos colaboradores, definidas por Skulmoski e Hartman (2010) como conhecimento, aptidões, atitudes e características pessoais passíveis de melhoria através da experiência ou treino.

O presente estudo tem lugar no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, instituição centenária e de topo do ensino superior

público português na área da economia e gestão, sendo o seu objecto o Projecto de CRM actualmente em curso, e pretende, acima de tudo, responder à questão de investigação: “Como é que o marketing interno pode apoiar a estratégia de CRM?”

Para esclarecer esta questão, são estabelecidos dois objectivos:

Objectivo 1: Identificar um conjunto de competências que os colaboradores de uma organização envolvida num projecto de CRM devem ter;

Objectivo 2: Encontrar intervalos de percepção entre a perspectiva dos clientes e dos colaboradores face a essas competências.

## **2. Revisão de Literatura**

Com a presente revisão de literatura pretende-se fundamentar a cadeia lógica que servirá de base ao desenvolvimento do trabalho final de mestrado (TFM). Divide-se assim por cinco pontos fundamentais, interligados entre si (CRM – *Customer Relationship Management*, Marketing Relacional, Nano-Relações, Competências Gerais e Específicas e Marketing Interno), e organiza-se de forma a clarificar a importância dos processos de marketing interno no apoio às alterações estratégicas nas organizações, nomeadamente na implementação de projectos de CRM.

### **2.1. Customer Relationship Management**

Segundo Payne (2005), o CRM é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados a fim de melhorar o seu valor e a rentabilidade das empresas e, assim, maximizar o valor para o accionista. Esta abordagem é, segundo o mesmo autor, frequentemente associada com a utilização de tecnologias de informação (TI) para implementar estratégias de marketing relacional, integrando o potencial das novas tecnologias e do novo pensamento de marketing para obter relações proveitosas e de longo prazo.

Esta abordagem de Payne (2005) salienta que o CRM é acima de tudo uma estratégia. Segundo o autor, envolve uma profunda visão estratégica, uma compreensão transversal a toda a organização do valor do cliente num ambiente multi-canal, uma gestão correcta da informação e, conseqüentemente, uma escolha adequada da tecnologia de CRM, dos processos e das operações de qualidade.

Quando estes princípios não são respeitados, existe um aumento da probabilidade de os projectos de CRM nas organizações fracassarem. Kale (2004) diz que entre 60% e 80% dos projectos de CRM falham os seus objectivos, diagnosticando como principais causas para o fracasso factores como a falta de uma visão centrada no cliente, o suporte inadequado por parte da gestão de topo ou a subestimação da

importância da gestão da mudança. Uma ideia semelhante é defendida por Maklan e Knox (2009), que sublinham que factores como a cultura organizacional, o alinhamento com a estratégia da empresa e a análise de *lifetime value* do cliente são alguns dos principais factores para o insucesso de muitos dos investimentos em CRM. Os mesmos autores acrescentam que muito do insucesso destes projectos começa ainda antes da implementação, contribuindo para ele factores como a falta de adaptação à realidade individual de cada empresa e a ignorância relativamente à existência ou não das capacidades instaladas de CRM na organização (e consequentemente nos seus colaboradores).

Grant (1996) refere-se às capacidades, de forma resumida, como padrões complexos e coordenados de competências e conhecimento que são incorporados como rotinas ao longo do tempo. No caso específico deste estudo, utilizamos a abordagem de Rust et al. (2004), que de forma simplificada sugere por acréscimo a existência de capacidades de CRM, integrando estas a capacidade das organizações para criar e gerir relações fortes e de proximidade com os seus clientes.

Alguns autores defendem mesmo uma preponderância maior das capacidades no próprio conceito de CRM. Neste sentido, Boulding et al. (2005, p.157) descrevem o CRM como “as actividades necessárias para a construção de relações com os clientes e a integração de todas estas actividades através da organização, ligando estas actividades tanto ao valor da organização como ao valor dos clientes”.

Esta afirmação levou outros autores a propor uma nova forma de ver o CRM, desta vez como um conjunto de capacidades (Rapp et al. 2009).

No seguimento desta ideia específica, autores como Morgan et al (2009) referem que existem dois fundamentos conceptuais essenciais a servir de base às capacidades de CRM:

- O primeiro é que a visão ao nível da relação leva mais facilmente à criação de resultados mais lucrativos para os fornecedores e a uma maior satisfação das necessidades dos clientes; (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Verhoef, 2003, citados por Morgan et al., 2009);
- O segundo é de que existem diferenças ao nível da atractividade dos clientes, sendo necessária uma análise no sentido de permitir à empresa, de forma lucrativa, satisfazer as suas necessidades e requisitos (Mulhern, 1999; Niraj, Gupta, & Narasmhan, 2001, citados por Morgan et al. 2009).

As capacidades de CRM são assim definidas como a aptidão da empresa para identificar clientes e potenciais clientes atractivos, iniciar e manter relações e alavancar essas relações no sentido da obtenção de lucros a partir delas (Boulding, Staelin, Ehrt, & Johnston, 2005; Day & Ven den Bulte, 2002; Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004, citados por Morgan et al., 2009).

Uma vez que, segundo Day (1994 p.38), também podemos definir as capacidades como “conjuntos complexos de competências e aprendizagem colectiva, exercidos através de processos organizacionais, que asseguram uma superior coordenação das actividades funcionais”, e que segundo Leonard-Barton (1992), citada por Day (1994 p. 39), uma das dimensões das capacidades é o “conhecimento e competências acumulado pelos colaboradores, originário do conhecimento técnico, formação e longa experiência com o processo”, podemos depreender que a componente humana, ao nível dos colaboradores, tem um grande peso na existência ou não das capacidades ao nível da organização.

Alguns investigadores levantaram a necessidade de mais investigação sobre a ligação entre os processos de CRM, a satisfação dos clientes e a eficácia de mercado (Boulding et al., 2005; Gupta et al., 2004). Autores como Reitz (2005), no entanto, descobriram que as questões relacionadas com as pessoas têm necessariamente que ter prioridade na implementação do CRM, sendo fundamentais para a obtenção de melhores resultados.

Segundo Payne (2005), o insucesso das implementações de CRM pode ser evitado se forem tidos em conta alguns aspectos organizacionais, entre eles compreender a importância da criação e reforço do compromisso por parte dos colaboradores. De acordo com o autor, o valor dos colaboradores vai muito para além do cumprimento dos seus deveres nucleares, considerando-os os principais activos da organização na criação de experiências de serviço acima das expectativas e essenciais como primeiro mecanismo para promover a satisfação dos clientes. No entanto, para melhor compreendermos a base do CRM e a preponderância dos colaboradores das organizações na sua correcta execução, temos que recuar à sua origem, nomeadamente ao Marketing Relacional. Segundo o mesmo autor, o CRM é uma forma mais moderna de gerir as relações com os clientes com base nos princípios de marketing relacional, com a diferença de que hoje em dia esses princípios podem ser aplicados com a ajuda de evoluções tecnológicas notáveis, que tornam possíveis relações de um para um com milhares de clientes.

É nesses princípios fundamentais que se foca o próximo ponto desta revisão.

## ***2.2. Marketing Relacional***

Segundo Gummesson (1994 p. 32), "Marketing Relacional (MR) é o marketing visto como relações, redes e interacções". Este autor defende que os relacionamentos acontecem quando duas partes, pelo menos, entram em contacto uma com a outra, sendo a principal relação aquela entre um fornecedor e um cliente.

Segundo o mesmo autor, fala-se de redes de relacionamento quando o número de relações e a sua complexidade aumenta. O autor chama também aos contactos activos entre as partes “interacções”, defendendo que o Marketing Relacional “promove relacionamentos de longo prazo com os clientes e lealdade aos fornecedores” (p.32).

Numa comparação com o Marketing Tradicional, definido pela American Marketing Association (2007) como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”, Grönroos (1995), que lhe chama marketing transaccional, define o marketing relacional como sendo, por natureza, orientado para o longo prazo, enquanto o marketing tradicional se concentra em objectivos de curto prazo.

Segundo Grönroos (1995, p. 253), “o objectivo do marketing transaccional é conseguir clientes, enquanto no marketing relacional o objectivo é conseguir e manter clientes”.

Para este autor, no entanto, a implementação de uma estratégia de marketing relacional numa organização implica um maior domínio de cinco dimensões, sendo elas a orientação de marketing, a orientação para a qualidade, os sistemas de informação sobre os clientes, a interdependência entre marketing, operações e recursos humanos e, por fim, o marketing interno.

#### *2.2.1. Orientação de marketing*

Segundo Grönroos (1995, p.253), uma estratégia de relações exige a existência de interactividade entre os processos de produção e de entrega, que têm um impacto profundo na decisão do cliente em regressar ou não. Os *Part-Time Marketers*, conceito definido por Gumesson (1987) como os colaboradores que não fazem parte do departamento de marketing e não reportam a um gestor de marketing, são recursos essenciais numa estratégia de marketing relacional. Estes dois elementos são, assim, o núcleo do marketing relacional.

### *2.2.2. Marketing interno*

Segundo Grönroos (1995, p.254), preparar os *part-time marketers* para as suas tarefas de marketing é uma parte muito importante de uma estratégia de marketing relacional. Como refere o autor, “as organizações têm que adoptar uma abordagem activa para obter compromisso por parte dos colaboradores no sentido de um comportamento ou postura de marketing, ajudando a desenvolver competências de serviço e de comunicação na organização”.

Gumesson (1994) estuda o marketing interno no âmbito do seu conceito de nano-relações. “Estas relações, principalmente internas, não foram bem explicadas na literatura de marketing, embora sejam necessárias para o suporte das relações de mercado. Note-se que as fronteiras entre o que é externo à empresa e o que é interno, não são as mesmas que eram tradicionalmente assumidas” (Gumesson 1994, p.34).

O autor refere que “novas abordagens às relações dentro das organizações, tais como a noção de cliente interno e a dependência interfuncional emergem. Marketing Interno é marketing dirigido ao ‘Mercado dos colaboradores’” (Gumesson 1994, p.35).

### **2.3. Marketing Interno**

O marketing interno é hoje um dos temas emergentes na investigação de marketing. Um dos primeiros autores a referir o conceito de Marketing Interno foi Berry (1976), definindo-o como uma das formas de possibilitar o desenvolvimento de uma empresa, no sentido de uma maior e melhor resposta às exigências e necessidades dos clientes.

"Desenvolver uma organização ao ponto de esta se tornar altamente capaz de responder à insatisfação do consumidor não é tarefa fácil. Necessária é a compreensão de como a organização funciona numa base formal e informal, o compromisso sincero e agressivo da gestão de topo, o investimento económico, e o tempo. (...) O Marketing interno está preocupado com a disponibilização de produtos internos (Empregos/Funções) que satisfaçam as

necessidades de um mercado interno vital (funcionários), ao mesmo tempo satisfazendo os objectivos da organização.” (Berry 1976, p. 8).

Outra perspectiva de marketing interno é a de Grönroos (1995), já brevemente referida anteriormente, que afirma que o Marketing interno é preparar os *part-time marketers* (colaboradores da empresa de fora da área do marketing) para as tarefas de marketing, sendo esta uma parte fundamental de uma estratégia de marketing relacional. O autor afirma a necessidade de as empresas terem abordagens activas de fortalecimento do compromisso por parte dos seus colaboradores, assim como de desenvolvimento de habilidades de atendimento e comunicação. Grönroos (1995) conclui assim que, no caso de organizações que adoptem a perspectiva de marketing relacional, a aposta numa estratégia contínua e transversal de marketing interno é fundamental.

A definição mais recente de marketing interno, e também a que maior interesse tem para a presente investigação, é a proposta por Ahmed e Rafiq (2000, p. 454):

"Marketing interno é um esforço planeado (...) para superar a resistência à mudança organizacional e alinhar (...) os colaboradores para a implementação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de proporcionar a satisfação do cliente através de um processo de criação de colaboradores motivados e orientados para o cliente."

É com base nesta perspectiva, em que o marketing interno é utilizado como forma de combate à resistência a mudanças nas organizações, que se pressupõe a sua eficácia num projecto de CRM, que de acordo com as referências anteriores, é de facto uma mudança na estratégia de uma organização.

#### ***2.4. Competências no marketing relacional e no CRM***

Sendo este estudo focado na capacidade de CRM das organizações, importa nesse âmbito abordar as competências que poderão potencialmente integrar ou constituir essa mesma capacidade. O conceito de competência não é no entanto totalmente linear, tendo vindo a ser bastante discutido nos últimos anos pelos mais variados autores.

Na opinião de Spencer & Spencer (1993), uma competência é uma característica subjacente de um indivíduo que está relacionada de forma causal e baseada em critérios de referência a uma performance superior num determinado trabalho ou situação.

Para o estudo agora desenvolvido, optou-se pela definição proposta por Skulmoski e Hartman (2010), que de uma forma mais abrangente se referem ao conceito de competência como sendo baseado em performance e incluindo conhecimento, aptidões, atitudes e características pessoais, sendo passíveis de melhoria através da experiência ou do treino.

Vários autores que se dedicam ao estudo das competências, entre eles Spencer e Spencer (1993), Flamholtz e Lacey (1981) e Skulmoski e Hartman (2010), sugerem formas de agrupar essas mesmas competências.

Uma das opções sugeridas, e que será utilizada no decurso deste estudo, é a de Flamholtz e Lacey (1981), que sugerem que as competências podem ser definidas como gerais ou específicas. Segundo estes autores, competências gerais são habilidades possuídas por indivíduos que trazem valor a uma empresa e são transferíveis entre empresas, enquanto que as competências específicas fornecem valor apenas a uma empresa em particular, e não são de valor para as empresas concorrentes.

Além desta divisão entre competências gerais e específicas, existem outras formas de dividir ou categorizar competências. Uma das mais recentes é a de Skulmoski e Hartman (2010), que consideram a existência de sete categorias: atributos pessoais, comunicação, liderança, negociação, profissionalismo, competências sociais e competências de gestão de projectos (esta última fora do contexto deste estudo).

Segundo os mesmos autores, a categorização das competências não é linear, dependendo do contexto em que se inserem e no qual são desempenhadas, não sendo assim este um aspecto que deva sobrepor-se, em importância, às competências em si mesmas.

Apesar de muitos estudos terem examinado o impacto do conhecimento e competências existentes dos colaboradores em resultados específicos de marketing (Homburg e Stock, 2004; Sergeant e Frenkel, 2002), pouca investigação foi ainda feita sobre como este conhecimento e competências interagem com as competências de marketing ao nível da organização e como estas podem influenciar a performance geral da organização.

Autores como Reinartz (2004) concluem que a prática bem sucedida de CRM tem que ter por base uma forte concentração da organização nos seus colaboradores, no sentido de os preparar para uma contribuição efectiva no que toca ao aumento do valor dos clientes e à melhoria da performance da empresa.

### ***2.5. Resumo da revisão de literatura***

Após a revisão efectuada importa, de forma breve, resumir o caminho percorrido, de forma a melhor compreender a ligação entre os vários temas que foram referidos.

Assim, e partindo da afirmação de Rapp et al. (2009) de que o CRM pode ser definido como um conjunto de capacidades, foi possível relacionar a implementação de projectos de CRM com o Marketing Interno, referida por alguns autores como uma importante ferramenta de apoio às mudanças estratégicas nas organizações.

Esta ligação é feita através da base do CRM, o Marketing Relacional, que é visto como orientado para o cliente e para a sua conquista, manutenção e fidelização. Assim, para que os projectos de CRM sejam bem sucedidos, são necessárias competências dos colaboradores, que em conjunto, integram a capacidade de CRM ao nível da organização. Esta capacidade pode então ser melhorada através da aplicação de políticas de marketing interno em áreas como o compromisso com a organização, a orientação para o cliente ou a comunicação.

### 3. Metodologia

#### 3.1. *Estudo de Caso Interpretativista*

A pesquisa através de estudo de caso é considerada um método versátil, uma vez que pode ser utilizada com qualquer perspectiva filosófica, seja ela positivista, interpretativista ou crítica (Dubé e Paré, 2003).

Yin (2010) afirma que este método permite ao investigador reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos, sendo disso exemplo os processos organizacionais. A ideia principal é a de que o investigador cobre de forma deliberada as condições contextuais, ou seja, os fenómenos que decorrem no contexto da vida real. Segundo Yin (2010), este facto faz com que, muitas vezes, o fenómeno em estudo seja muitas vezes difícil de distinguir do contexto.

O método de estudo de caso pode utilizar dados qualitativos, quantitativos ou ambos (Eisennhardt, 1989; Yin, 2010). Para tanto, o investigador pode utilizar várias fontes de dados, desde documentação, documentos de arquivo, entrevistas, observação directa e artefactos físicos (Yin, 2010).

Relativamente aos estudos positivistas, Yin (2010) chama a atenção para três princípios que devem cumpridos no método de estudo de caso:

- Utilizar múltiplas fontes de dados, triangulando as mesmas de forma a obter várias medidas para o mesmo fenómeno;
- Criar uma base de dados do estudo de caso, tendo como finalidade documentar a ligação entre os elementos recolhidos e os vários fenómenos abordados no estudo;
- Manter uma cadeia de dados, visando maximizar a confiabilidade do estudo e permitindo que, posteriormente, o leitor do estudo consiga acompanhar o caso do início ao fim.

Uma vez que o objectivo deste estudo é acima de tudo compreender e interpretar uma realidade sujeita a interpretações mais subjectivas, ligadas às percepções de vários intervenientes e beneficiários da reorientação estratégica de uma organização, são valorizados os pontos apresentados por Yin (2010), mas escolhida a vertente de estudo de caso interpretativista apresentada por Walsham (1993).

De acordo com Walsham (1993), uma posição interpretativista preocupa-se com a compreensão de realidades e afirma que o conhecimento é subjectivo, sendo uma construção social.

Segundo o Walsham (1995), este tipo de investigação não procura criar leis sociais, mas sim interpretar fenómenos relacionados com iniciativas organizacionais. Miles e Huberman (1994) acrescentam a este ponto que os investigadores têm os seus próprios entendimentos, convicções e orientações conceptuais, sendo portanto também eles membros de uma cultura particular num momento particular na história da organização. Por razões como esta, Walsham (1995) realça ainda a necessidade de cada investigador reflectir sobre a sua posição filosófica assim como de a mesma ser claramente expressa no trabalho.

### ***3.2. Recolha de dados de Modelo Misto (Qualitativo-Quantitativo):***

Segundo Saunders et al. (2009), utilizamos uma abordagem de métodos mistos quando adoptamos técnicas de recolha de dados qualitativas e quantitativas no desenho da pesquisa.

Esta abordagem, segundo os mesmos autores, subdivide-se em dois tipos, nomeadamente o método misto e o modelo misto. O primeiro, o Método Misto, caracteriza-se, segundo Saunders et al. (2009), pela utilização de técnicas de recolha de dados qualitativas e quantitativas e respectivos processos de análise de forma paralela (ao mesmo tempo) ou de forma sequencial, mas nunca as combina.

Neste caso, e em contraste, foi utilizada a outra abordagem desenvolvida por

Saunders et al (2009), designada por Modelo Misto, que combina, segundo os autores, processos de recolha de dados qualitativos e quantitativos, os respectivos processos de análise, e vai mais longe ao introduzir esta combinação noutras fases do estudo, nomeadamente na geração de questões de investigação. Também na fase de análise estes métodos podem ser misturados, sendo possível a análise qualitativa de dados quantitativos e a análise quantitativa de dados qualitativos.

Ao nível do intervalo de tempo, este é um estudo de caso *cross sectional*, pois, tal como refere Saunders et al. (2009), debruça-se sobre um fenómeno particular num determinado período de tempo.

### **3.3. Desenho do estudo**

O presente estudo foi desenhado em duas fases distintas: uma fase qualitativa exploratória e uma fase quantitativa.

Numa primeira fase, decorrida nos meses de março e abril de 2012, foram consultadas quatro turmas de pós-graduação e mestrado, num total de cerca de 80 alunos, escolhidos como fonte de informação por serem neste caso clientes do ISEG. Durante a apresentação de um caso prático sobre o projecto de CRM do ISEG a trabalhar nas aulas, procedeu-se a uma interacção com os alunos com base num guião semi-estruturado (conforme anexo 1). Após uma introdução ao tema das competências e à sua importância para os projectos de CRM nas organizações, estes alunos foram convidados a preencher uma listagem de competências que considerassem essenciais para os colaboradores no que toca ao relacionamento com os clientes.

Após a recolha de dados, as competências recolhidas foram analisadas com recurso a um programa de análise qualitativa, o MaxQDA, permitindo assim quantificar quais as mais frequentes e significativas (ver anexo 2), assim como aquelas que não valeria a pena ter em conta no estudo.

Através da análise das respostas foi também possível perceber quais os departamentos mais relevantes em termos de contacto com os alunos (clientes), e consequentemente aqueles cuja análise teria mais interesse para o estudo subsequente.

As competências recolhidas foram depois interpretadas, convertidas e categorizadas em competências existentes na literatura.

A segunda fase da etapa qualitativa foi a validação das competências recolhidas, no sentido de perceber quais seriam as competências mais importantes a nível estratégico e no contexto do sector do ensino universitário. Esta fase foi levada a cabo tendo como apoio um guião criado especificamente para o efeito (Anexo 3), a ser preenchido no decurso de entrevistas com elementos chave da organização, desde chefias de departamentos, membros da presidência da escola, assim como outros colaboradores considerados importantes para o estudo, por terem uma visão abrangente da organização. Estas entrevistas foram realizadas durante o início do mês de junho de 2012, tendo sido entrevistadas 6 pessoas nos seus respectivos locais de trabalho, com cada interacção a durar, em média, cerca de 45 minutos.

As entrevistas foram, nesta fase, individuais e espaçadas no tempo, permitindo uma evolução incremental do inquérito, eliminando competências consideradas irrelevantes, acrescentando outras consideradas necessárias e reduzindo ao máximo as redundâncias detectadas de entrevista para entrevista.

Os resultados desta fase foram os inquéritos finais a aplicar na fase quantitativa, destinados a serem respondidos pelos colaboradores e pelos alunos do ISEG.

A fase quantitativa seguiu-se tendo por base os resultados da fase anterior, nomeadamente os inquéritos realizados através da plataforma online Qualtrics, inquéritos esses de cujo exemplo se encontra disponível para consulta no anexo 4.

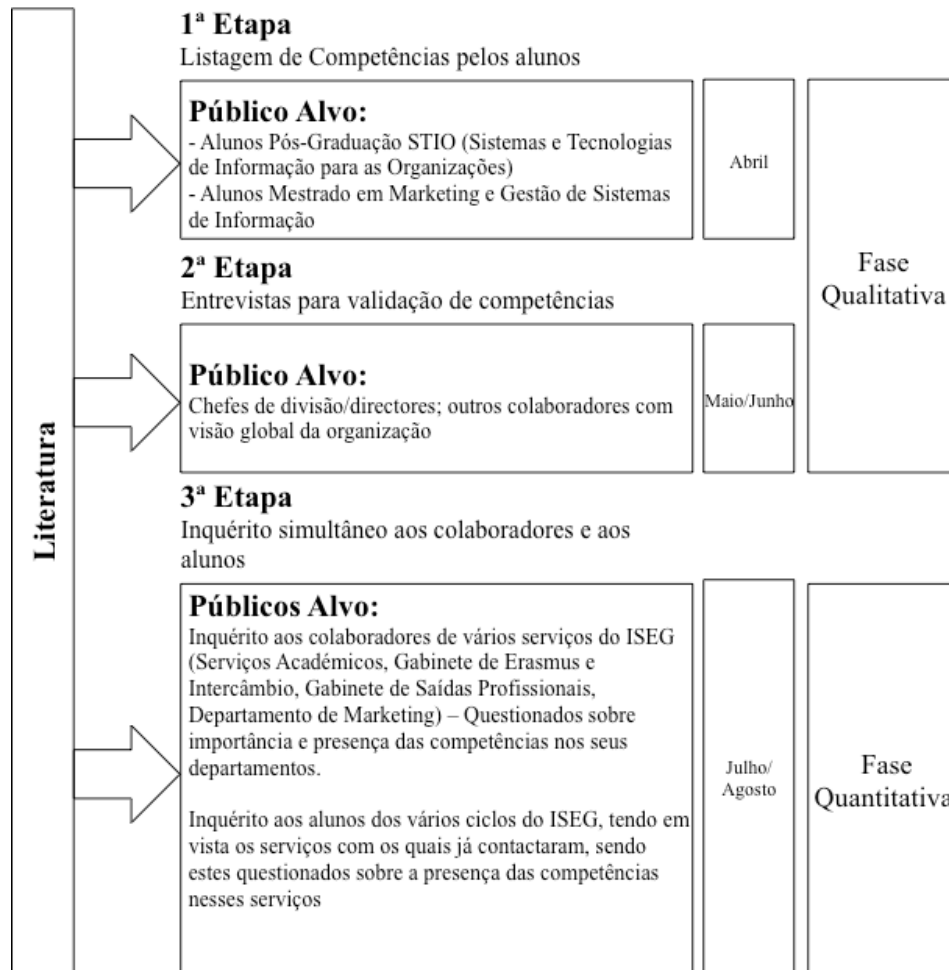
Nesta fase, e tendo em conta o objectivo de obter diferenças de percepção entre clientes (alunos) e colaboradores, foram elaborados dois inquéritos diferentes, um

para colaboradores e outro para alunos. O inquérito destinado aos alunos tinha como único objectivo obter a avaliação dos mesmos sobre as competências de relacionamento com os clientes dos vários departamentos do ISEG com os quais tivessem tido contacto ao longo do seu percurso académico, sendo-lhes solicitada a avaliação da presença de cada competência através de uma escala semântica de 1 a 7, sendo o valor 1 representativo de uma fraca presença e o valor 7 representativo de uma forte presença na competência no departamento.

O inquérito dos colaboradores solicitava a cada colaborador dos vários departamentos seleccionados que se pronunciasse apenas relativamente ao seu próprio departamento, mas agora em duas vertentes distintas: a importância da competência, ou seja, se considera uma competência importante ou não para o relacionamento com os clientes, sendo o valor 1 representativo de fraca importância e o valor 7 representativo de forte importância. Após a resposta a esta questão, segue-se a classificação quanto à presença, já desenvolvida no inquérito aos alunos.

Foi enviado por correio electrónico um convite contendo o link para o inquérito em meados do mês de julho de 2012 para todos os alunos do ISEG (Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) através dos serviços académicos dos respectivos níveis de ensino, e para os colaboradores do Departamento de Marketing, Gabinete de Saídas Profissionais, Gabinete de Erasmus e Intercâmbio e Serviços Académicos através do sistema de CRM da escola, tendo ficado disponível para preenchimento online até ao final do mês de agosto. No caso do inquérito aos alunos foram obtidas 541 respostas, das quais 293 foram completas e portanto consideradas. No caso dos colaboradores foram registadas 25 respostas, das quais 16 foram completas.

Figura 1: Desenho resumido do estudo



#### **4. Estudo de Caso: O ISEG e as competências de relacionamento**

O ISEG é uma das mais antigas e importantes faculdades de economia e gestão em Portugal, com mais de cem anos de história. A sua população escolar é composta por mais de 5000 alunos, cerca de 240 docentes e 80 funcionários, formando anualmente quase 1000 alunos nos vários cursos leccionados, que chegam a 70 quando contabilizada toda a oferta (licenciaturas, mestrados, doutoramentos e formação para executivos).

Tendo como uma das grandes prioridades a produção de ciência, a escola posiciona-se actualmente como a faculdade portuguesa de economia com mais artigos publicados em revistas científicas, para isso contribuindo fortemente a aposta na internacionalização dos docentes, que cada vez mais optam por realizar doutoramentos em faculdades internacionais de renome.

Como resultado dos pontos anteriores, a escola tem conseguido obter um cada vez maior número de certificações para a sua formação, fortalecendo a sua imagem enquanto escola de topo.

O ISEG aposta também numa forte ligação e na diversificação das relações com a sociedade e as empresas, através da sua Associação de Antigos Alunos, do IDEFE – Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos, Financeiros e Empresariais (entidade dedicada à formação de executivos, consultoria e projectos) e dos seus seis centros de investigação actualmente em actividade.

É no seguimento destas linhas de base da estratégia da escola que surge o projecto de CRM do ISEG (ISEGCRM), fundamentalmente para facilitar a sistematização do conhecimento da escola não só sobre os seus alunos, permitindo a sua atracção, retenção e fidelização, mas com todos os restantes *stakeholders*, apoiando o aumento e reforço das relações da escola com a sociedade, nas suas várias dimensões.

Foi assim, durante o ano 2010, iniciado o desenvolvimento do projecto de ISEGCRM, começando pela definição de uma equipa, levantamento inicial de requisitos e decisão da solução informática a adoptar. A escolha acabou por recair sobre o *Microsoft Dynamics CRM 2011*, ferramenta que respondia à grande maioria das necessidades e que aparentava ser a de mais rápida implementação e adaptação.

Foi definido em seguida um conjunto de fases, que em seguida são apresentadas, e que resumem de forma breve as várias áreas da comunicação da escola abrangidas pelo projecto.

Figura 2: Fases do Projecto de CRM



Como é visível pela leitura do esquema anterior, uma grande parte do projecto centra-se na relação com potenciais alunos, actuais alunos, antigos alunos e empresas, sendo de assinalar que estas categorias não são, em muitos casos, estanques, podendo alunos ser também ex-alunos ou contactos de empresas.

Com base na literatura recolhida, pode afirmar-se que um projecto deste tipo requer a existência da capacidade de CRM na organização, apesar de se tratar de uma instituição de ensino superior público. Podemos decompor esta capacidade em várias

competências dos colaboradores no âmbito do relacionamento com os clientes, tendo uma das bases para esta mesma decomposição sido o trabalho de Spencer e Spencer (1993) sobre as competências dos colaboradores da área de vendas, que serviu de suporte à integração com a literatura das competências recolhidas.

#### ***4.1. Competências de relacionamento no ISEG***

Como foi descrito no desenho do estudo, após as várias interações com os alunos, tratamento dos dados em MaxQDA e entrevistas com elementos chave da organização, chegou-se a uma tabela de competências, cujo léxico foi adaptado para melhor compreensão do público, e cujas definições são apresentadas na tabela 1, divididos pelas categorias propostas por Skulmoski e Hartman (2010).

Tabela 1: Competências de Relacionamento

Categoria	Nome adaptado	Competência	Definição	Fonte
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Entendimento interpessoal	Sensibilidade Interpessoal	Compreende o que os outros sentem e pensam (inclui sensibilidade às diferenças culturais).	Spencer&Spencer (1993)
	Orientação para o serviço ao aluno	Orientação para o serviço ao cliente	Actua no sentido de antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos alunos.	
	Iniciativa	Proactividade	Procura fazer mais do que aquilo que é esperado. Está preparado para procurar e reagir a novas oportunidades.	
	Organização	Preocupação com a ordem, qualidade e precisão	Preocupação com métodos de redução de incerteza através clarificação de funções e tarefas, mecanismos de informação e de monitorização do trabalho.	
	Trabalhar sob pressão	Autocontrolo Emocional	Capacidade de manter emoções disruptivas e impulsos sob controlo no ambiente de trabalho.	
	Capacidade de Análise	Capacidade de análise	Compreender as situações através da sua divisão por partes, ou através de relações causa-efeito.	
	Adaptabilidade	Flexibilidade	Capacidade de adaptação e de trabalho eficiente perante várias situações, indivíduos ou grupos. Inclui também adaptação a mudanças organizacionais.	
	Capacidade Crítica	Capacidade Crítica	Capacidade de visualizar as situações no seu todo e identificar os problemas chave.	
	Reconhecimento dos pontos fortes e fracos	Reconhecimento dos pontos fortes e fracos	Conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos, e utilizar os fortes de forma a compensar os fracos.	
	Automotivação/Optimismo	Automotivação	Persistência na perseguição de objectivos apesar dos obstáculos e imprevistos.	
PROFISSIONALISMO	Conhecimentos de Informática	Literacia Informática	Lidar com confiança com a tecnologia computacional no dia-a-dia.	McInerney, McInerney & Marsh; Soloway, Turk & Wilay, citados por Tsai & Tsai, 2003, p. 48
	Construção de relacionamentos	Construção de relacionamentos	Preocupação com as relações com os alunos. Esforço por criar relação de proximidade.	Spencer&Spencer (1993)
	Vestir a camisola	Absorção da cultura organizacional	Disponibilidade para ajudar os colegas com as suas tarefas, alinhar as suas actividades com as prioridades da organização, perceber a necessidade de colaboração, colocar os interesses da organização à frente dos pessoais.	
	Actualização de conhecimentos / Aprendizagem ao longo da vida	Actualização de conhecimentos / Aprendizagem ao longo da vida	Actua no sentido de manter o seu conhecimento actualizado através da vontade e curiosidade de ir mais além do que o solicitado ou da iniciativa de auto-aprendizagem.	
	Valorização da ética e conduta profissional	Transparência	Mantém a sua integridade, agindo de acordo com os seus valores.	Wolff (2005)
	Sigilo Profissional	Sigilo Profissional	Respeita a confidencialidade da informação pessoal dos alunos.	Spencer&Spencer (1993)
	Comunicação com superiores hierárquicos	Reporte	Manter os níveis hierárquicos superiores informados dos desenvolvimentos importantes e das notícias, boas ou más.	
SOCIAL	Responsabilidade	Responsabilidade	Elevado nível de responsabilidade/responsabilização no trabalho.	Wolff (2005)
	Trabalho em equipa e cooperação	Trabalho em equipa	Trabalhar com outros tendo em vista objectivos comuns. Criar sinergias de grupo.	Spencer e Spencer (1993)
COMUNICAÇÃO	Domínio do Inglês	Compreensão e expressão oral e escrita	Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita em inglês.	Adaptado de Spencer&Spencer (1993)
	Compreensão e expressão oral e escrita	Compreensão e expressão oral e escrita	Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita.	Spencer&Spencer (1993)

#### ***4.2. Resultado da avaliação de competências quanto à sua presença nos vários departamentos em análise***

Nesta secção são apresentados os resultados dos inquéritos realizados a alunos e colaboradores do ISEG, e que se encontram na sua forma resumida na tabela do anexo 5. Os resultados dos alunos de ambos os ciclos participantes são apresentados de forma consolidada, pois considerou-se importante analisar a perspectiva geral do serviço e não de forma individualizada. Deve no entanto referir-se que uma análise mais aprofundada destes valores permite perceber que os alunos de mestrado avaliam as competências de forma tendencialmente mais baixa. É também importante referir que esta análise reflecte a percepção que os funcionários têm das suas competências ao nível da sua presença no departamento, comparando-a com a percepção que os alunos têm dessas mesmas competências. Em alguns casos é também analisada a importância das competências referida pelos colaboradores.

##### *4.2.1. Características Pessoais*

- Entendimento interpessoal: Esta competência atinge o seu valor mais elevado ao nível da avaliação de presença pelos colaboradores no gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6,5), sendo também neste gabinete atingido o valor mais alto na avaliação feita pelos alunos (5,17). Os colaboradores do Departamento de Marketing são os que avaliam esta competência de forma mais negativa (5,5), com os alunos a confirmar a avaliação, com um resultado ainda mais baixo (4,79). O maior intervalo (ou *gap*) entre a avaliação dos alunos e dos colaboradores aparece no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os colaboradores a sobreavaliarem-se em 1,33 pontos.
- Orientação para o serviço ao aluno: A avaliação de todos colaboradores quanto à presença desta competência nos seus departamentos fixou-se nos 6,5 pontos. Para os alunos, o departamento onde esta competência está menos presente é o

Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com uma avaliação de 4,76. O maior intervalo entre avaliações registado foi também neste último gabinete, com os alunos a considerarem uma presença mais fraca desta competência em 1,74 pontos face à avaliação dos colaboradores.

- Iniciativa: Exceptuando o Departamento de Marketing (6), esta competência é avaliada em 6,5 pontos pelos colaboradores de todos os outros departamentos em análise. Os alunos consideram que o Gabinete de Saídas Profissionais é quem mais demonstra a presença desta competência (5,18), sendo o resultado mais baixo o registado pelos Serviços Académicos (4,72). Faz pois sentido que o maior intervalo se registre nos Serviços Académicos, com os alunos a considerarem esta competência 1,78 pontos abaixo do que na opinião dos colaboradores.

Este resultado dos Serviços Académicos não é totalmente inesperado, uma vez que esta área da escola está sujeita a regulamentos bastante rígidos.

- Organização: O serviço que melhor se auto-avalia relativamente a esta competência é o Gabinete de Erasmus (6,5), sendo o pior neste capítulo o Gabinete de Saídas Profissionais (5). Quanto aos alunos, consideram que esta competência está mais presente no Gabinete de Saídas Profissionais (5,24), sendo o pior nesta área o Departamento de Marketing, com 4,79 pontos. O maior intervalo entre avaliações pode ser encontrado no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (1,41), sendo de salientar o resultado positivo do Gabinete de Saídas Profissionais, com os alunos a considerarem um resultado superior em 0,24 pontos à auto-avaliação do departamento. De referir também que existe um intervalo de 1 ponto entre a importância e a presença atribuída a esta competência pelo Gabinete de Saídas Profissionais, o que demonstra que os colaboradores reconhecem uma falha neste aspecto.

- Trabalhar sob pressão: Os serviços cujos colaboradores melhor avaliam a presença desta competência são o Departamento de Marketing e o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6), sendo o Gabinete de Saídas Profissionais o que se considera pior neste aspecto (5,5). Quanto aos alunos, atribuem o valor mais baixo aos Serviços Académicos (4,87) e o valor mais alto ao Departamento de Marketing. O maior intervalo foi registado no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os alunos a atribuírem ao serviço menos 0,98 pontos que os colaboradores.
- Capacidade de análise: Nesta competência, o valor mais alto ao nível dos colaboradores é atribuído pelo Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6), e o mais baixo pelo Gabinete de Saídas Profissionais (5). O valor mais alto atribuído pelos alunos verifica-se no Gabinete de Saídas Profissionais (5,18), e o mais baixo no Departamento de Marketing (4,69). O intervalo de maior dimensão encontra-se no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os alunos a atribuírem menos 1,04 pontos que os colaboradores, sendo de registar o intervalo positivo encontrado no Gabinete de Saídas Profissionais (0,18).
- Adaptabilidade: Os valores mais elevados desta competência ao nível dos colaboradores são no Departamento de Marketing (6,25) e nos Serviços Académicos (6,25), com os outros dois departamentos a pautarem-se pelos 6 pontos. O Gabinete de Erasmus e Intercâmbio tem a melhor avaliação dos alunos (5,28), sendo a mais baixa a verificada nos Serviços Académicos (4,78). É também nos Serviços Académicos que se regista o maior intervalo, com os alunos a atribuírem ao serviço menos 1,47 pontos que os seus colaboradores. Este resultado no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio surge como bastante natural, pois os seus colaboradores lidam diariamente com alunos das mais variadas nacionalidades e culturas.

- Capacidade crítica: Nesta competência, e com exceção dos Serviços Académicos (5,75), todos os departamentos se avaliam com 6 pontos. Os alunos dão a melhor avaliação ao Gabinete de Saídas Profissionais (5,06), sendo a pior a atribuída ao Departamento de Marketing (4,66), que regista também o maior intervalo, com os alunos a avaliarem a presença da competência em menos 1,34 pontos que os colaboradores.
- Reconhecimento dos pontos fortes e fracos: Os colaboradores dos Serviços Académicos são quem melhor avalia a presença desta competência (6,13), estando o Departamento de Marketing no pólo oposto, com 5,25 pontos. Os alunos atribuem o seu resultado mais alto no Departamento de Marketing (4,9) e o mais baixo no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio. O maior intervalo verifica-se neste mesmo gabinete, com os alunos a atribuírem menos 1,48 pontos que os colaboradores no que toca à presença da competência.
- Automotivação/Otimismo: Nesta competência, destaque ao nível dos colaboradores para o Departamento de Marketing e o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6,5). No que toca à avaliação dos alunos, o mais bem classificado é o Gabinete de Saídas Profissionais (5,41), sendo o pior os Serviços Académicos (4,68). O maior intervalo é o existente neste serviço, com os alunos a avaliarem a presença desta competência em menos 1,7 pontos face aos colaboradores.

#### 4.2.2. *Profissionalismo*

- Conhecimentos de Informática: O valor mais alto desta competência ao nível dos colaboradores é atingido nos Serviços Académicos (6,13), e o mais baixo no Departamento de Marketing (5,5). Os alunos classificam porém o Departamento de Marketing em primeiro lugar nesta categoria (5,48), e o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio com o pior resultado, com 5,04. O maior intervalo regista-se também

no Gabinete de Erasmus, com os alunos a avaliarem a competência 0,96 pontos abaixo dos colaboradores.

- Construção de relacionamentos: O gabinete de Erasmus tem o resultado mais alto ao nível dos colaboradores (6,5), com os Serviços Académicos a assumir o valor mais baixo (5,88). Os alunos atribuem também o valor mais baixo aos Serviços Académicos (4,37), e o mais alto ao Departamento de Marketing (5,14). O maior intervalo é o do Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os alunos a atribuírem à presença da competência menos 1,76 pontos.
- Vestir a camisola: Nesta competência, todos os colaboradores se posicionam nos 6,5 pontos, com excepção do Gabinete de Saídas Profissionais, que se classifica com 5,5 pontos, considerando no entanto esta competência como sendo de máxima importância (7). O resultado mais baixo entre os alunos é o dos Serviços Académicos (4,55), e o mais alto o do Departamento de Marketing (5,59). O maior intervalo regista-se nos Serviços Académicos, com os alunos a avaliarem a presença da competência em menos 1,95 pontos.
- Actualização de conhecimentos/Aprendizagem ao longo da vida: Nesta competência, os Serviços Académicos e o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio avaliam-se em 6,5 pontos, e Departamento de Marketing e Gabinete de Saídas Profissionais em 5,5. A melhor classificação dos alunos vai para o Gabinete de Saídas Profissionais (5,1), e a pior para os Serviços Académicos (4,48). O maior intervalo é encontrado nos Serviços Académicos, onde os alunos atribuíram à presença da competência menos 2,02 pontos que os colaboradores.
- Valorização da ética e conduta profissional: Os Serviços Académicos destacam-se entre os colaboradores com 6,88 pontos, sendo o Departamento de Marketing aquele com o resultado mais baixo (5,25). O maior intervalo regista-se nos Serviços Académicos, com os alunos a atribuir à presença da competência menos

1,92 pontos que os colaboradores. Este departamento considera no entanto que esta competência é da máxima importância (7).

- Sigilo profissional: Os serviços académicos obtêm o valor mais alto entre os colaboradores (7) e o Departamento de Marketing o mais baixo (6,25). Os alunos atribuem o valor mais baixo ao Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (5,11) e o mais alto ao Gabinete de Saídas Profissionais (5,47). O maior intervalo regista-se nos Serviços Académicos, com os alunos a avaliar a presença da competência em menos 1,63 pontos que os colaboradores.
- Comunicação com superiores hierárquicos: Na avaliação dos colaboradores, destacam-se os Serviços Académicos (6,75) e, como valor mais baixo, o Departamento de Marketing (4,75). Os alunos atribuem 5,41 pontos ao Departamento de Marketing, sendo o pior classificado o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (4,72). O maior intervalo regista-se nos Serviços Académicos (1,93 pontos a menos atribuídos pelos alunos), sendo de registar o intervalo positivo de 0,66 pontos no Departamento de Marketing.

#### 4.2.3. Social

- Responsabilidade: Ao nível dos colaboradores, o valor mais alto da presença desta competências aparece nos Serviços Académicos (6,75), e o mais baixo no Departamento de Marketing (5). Quanto aos alunos, o melhor resultado é o do Departamento de Marketing (6,38), e o mais baixo o do Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (5,85). O maior intervalo aparece no Departamento de Marketing (1,38), com os alunos a avaliar o departamento de forma superior à dos seus colaboradores.
- Trabalho em equipa e cooperação: Ao nível dos colaboradores, o valor mais elevado é atingido pelo Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6,5), e o mais baixo pelo Gabinete de Saídas Profissionais (5,5). Os alunos atribuíram ao

Departamento de Marketing o valor 6,52, tendo o valor mais baixo aparecido nos Serviços Académicos (5,69). O maior intervalo surge positivo no Departamento de Marketing, com os alunos a classificarem a presença da competência 0,77 pontos acima dos colaboradores.

#### 4.2.4. Comunicação

- Compreensão e expressão oral e escrita: Nesta competência o Departamento de Marketing surge com a classificação dos colaboradores mais elevada (6,75), com os Serviços Académicos a apresentar o resultado mais baixo (6,25). No que toca aos alunos, o Departamento de Marketing teve a melhor avaliação, com 5,83 pontos, tendo o pior resultado sido registado nos Serviços Académicos (5,13). O maior intervalo regista-se no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os alunos a avaliarem a presença da competência 1,28 pontos abaixo dos colaboradores.
- Domínio do inglês: Ao nível da avaliação dos colaboradores, o valor mais alto desta competência é atingido pelo Gabinete de Erasmus e Intercâmbio (6,5), sendo o valor mais baixo o do Gabinete de Saídas Profissionais (5). Na avaliação dos alunos, o melhor resultado é o do Departamento de Marketing (5,72), com o resultado mais baixo a surgir nos Serviços Académicos (4,73). O maior intervalo surge no Gabinete de Erasmus e Intercâmbio, com os alunos a avaliar a presença da competência 0,98 pontos abaixo dos colaboradores. É também de salientar o intervalo positivo no valor de 0,45 pontos do Gabinete de Saídas Profissionais, resultantes de uma avaliação mais elevada por parte dos alunos.

## **5. Discussão**

Como já foi referido na revisão de literatura, para que um projecto de CRM seja bem sucedido, é necessário que exista na organização capacidade de CRM. Como se percebe ao longo do estudo, esta é constituída por um conjunto de competências de relacionamento com o cliente que devem ser possuídas pelos colaboradores, não só do Departamento de Marketing, mas de toda a organização, e que suportam uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Esta capacidade deve estar na base da estratégia de implementação de um sistema de CRM, dando-lhe este sistema suporte enquanto ferramenta tecnológica que permite assegurar um maior número de relacionamentos um-para-um.

É assim importante considerar de forma crítica os resultados obtidos em algumas das competências estudadas no ponto anterior, dando especial importância às que, através de estratégias de marketing interno, podem ser melhoradas, permitindo um fortalecimento potencial da orientação para o cliente.

Como é referido num ponto anterior do estudo, Grönroos (1995) afirma que as organizações devem tentar fortalecer o compromisso por parte dos seus colaboradores, assim como tentar melhorar as suas competências de atendimento e comunicação.

No estudo de caso realizado, os resultados obtidos nestas áreas, e que são potencialmente reflectidos mais directamente nas competências de Entendimento Interpessoal, Orientação para o Serviço ao Aluno, Construção de Relacionamentos, Vestir a Camisola da Organização e Compreensão e Expressão Oral e Escrita, são todos eles indicativos de uma diferença negativa entre a percepção dos alunos e a percepção dos colaboradores.

Estes resultados representam uma certa insatisfação por parte dos alunos, clientes da organização, que por orientação própria e propositada, ou por desconhecimento da realidade, não cumpre as expectativas ao nível dos relacionamentos.

É também interessante observar que o Departamento de Marketing, tradicionalmente orientado para o cliente, obtém resultados negativos nestas últimas competências, evidenciado a necessidade de um plano que abranja toda a organização, e não só os colaboradores fora da área do marketing, ou *part-time marketers*.

Os próprios colaboradores são também autocríticos na sua análise de competências, existindo muitas vezes uma diferença considerável entre a importância dada às competências e o valor da presença atribuída às mesmas. Retira-se daqui que existe, possivelmente, abertura e vontade de alterar o *status quo* e melhorar as competências de relacionamento.

Retira-se pois desta análise a existência de espaço para a implementação de um plano de marketing interno no sentido de, tal como referem Ahmed e Rafiq (2000), utilizando uma perspectiva semelhante à do marketing tradicional, encontrar estratégias para a superar a resistência à mudança e integrar, alinhar, motivar e coordenar os colaboradores, a fim de proporcionar satisfação aos clientes.

## 6. Conclusão

Com este trabalho pretendeu-se encontrar um caminho que permitisse relacionar o CRM com o Marketing Interno, no sentido de compreender se este último seria uma forma de quebrar algumas barreiras que normalmente prejudicam o sucesso dos projectos de CRM nas organizações. Através dos contributos de vários autores, percebeu-se que essa relação é feita através do marketing relacional, do qual o CRM é uma ferramenta. Muita da investigação realizada na área do Marketing Relacional prova que é fundamental a existência de uma forte cultura organizacional de orientação para o cliente, cultura esta cuja inexistência é, muitas vezes, a causa do insucesso de muitos projectos de CRM. Esta cultura pode também ser em parte definida como Capacidade de CRM, ou seja, um conjunto de competências dos colaboradores que, em conjunto, formam a capacidade organizacional de gestão de relacionamento com clientes. O Marketing Interno é então referido por vários autores como uma ferramenta estratégica para a criação dessa mesma cultura, focando-se na tentativa de fortalecimento do compromisso dos colaboradores com a organização, melhoramento das capacidades de relacionamento, atendimento e comunicação.

Tendo por base o projecto de CRM actualmente em curso no ISEG, este trabalho procurou, em primeiro lugar, através de interacções com os alunos e entrevistas a chefias e colaboradores com uma visão global da escola, encontrar um conjunto de competências consideradas fundamentais para o relacionamento com os clientes, neste caso, os alunos. Essas competências, depois de cruzadas com a literatura, permitiram construir um inquérito para colaboradores e alunos e, assim, recolher resultados que permitiram fazer uma análise comparativa das percepções de ambas as partes.

### **6.1. Análise dos objectivos e resposta à questão de investigação**

*6.1.1. Objectivo 1: Identificar um conjunto de competências que os colaboradores de uma organização envolvida num projecto de CRM devem ter.*

Do trabalho de recolha de dados realizado, foi possível identificar um conjunto final de 21 competências consideradas relevantes pelos alunos, divididas em quatro categorias: Características Pessoais, Profissionalismo, Sociais e de Comunicação e que, confrontadas com a teoria, se enquadram no trabalho já antes efectuado por Spencer e Spencer (1993), nomeadamente no que diz respeito às competências do pessoal de vendas, mais viradas para a construção e manutenção de relacionamentos com os clientes.

*6.1.2. Objectivo 2: Encontrar intervalos de percepção entre a perspectiva dos clientes e dos colaboradores face às competências.*

Este objectivo tinha como principal intuito perceber em que medida a percepção dos clientes diferia daquela que os colaboradores tinham das suas próprias competências de relacionamento, sendo que os resultados obtidos foram, em geral, negativos para os colaboradores. Quer isto dizer que existe uma tendência, com raras excepções, para uma sobreavaliação das competências dos serviços por parte dos colaboradores, que poderá significar uma fraca capacidade de CRM ou, pelo menos, a não correspondência desta às expectativas dos clientes (alunos). É pois evidente que, para uma melhoria significativa das condições de implementação do projecto, será necessário trabalhar formas de melhorar as competências encontradas.

*6.1.3. Questão de investigação: Como é que o marketing interno pode apoiar a estratégia de CRM?*

Em conclusão, e como resposta à questão de investigação, pode depreender-se da literatura e dos resultados obtidos que, de facto, existe espaço para uma contribuição importante do marketing interno na implementação de projectos deste tipo. A ligação aprofundada ao longo do estudo entre as competências de relacionamento como

componentes da capacidade de CRM ao nível da organização e os projectos de CRM permite, em parte, abrir caminho para o estudo de estratégias de reforço e mesmo criação dessas competências. Os resultados obtidos vêm corroborar esta ideia, demonstrando que existem intervalos de evolução que podem levar a uma maior satisfação dos clientes ao nível da relação com a organização.

Com estes factos, é possível apresentar o marketing interno como uma das formas de reforçar os resultados dos projectos de CRM. A estes argumentos acresce que muitas das competências encontradas, e nas quais se notam claras deficiências, se relacionam com a orientação para o cliente, o compromisso com a organização (vestir a camisola), a construção de relacionamentos e a comunicação. Estes são pontos essenciais da teoria de marketing interno estudada, nomeadamente na interpretação de Ahmed e Rafiq (2000), que vêm esta como a ferramenta ideal para acompanhar e preparar mudanças organizacionais, mudanças essas em que se inclui, como já foi visto, a implementação de projectos de CRM.

### ***6.2. Contributos para a teoria***

Este estudo contribui para um conhecimento mais aprofundado da ligação entre as disciplinas de CRM, Marketing Relacional e Marketing Interno, utilizando como elo o estudo das competências. Acrescenta também a proposta de um conjunto de competências que poderão ser consideradas como componentes da capacidade organizacional de CRM, pré-requisito essencial para um projecto de CRM bem sucedido. Estas são propostas também como um factor essencial para medir, em função das diferenças de percepção entre colaboradores e clientes, a contribuição potencial da teoria de marketing interno no suporte a projectos estratégicos e mudanças organizacionais.

### ***6.3. Contributos para a gestão***

A pesquisa realizada levanta algumas questões que podem levar os gestores a olhar para os colaboradores como activos aos quais é necessário dar atenção redobrada e que interessa preparar devidamente antes de mudanças organizacionais de grande monta. Os resultados obtidos levam a crer que é necessário olhar para o cliente interno (colaboradores) em primeiro lugar quando se prepara uma estratégia orientada para os clientes, preparando a organização no seu todo para o serviço a estes últimos, tendo como objectivo um compromisso transversal para sua conquista, satisfação e fidelização.

### ***6.4. Recomendações para investigações futuras***

A maior parte dos estudos de competências é feito na óptica dos recursos humanos, normalmente com avaliações feitas por superiores hierárquicos e sem participação dos clientes. Este estudo tentou ir mais além, procurando obter respostas dos próprios colaboradores e dos clientes, não tendo como fim a medição das competências por si só, mas sim como meio para detectar necessidades de melhoria através de políticas de marketing interno. Em investigações futuras, sugere-se assim seja efectivamente testada a implementação de políticas de marketing interno na implementação de um projecto deste tipo, medindo a sua evolução ao longo de um determinado período e o seu impacto na mudança de postura da organização face aos clientes. Sugere-se também que, após a obtenção desses resultados, se estabeleçam comparações entre os resultados ao nível da implementação de projectos de CRM entre empresas que tenham ou não tido a preocupação de se preparar para a mudança organizacional através do marketing interno.

### ***6.5. Limitações***

Tal como a maioria dos trabalhos de investigação, este estudo tem várias limitações que, necessariamente, afectam as suas contribuições.

Em primeiro lugar, numa primeira fase, não foi possível ter acesso a alunos de todos os ciclos de ensino da escola, o que limitou as perspectivas recolhidas aos alunos de mestrado e pós graduação. Também não foi possível ter acesso à validação de competências por parte das chefias de todos os departamentos analisados, tendo em alguns casos essa validação sido feita por outros elementos da organização que pudessem conhecer a fundo esses serviços.

Ao nível dos inquéritos, há que salientar que o inquérito aos alunos não obteve adesão por parte dos alunos de doutoramento, tendo as únicas duas respostas obtidas sido descartadas da análise. Ao nível dos colaboradores, e devido ao facto de o inquérito ter sido enviado num período de férias, houve alguns departamentos cujos resultados neste estudo podem ter sido enviesados por falta de um número maior de respostas.

É também importante referir que as respostas dos departamentos poderão ter sido condicionadas pelo número de colaboradores, sendo que dois dos departamentos tinham apenas dois colaboradores. Este valor poderá ter levado a que, em comparação com números de respostas bastante superiores por parte dos alunos, a análise destes departamentos tenha sido prejudicada.

## Referências

American Marketing Association (2007). *Definition of Marketing* [Em linha].

Disponível em:

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [Acesso em: 15/07/2012]

Berry, L. L., Hensel, J. S., and Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3-14;

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. J. (2005). A CRM roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69 (4), 155-66;

Day, George S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37.

Day, George S., Van den Bulte, C. (2002). Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. *Wharton School of Business working paper*. Philadelphia, PA: University of Pensilvania;

Dubé, L., and Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27 (4), 597-635.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

- Grant, R. M., (1996, July-August). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (24), 252-254.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5 – 20.
- Gummesson, E. (1994). Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (August), 31–43.
- Homburg, C., Stock, M .R. (2004). The link between salespeople’s job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-58.
- Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13 (5), 42-46.
- Maklan, S., Knox, S. (2009). Dynamic Capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (11-12), 1392-1410.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook. *Sage Publications*, USA.

- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *Intern J. of Research in Marketing*, 26, 284-293;
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.
- Rafiq, M., Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449 – 462.
- Rapp, A., Trainor, K. J., Agnihotri, R. (2009). Performance implications of customer-linking capabilities: examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(8), 787-92.
- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D., (2004). The CRM process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reitz, B. (2005). Worst to first to favorite: the inside story of continental's airline's business turnaround. *Customer Management (MSI Conference Summary)*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 4-5.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, Gregory, S., Kumar, V., Srivastava, Rajendra, K., (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future. *Journal of Marketing*, 68(October), 76–89.
- Saunders, Mark, et al. (2009). *Research Methods For Business Students*, Fifth Edition, Pearson Education Limited, England.

- Sergeant, A., Frenkel, S. (2002). When do customer contact employees satisfy customers?. *Journal of Service Research*, 3(1), 18–34.
- Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Tsai, M. & Tsai, C. (2003). Students computer achievement, attitude, and anxiety: the role of learning strategies. *Journal of Educational Computing Research*, 28 (1), 47-61.
- Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94;
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. New York: Wiley.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4 (2), 74 – 81.
- Wolff , Steven B. (2005). Emotional Competence Inventory (ECI) - Technical Manual. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation. Disponível em: [http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI\\_2\\_0\\_Technical\\_Manual\\_v2.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf). [Acesso em: 20/09/2012]
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, 4ª Edição, Sage Publications, Bookman, Brasil.

**Anexo 1: Guião da actividade de interacção com os alunos**



mmkt01

**Colaborador tipo da actividade:**

1 | Secretaria das Pós-Graduações

**Capacidades Gerais:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Capacidades Específicas:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

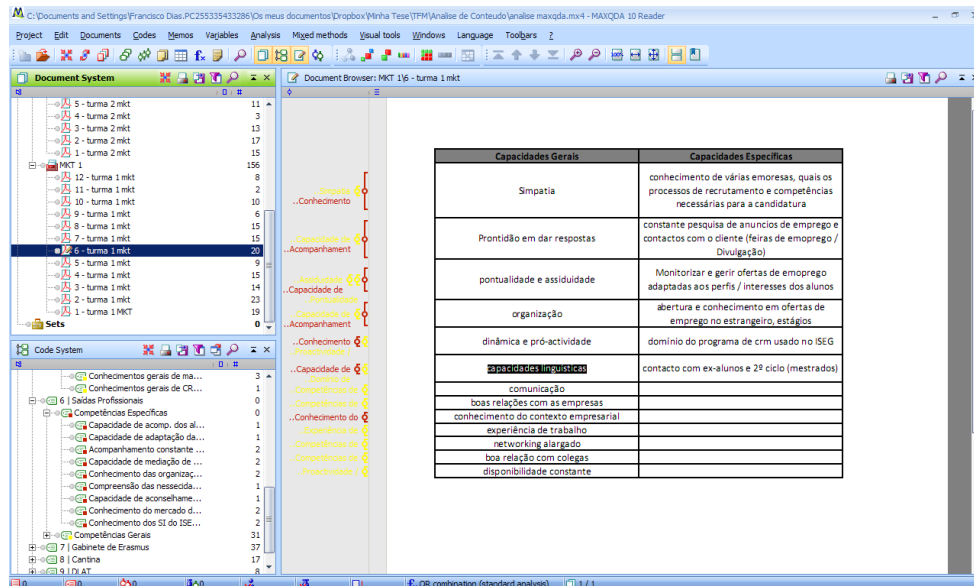
---

---

---

**Anexo 2: Exemplo de tratamento de dados recolhidos em maxQDA**

ISEG | MESTRADO EM MARKETING  
**Quebrar barreiras: O marketing interno como apoio ao CRM**



**Anexo 3: Exemplo de guião das entrevistas a chefias e colaboradores com visão global do ISEG**

SERVIÇOS ACADÉMICOS

Inquirido: \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIAS GERAIS	RELEVANTE?	COMENTÁRIO
Capacidade de adaptação		
Eficiência		
Conhecimentos de Informática		
Educação / Cordialidade		
Responsabilidade		
Vestir a camisola / postura correspondente com a instituição		
Adaptação às funções e ao público alvo		
Assiduidade		
Capacidade de resolução de problemas		
Capacidade de trabalho em equipa		
Pontualidade		
Proactividade		
Simpatia		
Sentido prático / Bom senso		
Capacidade de Comunicação		
Capacidade de de Relacionamento		
Organização		
Capacidade de Esclarecimento de Dúvidas		
Domínio de Línguas Estrangeiras		
Boa compreensão oral e escrita		
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	RELEVANTE?	COMENTÁRIO
Capacidade de comunicação com outros departamentos		
Capacidade de reporte aos superiores		
Conhecimento da oferta de cursos do ISEG		
Conhecimento das actividades e unidades curriculares		
Conhecimento das instalações do ISEG		

ISEG | MESTRADO EM MARKETING  
**Quebrar barreiras: O marketing interno como apoio ao CRM**

Conhecimento do Corpo Docente		
Conhecimento de toda a informação relativa aos cursos		
Conhecimento dos regulamentos e procedimentos do ISEG		
Conhecimento dos SI do ISEG (Ex. Aquila)		
Capacidade de acompanhamento dos clientes actuais e potenciais		
Conhecimento dos produtos concorrentes		

### Anexo 4: Inquérito aos alunos e colaboradores do ISEG

(Aqui apresentado na versão dos alunos. No caso dos colaboradores, cada pessoa escolhia o seu departamento e respondia às várias competências, primeiro quanto à importância e depois quanto à presença. Os alunos respondiam relativamente a cada um dos departamentos que seleccionassem, sendo aqui ilustrado um deles)



- Gabinete de Erasmus e Intercâmbio
- Saídas Profissionais (Career Management)
- Departamento de Marketing

Início

**Mestrado em Marketing 2010-2012**  
 Questionário de TFM

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de um aluno do Mestrado em Marketing do ISEG, sendo também parte integrante do projecto de CRM da escola.

Tem como objectivo principal detectar os intervalos entre a percepção que os alunos (clientes do ISEG) e os colaboradores têm das competências de alguns serviços de contacto com o público.

A sua participação, enquanto aluno, é fundamental para o sucesso deste estudo.

Todos os dados e respostas fornecidas são confidenciais.

Qual a sua idade?

Qual o seu género?

- Masculino  Feminino

Qual o nível de ensino que frequenta?

- Licenciatura  
 Pós-Graduação  
 MBA  
 Mestrado  
 Doutoramento

Realizou outras formações no ISEG antes da actual?

- Sim  
 Não

Qual ou quais os níveis frequentou anteriormente no ISEG?

- Licenciatura  
 Pós-Graduação  
 MBA  
 Mestrado  
 Doutoramento

Dos serviços abaixo, indique aqueles com os quais já teve contacto no ISEG:

- Serviços Académicos (Secretarias)

#### Introdução à Secção de Competências

##### Competências dos departamentos de contacto com o público do ISEG

A secção seguinte de questões refere-se às competências dos serviços do ISEG com os quais afirmou ter tido contacto.

Muitas das competências apresentadas não são directamente observáveis, pelo que se pede que dê a sua opinião sobre a presença ou não das competências **através daquilo que o serviço, no seu todo e não de forma individualizada, transparece nos momentos de contacto ou atendimento.**

As competências encontram-se agrupadas por áreas, para que a sua contextualização e interpretação seja facilitada.

A resposta às questões será feita através de escalas de 1 a 7, em que:

- 1 significa uma **fraca presença** da competência,
- 7 significa uma **forte presença** da competência.

#### Serviços Académicos (Seclic e SPG)

##### Serviços Académicos

Este bloco de questões refere-se às competências dos Serviços Académicos (Secretarias) do ISEG.

##### Atributos Pessoais

	1 - Fraca Preseça	2	3	4	5	6	7 - Forte Presença
<b>Entendimento Interpessoal</b>							
Compreende o que os outros sentem e pensam (inclui sensibilidade às diferenças culturais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Iniciativa</b>							
Procura fazer mais do que aquilo que é esperado. Está preparado para procurar e reagir a novas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Orientação para o serviço ao aluno</b>							
Actua no sentido de antecipar, reconhecer, resolver problemas e ir ao encontro das necessidades dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organização</b>							
Capacidade de ser metódico e claro na definição de funções e tarefas, mecanismos de informação e de monitorização do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Trabalhar sob Pressão</b>							
Capacidade de manter emoções disruptivas e impulsos sob	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ISEG | MESTRADO EM MARKETING  
**Quebrar barreiras: O marketing interno como apoio ao CRM**

controlo no ambiente de trabalho.								valores.							
<b>Capacidade de Análise</b>								<b>Sigilo Profissional</b>							
Compreender as situações através da sua divisão por partes, ou através de relações causa-efeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respeita a confidencialidade da informação pessoal dos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Adaptabilidade</b>								<b>Comunicação com superiores hierárquicos</b>							
Capacidade de adaptação e de trabalho eficiente perante várias situações, indivíduos ou grupos. Inclui também adaptação a mudanças organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manter os níveis hierárquicos superiores informados dos desenvolvimentos importantes e das notícias, boas ou más.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidade Crítica</b>								Social							
Capacidade de visualizar as situações no seu todo e identificar os problemas chave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 - Fraca Presença	2	3	4	5	6	7 - Forte Presença	
<b>Reconhecimento dos pontos fortes e fracos</b>								<b>Responsabilidade</b>							
Conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos, e utilizar os fortes de forma a compensar os fracos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elevado nível de responsabilidade em todos os aspectos do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Automotivação / Optimismo</b>								<b>Trabalho em Equipa</b>							
Persistência na perseguição de objectivos apesar dos obstáculos e imprevistos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trabalhar com outros tendo em vista objectivos comuns. Criar sinergias de grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionalismo								Comunicação							
1 - Fraca Presença	2	3	4	5	6	7 - Forte Presença	1 - Fraca Presença	2	3	4	5	6	7 - Forte Presença		
<b>Conhecimentos de informática</b>								<b>Compreensão e Expressão Oral e Escrita</b>							
Capacidade de utilizar novas tecnologias de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Escrita</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Construção de relacionamentos</b>								Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita.							
Preocupação com as relações com os alunos. Esforço por criar relação de proximidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Domínio do Inglês</b>							
<b>Vestir a camisola da organização</b>								Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita do inglês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade para ajudar os colegas com as suas tarefas, alinhar as suas actividades com as prioridades da organização, perceber a necessidade de colaboração, colocar os interesses da organização à frente dos pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
<b>Actualização de Conhecimentos</b>															
Actua no sentido de manter o seu conhecimento actualizado através da vontade e curiosidade de ir mais além do que o solicitado ou da iniciativa de auto-aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
<b>Valorização de Ética e Conduta Profissional</b>															
Mantém a sua integridade, agindo de acordo com os seus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

Anexo 5: Tabela resumo dos resultados do inquérito aos alunos e colaboradores

Categoria	Competência	Departamento													
		Serviços Académicos					Gabinete de Erasmus e Intercâmbio								
		Colaboradores		Alunos			Colaboradores		Alunos			GAP (Alunos - Pres.)			
Importância	Presença	Diferença	Lic.	Mest.	Agrupado	Importância	Presença	Diferença	Lic.	Mest.	Agrupado	GAP (Alunos - Pres.)			
Atributos Pessoais	1. Entendimento Interpessoal	6,13	6,25	-0,12	5,12	4,8	4,98	-1,27	6,5	6,5	0	5,24	4,82	5,17	-1,33
	2. Iniciativa	6,38	6,5	-0,12	4,72	4,77	4,72	-1,78	6	6,5	-0,5	4,85	5,09	4,96	-1,54
	3. Orientação para o serviço ao aluno	6,5	6,38	0,12	4,93	4,64	4,83	-1,55	6	6,5	-0,5	4,94	4	4,76	-1,74
	4. Organização	6,38	6,38	0	5,26	4,81	5,09	-1,29	6,5	6,5	0	5,18	4,64	5,09	-1,41
	5. Trabalhar sob Pressão	5,63	5,75	-0,12	5,04	4,61	4,87	-0,88	6,5	6	0,5	5,21	4,27	5,02	-0,98
	6. Capacidade de Análise	5,63	5,75	-0,12	4,96	4,5	4,78	-0,97	6	6	0	5,09	4,36	4,96	-1,04
	7. Adaptabilidade	6,25	6,25	0	4,82	4,69	4,78	-1,47	6	6	0	5,27	5,18	5,28	-0,72
	8. Capacidade Crítica	5,88	5,75	0,13	4,94	4,41	4,76	-0,99	6	6	0	4,82	4,09	4,7	-1,3
	9. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos	6,25	6,13	0,12	4,77	4,48	4,67	-1,46	6	6	0	4,58	4,18	4,52	-1,48
	10. Automotivação / Optimismo	6	6,38	-0,38	4,87	4,32	4,68	-1,7	6,5	6,5	0	4,91	4,55	4,85	-1,65
Profissionalismo	1. Conhecimentos de informática	6,25	6,13	0,12	5,27	5,14	5,21	-0,92	6	6	0	5,09	5	5,04	-0,96
	2. Construção de relacionamentos	5,88	5,88	0	4,47	4,2	4,37	-1,51	6	6,5	-0,5	4,85	4,45	4,74	-1,76
	3. Vestir a camisola da organização	6,38	6,5	-0,12	4,64	4,41	4,55	-1,95	6	6,5	-0,5	4,79	4,45	4,7	-1,8
	4. Actualização de Conhecimentos	6,13	6,5	-0,37	4,6	4,24	4,48	-2,02	6	6,5	-0,5	5	4,18	4,76	-1,74
	5. Valorização de Ética e Conduta Profissional	6,88	7	-0,12	5,03	4,83	4,96	-1,92	6,5	6,5	0	4,91	4,73	4,85	-1,65
	6. Sigilo Profissional	6,88	7	-0,12	5,45	5,27	5,37	-1,63	6,5	6,5	0	5,12	5,18	5,11	-1,39
Social	7. Comunicação com superiores hierárquicos	6,63	6,75	-0,12	4,93	4,61	4,82	-1,93	6,5	6,5	0	4,79	4,55	4,72	-1,78
	1. Responsabilidade	6,75	6,75	0	5,98	5,71	5,88	-0,87	6,5	6,5	0	5,94	5,64	5,85	-0,65
Comunicação	2. Trabalho em Equipa	6,63	6,38	0,25	5,8	5,5	5,69	-0,69	6,5	6,5	0	5,94	5,55	5,83	-0,67
	1. Compreensão e Expressão Oral e Escrita	6,25	6,25	0	5,21	5,05	5,13	-1,12	6,5	6,5	0	5,24	5,18	5,22	-1,28
2. Domínio do Inglês	5,88	5,63	0,25	4,79	4,69	4,73	-0,9	6,5	6,5	0	5,48	5,82	5,52	-0,98	
Categoria	Competência	Departamento													
		Gabinete de Saídas Profissionais					Departamento de Marketing								
		Colaboradores		Alunos			Colaboradores		Alunos			GAP (Alunos - Pres.)			
Importância	Presença	Diferença	Lic.	Mest.	Agrupado	Importância	Presença	Diferença	Lic.	Mest.	Agrupado	GAP (Alunos - Pres.)			
Atributos Pessoais	1. Entendimento Interpessoal	7	6	1	5,25	4,95	5,14	-0,86	6,25	5,5	0,75	5,08	4,56	4,79	-0,71
	2. Iniciativa	7	6,5	0,5	5,08	5,23	5,18	-1,32	6,25	6,25	0	5,17	4,75	4,97	-1,03
	3. Orientação para o serviço ao aluno	7	6,5	0,5	5,04	5,32	5,2	-1,3	6,25	6,5	-0,25	5,42	4,69	5	-1,5
	4. Organização	6	5	1	5,21	5,23	5,24	0,24	6	5,25	0,75	5,25	4,44	4,79	-0,46
	5. Trabalhar sob Pressão	6,5	5,5	1	5,17	4,77	5,08	-0,42	6	6	0	5,75	5,13	5,38	-0,62
	6. Capacidade de Análise	7	5	2	5,17	5	5,18	0,18	5,5	5,5	0	4,92	4,5	4,69	-0,81
	7. Adaptabilidade	7	6	1	5,21	5,14	5,22	-0,78	6,25	6,25	0	5,58	4,75	5,14	-1,11
	8. Capacidade Crítica	6,5	6	0,5	5,13	4,86	5,06	-0,94	6,25	6,25	0	5,25	4,75	4,66	-1,34
	9. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos	6	5,5	0,5	4,63	4,91	4,84	-0,66	6	5,25	0,75	5,42	4,5	4,9	-0,35
	10. Automotivação / Optimismo	7	6	1	5,58	5,09	5,41	-0,59	6,25	6,5	-0,25	5	5,19	5,14	-1,36
Profissionalismo	1. Conhecimentos de informática	5	6	-1	5,17	5,32	5,27	-0,73	6,25	5,5	0,75	5,42	5,44	5,48	-0,02
	2. Construção de relacionamentos	6	6	0	5	4,95	4,98	-1,02	6,25	6	0,25	5,17	5	5,14	-0,86
	3. Vestir a camisola da organização	7	5,5	1,5	5	5,05	5,04	-0,46	6,5	6,5	0	5,42	5,63	5,59	-0,91
	4. Actualização de Conhecimentos	6,5	5,5	1	5,08	5	5,1	-0,4	6,5	5,5	1	5,42	4,56	5	-0,5
	5. Valorização de Ética e Conduta Profissional	7	6,5	0,5	5,17	5,18	5,27	-1,23	6,5	5	1,5	5,25	5,06	5,17	0,17
	6. Sigilo Profissional	6,5	6,5	0	5,42	5,36	5,47	-1,03	6	6,25	-0,25	5,33	5,44	5,41	-0,84
Social	7. Comunicação com superiores hierárquicos	7	6	1	5	4,95	5,06	-0,94	6	4,75	1,25	5,58	5,25	5,41	0,66
	1. Responsabilidade	7	6	1	6,21	6,05	6,22	0,22	6,25	5	1,25	6,5	6,19	6,38	1,38
Comunicação	2. Trabalho em Equipa	7	5,5	1,5	6,17	6	6,16	0,66	6,25	5,75	0,5	6,5	6,44	6,52	0,77
	1. Compreensão e Expressão Oral e Escrita	7	6,5	0,5	5,54	5,36	5,53	-0,97	6,75	6,75	0	5,67	5,88	5,83	-0,92
2. Domínio do Inglês	6	5	1	5,5	5,36	5,45	0,45	6,25	6,25	0	5,83	5,56	5,72	-0,53	